

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA F003 "PROMOCIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR Y ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA"

1. RESUMEN EJECUTIVO

En el presente informe se ofrece una Evaluación de Procesos del Programa F003 “Promoción del Comercio Exterior y Atracción de Inversión Extranjera” de ProMéxico. ProMéxico se constituyó como Fideicomiso Público, siendo considerado Entidad Paraestatal, el 13 de junio de 2007. Desde entonces, se ha desarrollado realizando labores de: promoción de comercio exterior y atracción de inversión extranjera; promoción y apoyo a la actividad exportadora e internacionalización de empresas mexicanas, especialmente de las pequeñas y medianas empresas (PYMES); difusión y asesoría para la búsqueda de mercados; asesoría técnica en materia de exportaciones; organización y apoyo a la participación de empresas; promoción de las actividades para la atracción de inversión extranjera directa (IED).

La labor de las instituciones de promoción de las exportaciones y atracción de IED es prioritaria, debido a los positivos efectos de las mismas en el crecimiento económico y en la productividad debido a: incentivos generados para la mejora competitiva; reducción de la volatilidad de la demanda; mayor uso de factores productivos nacionales; y aprendizaje y aprovechamiento de tecnologías y formas organizativas. Estos beneficios son difícilmente interiorizables por las empresas en ausencia de instituciones como ProMéxico, debido a la existencia de costos fijos importantes y por el efecto negativo de la asunción de riesgos para las empresas pequeñas. Por ello, la labor de ProMéxico y la eficiencia de sus procesos resultan fundamentales. Sin embargo, la mejora en la eficiencia no solo radica en una mejor utilización de los recursos existentes, sino, en ocasiones, en aumentos puntuales de recursos para una mejor realización de las actividades. Dichos aumentos de recursos estarían justificados en función de los estudios existentes sobre efectos económicos de este tipo de agencias y por la comparativa internacional de los presupuestos de organismos similares.

1.1. PANORAMA GENERAL

En materia de exportaciones, México ha disfrutado de una cantidad creciente de exportaciones durante las últimas dos décadas y una concentración elevada con respecto al destino de las mismas para con Estados Unidos (EEUU). Además, México no dispone de una diversificación suficiente en materia de exportaciones. En 2014, más del 80% de las

exportaciones se concentraron en los sectores de: maquinaria de transporte, equipo eléctrico, maquinaria y productos minerales.

México es, además, un atractivo destino de IED. A pesar de que la IED recibida no está tan concentrada como las exportaciones, los seis países más importantes concentran más del 75% de la IED-recibida. Si bien 2014 supuso una contracción importante en materia de IED recibida, las últimas reformas en materia de telecomunicaciones y en el sector energético o las nuevas estrategias para la promoción de Zonas Económicas Especiales (ZEE) ofrecen nuevas oportunidades para la mejora en el desempeño en el futuro cercano.

Además, durante los últimos años se ha dado un gran crecimiento de la IED exportada, reflejo de las acciones de internacionalización de empresas mexicanas.

Los retos del comercio exterior, atracción de IED e internacionalización de las empresas mexicanas están en línea con los objetivos y estrategias expresados en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Programa de Desarrollo Innovador (PDI).

1.2. PROCESOS EVALUADOS

La presente Evaluación de Procesos se centra sobre los siguientes procesos:

- Proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta
- Proyectos de exportación surgidos a partir de la demanda
- Proyectos de aplicación del modelo ACT (Alianzas con Compañías Transnacionales)
- Proyectos de cooperación internacional
- Proyectos de internacionalización de empresas mexicanas
- Administración de apoyos
- Bolsas de viaje
- Certificaciones
- Ferias internacionales con pabellón nacional
- Eventos nacionales.
- Atracción de inversión extranjera

Dentro de dichos procesos se analizan los siguientes procesos funcionales:

- Planeación

- Difusión del programa
- Solicitud de apoyos
- Selección de beneficiarios
- Producción de servicios; distribución de apoyos
- Entrega de apoyos
- Seguimiento a beneficiarios
- Satisfacción del usuario.

Para ello, se consideran los procesos propios de cada uno de los procesos generales y, en la medida en que se involucran, se integran en el mismo los anteriores procesos funcionales.

1.3. METODOLOGÍA

El carácter de la Evaluación de Procesos ha sido cualitativo y se ha basado en dos grupos de fuentes de información. El primer grupo de fuentes de información comprende la revisión exhaustiva de la normatividad, evaluaciones del programa, Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), documentos de trabajo, manuales de procedimientos, etc.

El segundo grupo de fuentes de información lo constituyen la observación directa y las entrevistas semiestructuradas. Las entrevistas semiestructuradas se realizaron con base en las Guías de Preguntas publicadas por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). En el presente informe, se presentan las guías de preguntas que han sido desarrolladas para cada uno de los actores entrevistados en función del proceso con respecto al cual se ha planificado su entrevista.

A pesar de que los procesos están estandarizados en un grado muy alto y su aplicación es muy similar en todas las oficinas, se ha considerado realizar entrevistas en regiones concretas, a fin de estudiar las potenciales diferencias que se pudieran encontrar en la aplicación del modelo. Ello se ha ejecutado con base en una muestra subjetiva por decisión razonada en la que se han seleccionado las siguientes regiones: noreste, centro-occidente, centro y sureste. Para ello, se han considerado las diferencias regionales con respecto a su desempeño en materia de exportaciones y atracción de IED, así como las conclusiones derivadas de las reuniones introductorias.

1.4. DESCRIPCIONES Y ESTUDIOS DE CASO

El proceso de proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta es un proceso macro en el que se incorporan otros procesos, como lo puede ser la gestión de un apoyo o un servicio. A través del mismo se coordina a las oficinas de representación de ProMéxico en México (OMEX) para adecuar la promoción del Catálogo de Apoyos y Servicios de ProMéxico a las necesidades de una empresa exportadora. Además, se da un seguimiento a la empresa y se pretende la confirmación de los efectos de la intervención de ProMéxico. Los proyectos de exportaciones surgidos a partir de la oferta se desarrollan de manera adecuada. Destaca la buena opinión de los beneficiarios y la riqueza de las asesorías otorgadas en la amplia red de oficinas por los promotores. Sin embargo, existen heterogeneidades en la disposición de estas oficinas y falta de adaptación de los incentivos de los promotores.

Los proyectos de exportación surgidos de la demanda son procesos que comienzan a partir de la detección de oportunidades de exportación por una oficina de representación de ProMéxico en el exterior (OREX), mismas que son canalizadas por la Unidad de Promoción de Exportaciones (UPE), para la detección de oferta nacional que las pueda satisfacer. En este proceso, ambas oficinas involucradas hacen un seguimiento de las contrapartes hasta la confirmación del trato comercial. El modelo de exportaciones surgidas a partir de la demanda precisa de la colaboración de las OMEX y las OREX por lo que es relevante que ambas oficinas cuenten con los insumos y recursos necesarios para llevar a cabo sus tareas, además de disminuir la alta rotación de personal que se da en dichas oficinas.

El modelo ACT se aplica cuando una empresa transnacional, establecida o por establecerse, está interesada en conocer las opciones de proveeduría nacional. Uno de los hallazgos más relevantes del proceso fue la gran cantidad de bases de datos no-estandarizadas de proveeduría nacional que se encuentran distribuidas y no compiladas entre los Directores Sectoriales, las OMEX y las OREX. Hacer una base de datos única podría facilitar la distribución de tareas para la búsqueda de proveedores entre el personal de las distintas áreas de ProMéxico.

La internacionalización de empresas mexicanas comienza cuando la Dirección Ejecutiva de Proyectos de Internacionalización (DEPI) y las OMEX detectan empresas mexicanas interesadas en expandir sus operaciones comerciales a otros países. Las oficinas llevan a cabo una investigación, junto con las OREX, sobre las condiciones de mercado, los costos

legales, tributarios y mercantiles de los mercados potenciales que pueden interesar al beneficiario. La DEPI es la dirección ejecutiva de más reciente creación en ProMéxico, por lo que todavía se encuentra en un proceso de consolidación. Una de las recomendaciones más relevantes que afecta a este proceso es buscar una mayor vinculación con las contrapartes de ProMéxico en otros países para que sean ellas las que informen, en parte, sobre los posibles beneficios comerciales y fiscales de invertir en sus respectivos países.

Los proyectos de cooperación internacional se negocian y consolidan a través de la Dirección Ejecutiva de Proyectos de Cooperación Internacional (DEPCI), la cual está encargada de detectar proyectos de cooperación internacional que se puedan alinear con los objetivos de ProMéxico. Uno de los retos más importantes de esta oficina será el fin del Programa de Competitividad e Innovación México-UE (PROCEI) en diciembre de 2015, por lo que ya se está buscando una mayor vinculación de las OREX para detectar proyectos y agencias de cooperación internacional en sus regiones de influencia.

La administración de apoyos por parte de ProMéxico comprende el proceso de solicitud, revisión y reembolso de los apoyos especificados en el catálogo de ProMéxico. Este proceso se incorpora con otros en los que los apoyos son utilizados como una herramienta para el desarrollo de los beneficiarios. A pesar de que este proceso se desarrolla de manera manual para la mayoría de apoyos, se tiene una primera experiencia de automatización para las bolsas de viaje. Cabe destacar la buena organización dentro del Centro de Administración de Apoyos de ProMéxico (CAAP) para la gestión de las solicitudes de apoyos, si bien es una labor que puede ser automatizada y facilitada, mediante la corrección de errores en los respectivos expedientes. El cuello de botella más importante en este proceso que retrasa el reembolso de los apoyos surge al no disponer de presupuesto movilizado.

El proceso de eventos nacionales trata la contratación de proveedores, la organización de eventos y la contratación de servicios para la realización de eventos previamente planificados por ProMéxico o a solicitud de alguna de las áreas. La organización de estos eventos comprende foros, seminarios, conferencias, reuniones de trabajo, encuentros de negocios y desarrollo de proveedores. En la contratación de proveedores se han identificado buenas prácticas en la búsqueda de proveedores y aplicación de criterios adecuados para la organización de eventos de calidad a bajo costo. El cuello de botella más importante de este proceso resulta del no envío, o de la dilación en el mismo, de los Reportes de Eventos por

parte de las áreas solicitantes.

Se analiza igualmente el proceso de planificación y participación en ferias internacionales con pabellón nacional. En este proceso se considera el diseño y la contratación del pabellón, la difusión y selección de participantes, la organización del evento y la aplicación de los cuestionarios correspondientes para la recolección de información pertinente sobre la pertinencia del evento. La organización de ferias internacionales bajo pabellón nacional muestra una gran estandarización y eficiencia que ha permitido la oferta efectiva de este servicio a pesar de las restricciones en recursos humanos. Entre las recomendaciones más importantes para este proceso figura la determinación de una fecha límite para la calendarización de eventos del año próximo.

El proceso de atracción de inversión comprende: la detección de oportunidades de empresas extranjeras que tienen un interés potencial en invertir en México; el acompañamiento de ProMéxico para concretar dicho interés y la confirmación de dicha inversión, mediante la documentación correspondiente. Este proceso se enlaza con el posterior de aterrizaje de la inversión. La reorganización que se está realizando del proceso de atracción de inversión es de gran utilidad para darle mayor estandarización. Se debe aprovechar esta oportunidad para asegurar la realización de los respectivos seguimientos a las OREX. Además, se debería considerar la introducción de medidas que objetiven la asignación presupuestal, así como asegurar que la comunicación de los objetivos se realiza a comienzos de año.

1.5. HALLAZGOS Y RESULTADOS

Se especifican buenas prácticas, cuellos de botella, mejoras en la normativa y un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). La mayor parte de las observaciones están enfocadas a procesos particulares aunque también se hacen recomendaciones generales.

En el análisis realizado se han encontrado las siguientes buenas prácticas:

- El contacto directo entre los promotores y las empresas que mejora la comunicación y la difusión.
- La realización de asesorías a las empresas solicitantes.
- La canalización de las empresas a otras dependencias de gobierno.

Informe final

- La coordinación con organismos empresariales y otras dependencias del gobierno.
- La especialización de las OMEX y las OREX por sectores.
- La flexibilidad de los procesos para enfrentarse a nuevos escenarios.
- Las visitas a empresas por parte de Directores Sectoriales y personal de las OMEX.
- El envío de información a las empresas por parte de las OREX sobre los requerimientos legales, tributarios y mercantiles de sus regiones de influencia.
- El seguimiento continuo a las empresas.
- Se detectaron áreas, como el CAAP, en las que se han propuesto sistemas para distribuir las tareas de forma eficiente.
- La automatización de procesos y la oferta de videos instructivos sobre los pasos a realizar.
- La múltiple cotización para la contratación de servicios para ProMéxico.
- La estimación del costo con base en el servicio final que adquirirá ProMéxico.
- La introducción de reglas de impedimento ante datos alterados.
- La revisión coordinada de los expedientes.
- La retroalimentación de los proveedores de ProMéxico.
- Colaboración estrecha con el servicio exterior de México.

Por otro lado, se han identificado los siguientes cuellos de botella:

- Retrasos en la comunicación de metas a las OREX.
- Dilaciones temporales durante el proceso de reembolso.
- Falta de recursos humanos para llevar a cabo tareas en determinadas áreas.
- Dificultades en la revisión de las Cartas de Confirmación por tiempo y por información.
- Limitaciones laborales del personal de *outsourcing*.
- Alta rotación de personal y costos de capacitación.
- Limitaciones derivadas de problemas de capacitación y del dominio del idioma inglés.
- Falta de envío de Reportes de Eventos.

Del análisis realizado se pueden concluir tres propuestas de cambio de normativa, además

de los cambios puntuales en los manuales de procedimientos que se observan en los estudios de casos correspondientes.

La primera recomendación es la modificación del artículo 19 de los Lineamientos para la Operación de los Apoyos y Servicios de ProMéxico para la inclusión de un punto que establezca la obligación del promotor de atender las recomendaciones de otras áreas de ProMéxico para la corrección de errores. La segunda propuesta se refiere a la modificación del artículo 33 del mismo documento para subrayar la necesidad de que el beneficiario ha de culminar el proceso de realización de la actividad por la que se le ha otorgado el apoyo en la fecha establecida. Además, se añade la recomendación, a pesar de que no es directamente aplicable a ProMéxico, de proponer un cambio de las "Normas que regulan los viáticos y pasajes para las comisiones en el desempeño de funciones en la Administración Pública Federal" en su punto 6, dado que establece un máximo de 48 días naturales para las comisiones. La relajación de dicho límite permitiría un mejor ajuste salarial de los promotores con respecto a sus obligaciones.

En la realización del análisis FODA se han detectado las siguientes fortalezas:

- Flexibilidad de los procesos.
- Metas estandarizadas por oficina.
- Página web completa y fácil de usar.
- Automatización de solicitudes.
- Amplia red de oficinas en México y en el exterior.
- Especialización de oficinas por sectores y tipo de metas.
- Domino del idioma inglés para la gran mayoría del personal de ProMéxico.
- Buena coordinación entre las direcciones ejecutivas y las unidades de ProMéxico.
- Buena cooperación con organismos empresariales y dependencias de gobierno.
- Asesorías para empresas por parte de promotores y directivos sectoriales.
- Desarrollo de sistemas informáticos propios.
- Disponibilidad de grandes bases de datos sobre empresas e instituciones.
- Prácticas éticas y transparencia en todas las áreas evaluadas.
- Procesos de retroalimentación interna y externa.
- Buena opinión del trabajo de ProMéxico por parte de los beneficiarios entrevistados.

- Transparencia en la selección de los proveedores de ProMéxico.

Sin embargo, a nivel interno se han de señalar las siguientes debilidades:

- Retrasos en la planificación del calendario de eventos.
- Retrasos en la comunicación de metas.
- Limitaciones en la provisión de infraestructura para las OMEX.
- Limitaciones del personal de *outsourcing*.
- Alta rotación del personal.
- Capacitaciones despersonalizadas.
- Heterogeneidad en la aplicación del proceso y en el desempeño de los distintos promotores.
- Bases de datos no-estandarizadas, ni compiladas.
- Falta de capacitación en el uso de la Bitácora del Promotor.
- Falta de difusión del uso del buzón de quejas y sugerencias.
- Retrasos en la entrega de reembolsos.
- Limitaciones en la captación y calidad de las Cartas de Confirmación.
- Límites de la capacidad de acción de los Grupos de Trabajo de Validación (GTV).
- Faltas en la entrega del Reporte de Evento después de los eventos programados.

Con respecto a la relación de ProMéxico con el exterior de la organización, se señalan estas oportunidades:

- Mayor presencia en redes sociales.
- Desarrollo de sistemas de seguimiento a empresas.
- Aprovechamiento del sistema Business Process Management (BPM) para la mejora en la gestión de solicitudes de apoyos.
- Enriquecimiento de las redes de contactos de la Unidad de Apoyos y Relaciones Institucionales (UARI).
- Cooperar con contrapartes extranjeras, en particular para el área de internacionalización.
- Mejora del sistema informático para la coordinación laboral interna.

Por último se subraya la necesidad de atención ante las siguientes amenazas:

- El establecimiento de metas incrementales en los proyectos de ProMéxico.
- Fin del PROCEI.
- Diferencias entre las responsabilidades laborales de las oficinas centrales y las OREX y OMEX.
- Competencia de las contrapartes en materia de atracción de inversión y exportación.
- Excesiva estandarización de los procesos.
- Poca diversificación de las exportaciones mexicanas.
- Fallas en la atención de eventos ya calendarizados que no son organizados por ProMéxico.

1.6. RECOMENDACIONES

Del estudio realizado se pueden derivar diecisiete recomendaciones: una de reingeniería de procesos y dieciséis de consolidación. La recomendación de reingeniería de procesos es, propiamente, una reingeniería de cómo el proceso está reflejado en el manual de procedimientos respectivo y está siendo puesta en práctica, de manera autónoma, por la propia área encargada, la Unidad de Promoción de Inversiones y Negocios Internacionales (UPINI), y se refiere al proceso de atracción de inversión extranjera. El procedimiento se está simplificando y se incorporan todas las etapas en un solo proceso, además de ofrecer una mejor conexión con el proceso siguiente, el aterrizaje de la inversión extranjera. Es preciso aprovechar esta adaptación para reforzar los seguimientos mensuales y semestrales, cuya realización ha dependido de cada Coordinador Regional.

Se han especificado, además, las siguientes recomendaciones de consolidación de procesos:

- El establecimiento de una fecha límite para el envío de los objetivos anuales a las OREX.
- El establecimiento de una fecha límite para la calendarización de eventos anuales previa a agosto del año anterior.
- La formalización de estrategias para la búsqueda de proyectos de cooperación internacional a través de las OREX.
- La unificación de las bases de datos de las que disponen las OREX, las OMEX y los

Directores Sectoriales.

- La generación de esquemas de incentivos para la contratación de personal con experiencia que haya trabajado anteriormente en ProMéxico vía outsourcing.
- La mejora de capacitación y asegurar que el personal cuente con las cualificación necesaria en función del área en el que esté designado; en especial en materia de idiomas.
- La diversificación a otros sectores del modelo ACT.
- La coordinación con otras instituciones de promoción al comercio exterior y atracción de inversión.
- La puesta en marcha de las reglas de impedimento.
- Limitar los efectos dilatorios, en el proceso de reembolso de apoyos, de la falta de presupuesto movilizado.
- Planificación de los objetivos deseables en el sistema de seguimiento a empresas.
- La creación de un sistema de *scoring* para la inclusión de más criterios en la aceptación de las Cartas de Confirmación.
- Enriquecimiento y sistematización de la red de contactos de UARI.
- La introducción de un sistema de incentivos salariales a los promotores.
- Condicionamiento presupuestal de las oficinas con base en los resultados.
- La publicación, a nivel interno, de las faltas en los envíos de Reportes de Eventos.

ProMéxico cuenta con un rico sistema de indicadores para el seguimiento de sus actividades que se ven reflejados en la MIR y en los indicadores empleados para el seguimiento de oficinas. A pesar de que los indicadores utilizados son suficientes para el seguimiento de los resultados y de las actividades de gestión de ProMéxico, se realiza una recomendación de seis indicadores que pueden complementar la información que ofrecen los anteriores. Estos son:

1. Porcentaje de errores, por tipo, cometidos por los promotores y las oficinas.
2. Monto de reembolsos en espera de ser entregados.
3. Velocidad media de reembolso.
4. Establecimiento de un sistema de *scoring*.
5. Eficiencia del uso de recursos por oficina.

6. Regularidad en la que las empresas realizan exportaciones para poder ayudar a aquellas empresas que requieran de un salto cualitativo para exportar a otros mercados.

2. TABLA DE CONTENIDOS

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	2
1.1. Panorama general.....	2
1.2. Procesos evaluados.....	3
1.3. Metodología.....	4
1.4. Descripciones y estudios de caso.....	5
1.5. Hallazgos y resultados.....	7
1.6. Recomendaciones.....	11
2. TABLA DE CONTENIDOS.....	14
3. INTRODUCCIÓN.....	20
3.1. Creación y objetivos de ProMéxico.....	20
3.2. Soporte teórico.....	21
3.3. Análisis de la situación actual.....	25
3.3.1. Exportaciones.....	25
3.3.2. IED.....	27
3.3.3. Flujos hacia el exterior de IED.....	31
3.4 Comercio exterior y atracción de IED en el PND y en el PDI.....	33
4. METODOLOGÍA.....	38
4.1. Panorama de los apoyos y servicios de ProMéxico.....	38
4.2. Identificación de procesos a evaluar (mapa de procesos).....	40
4.2.1 Proyectos de exportación a partir de la oferta.....	41
4.2.2. Proyectos de exportación surgidos a partir de la demanda.....	41
4.2.3. Proyectos de aplicación del modelo ACT	42
4.2.4. Proyectos de cooperación internacional.....	42
4.2.5. Proyectos de internacionalización de empresas mexicanas.....	43
4.2.6. Administración de apoyos (bolsas de viaje y certificaciones).....	43
4.2.7. Ferias internacionales con pabellón nacional.....	44
4.2.8. Eventos nacionales.....	44

4.2.9. Atracción de inversión extranjera.....	45
4.3. Identificación de procesos funcionales.....	45
4.4. Metodología.....	46
4.5. Muestreo.....	46
5. TEMA I. DESCRIPCIÓN DETALLADA Y ANÁLISIS DE PROCESOS DEL PROGRAMA.....	48
5.1. Normativa aplicable y manuales de procedimientos de los procesos bajo análisis.....	48
5.2. Recursos de aplicación genérica para los procesos considerados.....	52
5.3. Descripción de procesos.....	52
5.3.1. Proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta.....	52
5.3.2. Proyectos de exportación surgidos a partir de la demanda.....	59
5.3.3. Proyectos de internacionalización de empresas mexicanas.....	67
5.3.4. Proyectos de aplicación del modelo ACT.....	74
5.3.5. Proyectos de cooperación internacional.....	84
5.3.6. Administración de apoyos otorgados por ProMéxico.....	89
5.3.7. Eventos nacionales.....	99
5.3.8. Ferias internacionales con pabellón nacional.....	106
5.3.9. Atracción de inversión extranjera.....	115
6. TEMA III. HALLAZGOS Y RESULTADOS.....	124
6.1. Buenas prácticas.....	124
6.2. Cuellos de botella.....	126
6.3. Propuestas de modificación a la normatividad.....	129
6.4 Análisis FODA.....	131
6.4.1. Fortalezas.....	131
6.4.2. Debilidades.....	133
6.4.3. Oportunidades.....	135
6.4.4. Amenazas.....	136
6.4.5. Matrices de FODA.....	137

7. TEMA III. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	139
7.1. Reingeniería de procesos.....	139
7.2. Consolidación de procesos.....	140
7.3. Indicadores.....	150
7.4. Conclusiones.....	157
8. ESTUDIOS DE CASO.....	161
8.1. Proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta.....	161
8.1.1. Metas y objetivos.....	161
8.1.2. Aplicación del modelo.....	162
8.1.3. Suficiencia de recursos.....	164
8.1.4. Comportamiento ético.....	166
8.2. Proyectos de exportación surgidos a partir de la demanda.....	166
8.2.1. Metas y objetivos.....	166
8.2.2. Aplicación del modelo.....	167
8.2.3. Suficiencia de recursos.....	169
8.2.4. Comportamiento ético.....	170
8.3. Proyectos de internacionalización de empresas mexicanas.....	170
8.3.1. Metas y objetivos.....	170
8.3.2. Aplicación del modelo.....	170
8.3.3. Suficiencia de recursos.....	174
8.3.4. Comportamiento ético.....	174
8.4. Proyectos de aplicación del modelo ACT.....	174
8.4.1 Metas y objetivos.....	174
8.4.2. Aplicación del modelo.....	175
8.4.3. Suficiencia de recursos.....	178
8.4.4. Comportamiento ético.....	179
8.5. Proyectos de cooperación internacional.....	179
8.5.1. Metas y objetivos.....	179
8.5.2. Aplicación del modelo.....	180

8.5.3. Suficiencia de recursos.....	183
8.5.4 Comportamiento ético.....	184
8.6. Administración de apoyos otorgados por ProMéxico.....	184
8.6.1. Metas y objetivos.....	184
8.6.2. Difusión.....	185
8.6.3. Administración.....	186
8.6.4. Suficiencia de recursos.....	191
8.6.5. Comportamiento ético.....	192
8.7. Eventos nacionales.....	192
8.7.1. Calendarización y metas.....	192
8.7.2. Licitación de la empresa integradora de servicios.....	193
8.7.3. Organización de eventos nacionales.....	194
8.7.4. Suficiencia de recursos.....	197
8.7.5. Comportamiento ético.....	197
8.8. Festivales internacionales con pabellón nacional.....	198
8.8.1. Calendarización y metas.....	198
8.8.2. Organización de festivales internacionales con pabellón nacional.....	198
8.8.3. Suficiencia de recursos.....	203
8.8.4. Comportamiento ético.....	203
8.9. Atracción de inversión extranjera.....	204
8.9.1. Metas y objetivos.....	204
8.9.2. Aplicación del modelo.....	204
8.9.3. Suficiencia de recursos.....	207
8.9.4. Comportamiento ético.....	208
9. BITÁCORA DE TRABAJO.....	209
9.1. Cronograma.....	209
9.2. Entrevistas.....	210
9.3. Realización de la evaluación.....	213
10. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DISEÑADOS POR LA	

INSTITUCIÓN EVALUADORA.....217

10.1. Entrevista a promotores y coordinadores y coordinadores regionales de proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta.....217

10.2. Entrevista a beneficiarios de proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta..... 221

10.3. Entrevista a CPE en los proyectos de exportación surgidos de la demanda....224

10.4. Entrevista a OREX para los proyectos de exportación surgidos de la demanda.....228

10.5. Entrevista a proveedores beneficiarios de proveedores beneficiarios de proyectos de exportación surgidos de la demanda.....232

10.6. Entrevista a la DEPI de los proyectos de internacionalización de empresas mexicanas..... 235

10.7. Entrevista a promotor de la DEPI de los proyectos de internacionalización de empresas mexicanas.....239

10.8. Entrevista a promotor de OREX de los proyectos de internacionalización de empresas mexicanas.....243

10.9. Entrevista a empresas beneficiarias de los proyectos de internacionalización de empresas mexicanas.....247

10.10. Entrevista a CPE, CMA, Directores Sectoriales y subdirectores del modelo ACT.....250

10.11. Entrevista a promotores y coordinadores regionales del modelo ACT.....254

10.12. Entrevista a transnacional del modelo ACT.....257

10.13. Entrevista a proveedores beneficiarios del modelo ACT.....260

10.14. Entrevista a DEPCI/DPE/DPMR sobre proyectos de cooperación internacional.....263

10.15. Entrevista para los responsables de los proyectos de los proyectos seleccionados para los estudios de caso de proyectos cooperación internacional.....266

10.16. Entrevista a DEAS sobre la administración de apoyos otorgados por ProMéxico.....269

10.17. Entrevista a ejecutivos del CAAP sobre la administración de apoyos otorgados por ProMéxico.....272

10.18. Agregado a entrevista a promotores y coordinadores regionales sobre su participación en la administración de apoyos otorgados por ProMéxico.....275

10.19. Entrevista a beneficiarios sobre la administración de apoyos otorgados por ProMéxico.....278

10.20. Entrevista a personal de la DEEI de ProMéxico de eventos nacionales.....280

10.21. Entrevista a empresa proveedora / integradora de servicios de eventos nacionales.....283

10.22. Entrevista a personal de la DEEI de ProMéxico de proyectos de ferias internacionales con pabellón nacional.....285

10.23. Agregado a entrevista a beneficiarios, en caso de que hayan participado en ferias internacionales con pabellón nacional.....288

10.24. Entrevista a promotores y Coordinadores Regionales de proyectos de atracción de inversión extranjera.....290

10.25. Entrevista a beneficiarios de atracción de inversión extranjera.....294

11. ANEXOS.....297

11.1. Anexo I: Propuestas de modificación a la normatividad.....297

11.2. Anexo II: FODA.....299

11.3. Anexo III: Recomendaciones.....300

11.4. Anexo IV: Sistema de monitoreo e indicadores de gestión.....307

11.5. Anexo V: Ficha de identificación del programa..... 309

11.6. Anexo V. Abreviaturas y acrónimos.....311

3. INTRODUCCIÓN

3.1. CREACIÓN Y OBJETIVOS DE PROMÉXICO

El 13 de junio de 2007, mediante la publicación del Decreto Presidencial en el Diario Oficial de la Federación, se constituyó el Fideicomiso Público considerado Entidad Paraestatal y denominado ProMéxico. Ello se hizo con base en el artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que establece que el Estado planeará, conducirá y orientará la actividad económica nacional, fomentando las actividades que demande el interés general. Asimismo, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley de Comercio Exterior establecen que la Secretaría de Economía es la dependencia encargada de fomentar las actividades de promoción del comercio exterior, además de formular y conducir las políticas generales relacionadas.

De manera concreta, se establece en el mismo decreto que la IED es un vehículo para la transferencia de tecnologías que no se encuentran a la venta y que fomentan las exportaciones, estrechamente relacionadas con el crecimiento económico. Las sinergias entre las exportaciones y la inversión extranjera justificaron la coordinación del fomento a estas dos actividades en una misma institución.

El fideicomiso público se creó con los siguientes fines:

- Coadyuvar en la conducción, coordinación y ejecución de las acciones que en materia de promoción al comercio exterior y atracción de IED realicen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- Promover y apoyar la actividad exportadora y la internacionalización de las empresas mexicanas, a través de medidas que reordenen, refuercen, mejoren e innoven los mecanismos de fomento a la oferta exportable competitiva, principalmente de las PYMES.
- Difundir y brindar asesoría, especialmente a las PYMES, respecto de los beneficios contenidos en los tratados internacionales o negociaciones en materia comercial, promoviendo la colocación de sus productos y servicios en el mercado internacional, de manera directa o indirecta.
- Brindar asesoría y asistencia técnica a las empresas mexicanas en materia de

exportaciones.

- Organizar y apoyar la participación de empresas y productores en misiones, ferias y exposiciones comerciales que se realicen en el extranjero, para difundir los productos nacionales y promover el establecimiento de centros de distribución de dichos productos en otras naciones.
- Promover las actividades tendientes a la atracción de IED que lleven a cabo las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como apoyar a las Entidades Federativas en la ubicación de IED en el territorio nacional.

3.2. SOPORTE TEÓRICO

A pesar de que hay discusiones sobre la causalidad primordial entre el crecimiento económico y el de las exportaciones no se discute la correlación positiva entre ambas variables. Las exportaciones constituyen una fuente de divisas extranjeras, necesarias para la importación de bienes de inversión, intermedios y consumo; fundamentales todos ellos para el crecimiento y la mejora del bienestar de los ciudadanos de un país. El acceso a mercados internacionales puede permitir a una empresa agrandar su escala productiva y, por lo tanto, reducir sus costos medios.

Los mercados internacionales carecen de las barreras naturales bajo las que se protegen muchas actividades productivas enfocadas a los mercados locales como el idioma, la confianza, el conocimiento de la legislación local, etc. Ello obliga a que, para actuar de manera competitiva en los mercados internacionales, las empresas deban desarrollar competencias técnicas y habilidades que pueden ser y son imitadas por las empresas locales, generando externalidades en forma de mejoras productivas (Grossman y Helpman, 1991)¹.

Un aumento de las exportaciones puede condicionar la demanda de una empresa y, por ende, de la oferta nacional a los determinantes de la demanda internacional. Ésta, por su naturaleza agregada, es menos volátil que la demanda nacional. Por ello, a pesar de que la realización de un gasto para fomentar las exportaciones puede significar un riesgo para una

¹ Leaderman, D.; Olearreaga, M. y Payton, L. (2006). Export Promotion Agencies: Do they work? *Journal of Development Economics* 91, 2, pp. 257-265.

empresa, enfrentar una demanda más internacionalizada, significa una reducción de riesgos, tanto para una empresa como para la economía nacional en su conjunto.

En función de la potencial vocación exportadora de la IED, ésta última puede tener efectos positivos en el crecimiento económico por las vías anteriormente mencionadas. Además, la realización nacional de la actividad productiva puede mejorar el ingreso, vía el uso de factores productivos nacionales. Entre dichos factores productivos, el empleo, por su relación fundamental con el bienestar de una gran mayoría de personas, es el más importante (Cartwright y Coughling, 1987)².

La IED puede dirigirse a la producción de bienes con destino nacional o internacional. La atracción de IED crea una producción nacional que puede sustituir, de manera competitiva, la importación de bienes similares. Ello aumenta el valor agregado nacional de la producción y de las exportaciones. Incluso en el caso en que ya exista producción nacional en dicho sector, el aumento de la competencia, reduce los precios y fomenta una mayor competitividad de los bienes y servicios producidos en México.

La razón de que dichos beneficios se relacionen con la inversión extranjera, en oposición a la nacional, están relacionados con el mejor aprovechamiento de tecnologías, formas organizativas o acceso a mercados por parte de la empresa inversora. La IED permite que parte de estos conocimientos se transfieran a la economía nacional. Por ejemplo, las exigencias en materia de estándares y formas organizativas de las multinacionales para con sus proveedores, promueve que las empresas productoras nacionales introduzcan las mejoras productivas exigidas. Ello desemboca en una mejora competitiva de la economía nacional, lo que, a su vez, promueve su oferta exportadora y el crecimiento económico.

En función de los beneficios anteriormente mencionados, se justifica la existencia de agencias públicas de fomento a las exportaciones y de atracción de IED, en la medida en que existen fallos de mercado que no permiten el aprovechamiento de dichos beneficios potenciales.

Por un lado, el costo de obtención de información, por parte de una empresa extranjera, puede limitar su capacidad de analizar los destinos de inversión deseables. A este respecto, la actividad de ProMéxico de promoción y servicios relacionados dirigidos a atraer inversión

² Cartwright, C. C. y Cartwright, P. A. (1987). An examination of state foreign exports and manufacturing employment 1, 3, pp. 257-267.

extranjera ayudan a reducir estos costos fijos y eliminar estas barreras naturales.

De manera similar, en materia de exportaciones, existen costos fijos de información que impiden, sobre todo a las PYMES, acceder a los mercados internacionales. La asunción de los costos informativos y de promoción por parte de una agencia común y nacional permite una mejora de eficiencia que incrementa los flujos comerciales y de inversión. Además, sobre todo en las primeras etapas de desarrollo de una empresa, la incertidumbre de los resultados de acceso a un mercado internacional o de proveeduría a una empresa multinacional ubicada en territorio mexicano, puede desincentivar la realización de inversiones y gastos necesarios para acceder a dichos mercados, como desembolsos en viajes o los gastos relacionados con los procesos de certificación. La colectivización de dichos riesgos vía apoyos que reduzcan, pero no eliminen, el costo que tiene para la empresa la realización de actividades de internacionalización y comercio exterior puede ayudar a impulsar actividades productivas. En dicha labor es importante la incorporación de personal capacitado en ProMéxico para identificar, con base en su experiencia acumulada, potenciales casos de éxito y así maximizar el impacto positivo de las ayudas canalizadas.

En un estudio realizado para más de 104 países en desarrollo y desarrollados se obtuvo que el gasto realizado en estas agencias no sólo era significativo, sino que tenía un efecto notorio: para la mediana, por cada dólar gastado en la promoción de exportaciones se obtenía un incremento de 300 dólares en total de exportaciones (Leaderman, Olarreaga y Payton, 2006)³. Es obvio que, con base en la referencia mediana, no necesariamente aplicable, el gasto realizado en este tipo de agencias genera ingresos netos positivos por vía impositiva para el gobierno. Este resultado es consistente con la estimación del efecto de apertura de un consulado al crecimiento del comercio bilateral entre dos países, de entre un 6% y un 10% (Rose, 2007). Con base en dichos resultados no es de extrañar la extensión de este tipo de instituciones nacionales a nivel mundial, como Apex-Brasil, ProChile, ExportAr en Argentina, China Council for the Promotion of International Trade y China Investment Promotion Agency en China, Japan External Trade Organization (JETRO) en Japón o Korea Trade-Investment Promotion Agency (KOTRA) en Corea, entre muchas otras.

³ Rose, A. K. (2007). The foreign service and foreign trade: embassies as export promotion. *World Economy*, 30(1), pp. 22-38.

Tabla 1: Presupuesto y número de empleados para organismos de promoción de exportaciones (2007-2009)

País	Organización	Presupuesto (millones de dólares)	Número de empleados
Australia	AUSTRADE	347.5	1,029
Dinamarca	TCD	80.4	350
Finlandia	FINPRO	48.0	322
Francia	UBIFRANCE	130.3	484
Irlanda	EI	344.6	950
Italia	ICE	264.5	718
Japón	JETRO	390.0	1,680
Corea	KOTRA	188.0	1,000
Nueva Zelanda	NZTE	165.1	609
España	ICEX	348.0	600

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (2010)

En comparación con la importancia, en presupuesto, de otras organizaciones de promoción del comercio exterior, se podría considerar como insuficiente el esfuerzo presupuestal dirigido a ProMéxico. El presupuesto modificado para 2014, para el Programa F003 fue de 1,162.8 millones de pesos, lo que nos da una cantidad inferior a los 100 millones de dólares en aplicación del tipo de cambio de 12.91080 pesos por dólar en el que se situaba a mediados de año (6 de junio de 2014). Por establecer una comparativa, México, con un Producto Interior Bruto (PIB) total ligeramente inferior al de España (1,283 millones de dólares contra 1,407 millones de dólares de España, según datos del Fondo Monetario Internacional) en 2014, está invirtiendo en su agencia de promoción de exportaciones menos de la tercera parte de lo que éste estaba gastando hace siete años. Se ha de considerar esta comparativa en el análisis de las recomendaciones ofrecidas en este informe, puesto que algunas de ellas difícilmente pueden ser realizadas sin un aumento presupuestal.

3.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En el contexto internacional, la lenta recuperación después de la crisis de 2008-2009 presenta un panorama de alta competencia por la atracción de inversión y la lucha por los mercados en lo que respecta al comercio internacional. El ascenso de los países asiáticos, encabezados por China, presenta retos significativos para el mantenimiento y el crecimiento de las exportaciones mexicanas en el mercado norteamericano, donde los países asiáticos han ganado participación durante los últimos años. Por otro lado, el crecimiento del consumo en los propios países asiáticos presenta nuevas posibilidades para los productos y la inversión mexicana, a pesar de las grandes dificultades de inserción en los mismos.

Como se menciona en el PND, el comercio internacional está limitado a sectores y regiones concretos del país. Frente a este problema, se conmina al gobierno a proveer bienes y servicios públicos de calidad, para disminuir los costos fijos iniciales vinculados a la internacionalización de las empresas, como la capacitación técnico-administrativa, el acceso a financiación y la asesoría.

3.3.1. Exportaciones

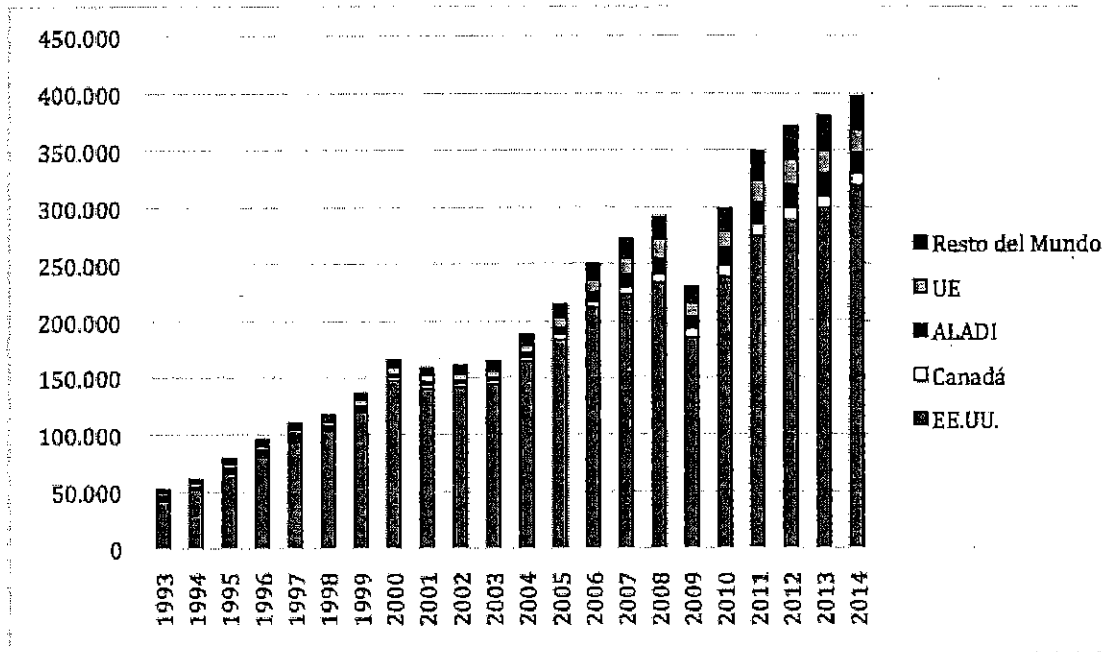
Desde 1994 las exportaciones han experimentado un crecimiento notable, pero México, a pesar de contar con 11 Tratados de Libre Comercio (TLC) con 46 países, 33 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones y 9 Acuerdos de Alcance Limitado, enfrenta una gran concentración de su comercio con su principal socio, EEUU⁴. Esta realidad impone la necesidad de un mayor aprovechamiento de los TLC existentes y de los que se firmen en el futuro. Esto es, la promoción del comercio internacional no se puede limitar a la firma de tratados.

ProMéxico debe participar activamente para que México se vincule con nuevos aliados comerciales que le permitan diversificar el destino de sus exportaciones en el marco de nuevos tratados comerciales como la Alianza del Pacífico y el Acuerdo Transpacífico. La obtención de resultados depende de una política activa para eliminar las fricciones que las

⁴ En estas cifras no se incluye el Tratado Transpacífico, en el cual Brunei, Nueva Zelanda, Malasia y Vietnam se añaden como nuevos socios comerciales. Datos consultables en: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/comercio-exterior/tlc-acuerdos>

fronteras generan en los intercambios comerciales. ProMéxico, tiene, a este respecto, una responsabilidad particular en la promoción económica del país. La eficientización de sus procesos está estrechamente vinculada a la consecución de los objetivos del programa.

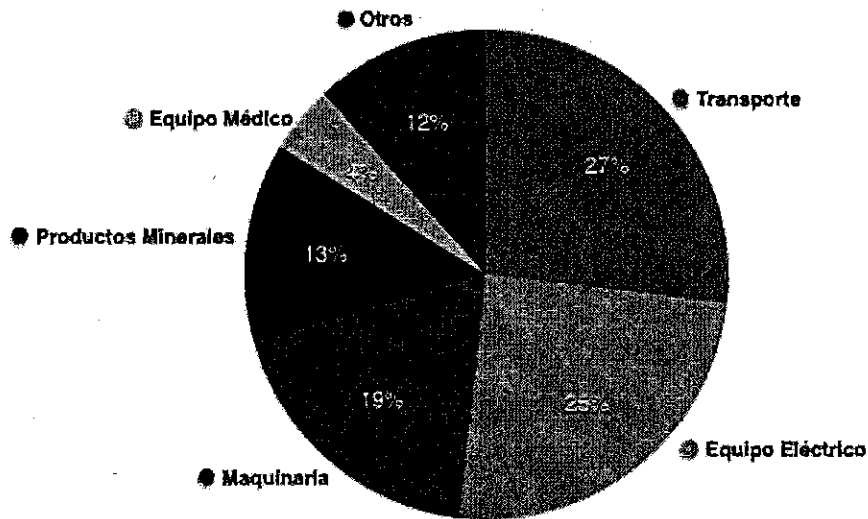
Figura 1. Exportaciones mexicanas por destino (millones de dólares corrientes)



Fuente: Secretaría de Economía

Durante los últimos veinticinco años, México pasó de ser, esencialmente, un país exportador de petróleo a convertirse en una importante plataforma de exportación de productos manufacturados, incluidos vehículos, piezas de automóviles, ropa y productos electrónicos. En 2014, el 10.7% de las exportaciones pertenecieron a productos petroleros y el 89.3% a exportaciones no petroleras. La mayor parte de las exportaciones se concentraron en el sector manufacturero, específicamente en el de transporte y el metalmeccánico.

Figura 2. Exportaciones mexicanas por sector en 2014



Fuente: Secretaría de Economía

Desde la entrada de China a la Organización Mundial del Comercio, el 11 de diciembre de 2001, y la consecuente reducción en las barreras para la exportación de productos chinos, México ha tenido que competir aprovechando su ventaja geográfica y sus bajos costos laborales, pero esto no es sostenible en el largo plazo. Las ventajas del primer factor han dependido del uso y precio de combustibles fósiles para el transporte transoceánico, pero en la medida en que se implementen nuevas tecnologías de logística y transporte marítimo estas ventajas podrían reducirse. El segundo factor, los bajos costos laborales, es incompatible en el largo plazo con los objetivos de desarrollo en México. Por ello, resulta fundamental que ProMéxico contribuya a diversificar las actividades industriales hacia otras áreas más productivas, intensivas en capital y con mejores salarios para los trabajadores. ProMéxico tiene la capacidad de aprender y aplicar los casos de éxito en las industrias de equipos de telecomunicaciones y aeronáutica a nuevas áreas como el comercio electrónico, el desarrollo de software, la nanotecnología y/o la biotecnología.

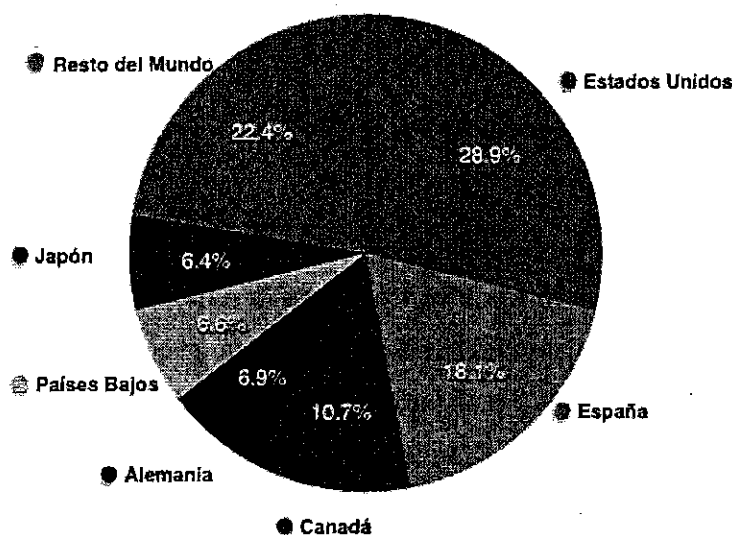
3.3.2. IED

México es considerado un atractivo destino para la inversión extranjera mundial. En una encuesta realizada por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

(UNCTAD) junto con la consultora internacional McKinsey en 2013 a 5000 ejecutivos de alto nivel, México fue considerada como la séptima economía más atractiva para atraer IED en el mediano plazo⁵.

La liberalización del comercio y el cambio en las políticas industriales tuvieron un impacto particularmente significativo en el sector manufacturero. Entre 1994 y 2014 ha sido el decimoquinto país que más IED ha recibido en el mundo, aproximadamente 20,700 millones de dólares en inversión extranjera anual.

Figura 3. Flujo de IED por país de destino (como porcentaje del total de IED en 2014).



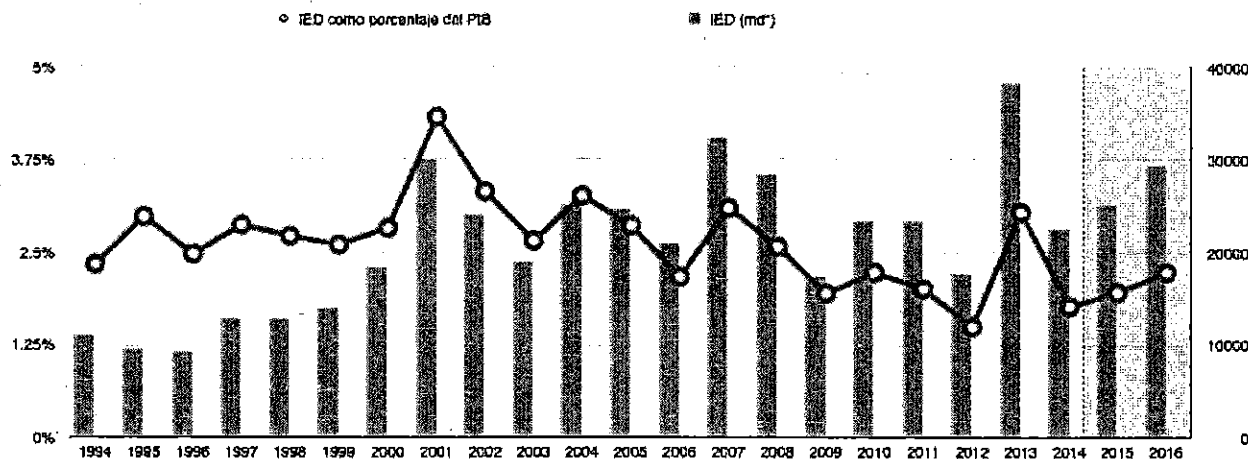
Fuente: Secretaría de Economía.

El 2014 fue un mal año para la IED a nivel mundial. Ésta se contrajo un 16% con respecto al año anterior; en la región de Latinoamérica y el Caribe el promedio de contracción de inversión fue del 14%. En México este efecto tuvo un mayor impacto. La captación de inversión privada en 2014 disminuyó el 35.9% con respecto al 2013, registrando 22,568.4 millones de dólares en comparación a los 35,188.4 millones de dólares de 2013. Sin embargo, se espera una recuperación en los próximos dos años. Los pronósticos de flujo de

⁵ Datos disponibles en http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2013d9_en.pdf

inversión privada en México para 2015 son de 25,050 millones de dólares⁶, mientras que para 2016 las expectativas en la recepción de IED son de 29,402.⁷

Figura 4. IED total (en millones de dólares) y la IED como porcentaje del PIB.



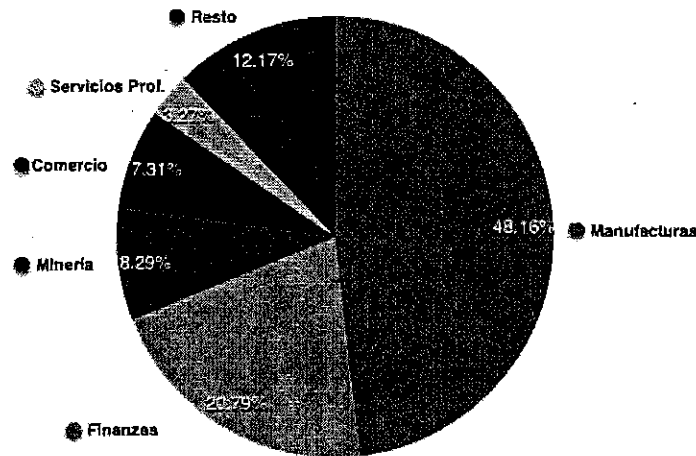
Fuente: Secretaría de Economía, UNCTAD, y Banco de México.

La mayor parte de la inversión en 2014 se destinó al sector manufacturero seguido del sector financiero, el minero, el comercial y el de construcción. Cabe mencionar que la inversión para medios masivos en ese periodo se redujo un 18.4% debido a la venta de 5.5 mil millones de dólares en acciones de América Móvil por parte de AT&T, para después recuperarse en 4,375 millones de dólares en los dos primeros semestres del 2015, debido a la compra de Iusacell, Unefon y Nextel por parte de la misma AT&T.

⁶ Estas cifras son el promedio de la encuesta sobre expectativas de los especialistas en economía del sector privado, correspondiente al mes de marzo en 2014 publicada por el Banco de México.

⁷ Datos disponibles en la página de la Secretaría de Economía economia.gob.mx

Figura 5. IED por sectores en 2014



Fuente: Secretaría de Economía.

La reciente aprobación de reformas constitucionales plantea nuevos retos para que ProMéxico trabaje junto con otras dependencias gubernamentales en materia de atracción de inversiones de productores y proveedores en el sector energético y telecomunicaciones. ProMéxico puede replicar los casos de éxito de la industria automotriz en otros mercados para ayudar a diversificar la IED en México, que ahora depende en gran parte de los sectores electrónico y automotriz.

En el contexto de la Reforma Constitucional en materia de Telecomunicaciones, promulgada el 22 de mayo del 2013, ProMéxico tiene la capacidad de ser un organismo pionero en los nuevos mercados de tecnologías de la información y la comunicación. Darle más relevancia a este sector seguiría la línea de la estrategia transversal de democratización de la productividad del PND 2013-2018, al ser una forma de lograr que un mayor número de personas participen en actividades productivas de la economía.⁸ Para ello es importante que ProMéxico trabaje en conjunto con otras dependencias de gobierno, como el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), para detectar áreas de oportunidad en las que los objetivos de ProMéxico puedan ser implementados para promover la inversión y la competitividad en este sector económico.

La Reforma Energética permite nuevas formas en las que particulares y empresas privadas

⁸ Documento disponible en la página del PND en pnd.gob.mx

pueden participar en la extracción de recursos energéticos, su procesamiento, transporte y distribución, así como en la producción y distribución de energía eléctrica. La liberalización del control de mercado y de precios crea condiciones favorables para la atracción de inversión y exportación, por lo que es importante que ProMéxico, en conjunto con la Secretaría de Energía y la Comisión Nacional de Hidrocarburos, aproveche y promueva los beneficios que el nuevo marco legal en este sector permite.

La iniciativa de ley de las ZEE, presentada el 29 de septiembre del 2015 por la Secretaría de Gobernación al Congreso de la Unión, tiene el objetivo de promover condiciones para el desarrollo en las zonas más rezagadas del país⁹. Por su extensa red de contactos y relevancia institucional, ProMéxico está en una posición estratégica para contribuir al cumplimiento de estos objetivos coadyuvando con otras dependencias del gobierno para promover las ventajas fiscales y comerciales de invertir en las nuevas ZEE.

ProMéxico debe tener la capacidad de adaptarse a las nuevas tendencias de desarrollo mundial. Desde hace 10 años, existe una creciente participación de la IED dirigida al sector de servicios y un decrecimiento en la IED dirigida al sector industrial. Esto es en parte en respuesta a la creciente liberalización de los mercados, la comerciabilidad de los productos de servicios y el crecimiento de cadenas de valor globales. En 2012 los servicios representaron más del 63% de la IED mundial, más del doble que el sector industrial (el sector primario representó menos del 10% del total de la IED mundial).¹⁰

3.3.3. Flujos hacia el exterior de IED

La DEPI, creada en 2014, es relevante para promover la competitividad de las empresas mexicanas en los mercados internacionales. Como se menciona en la presente evaluación, una de las fortalezas de ProMéxico, y en particular de la DEPI, es la cooperación con organismos empresariales nacionales y extranjeros. A pesar de su reciente creación, la DEPI ha tenido un notable éxito promoviendo la internacionalización de franquicias mexicanas junto con aliados estratégicos como la Asociación Nacional de Franquicias, con la cual se mantiene un acuerdo de colaboración desde 2013.

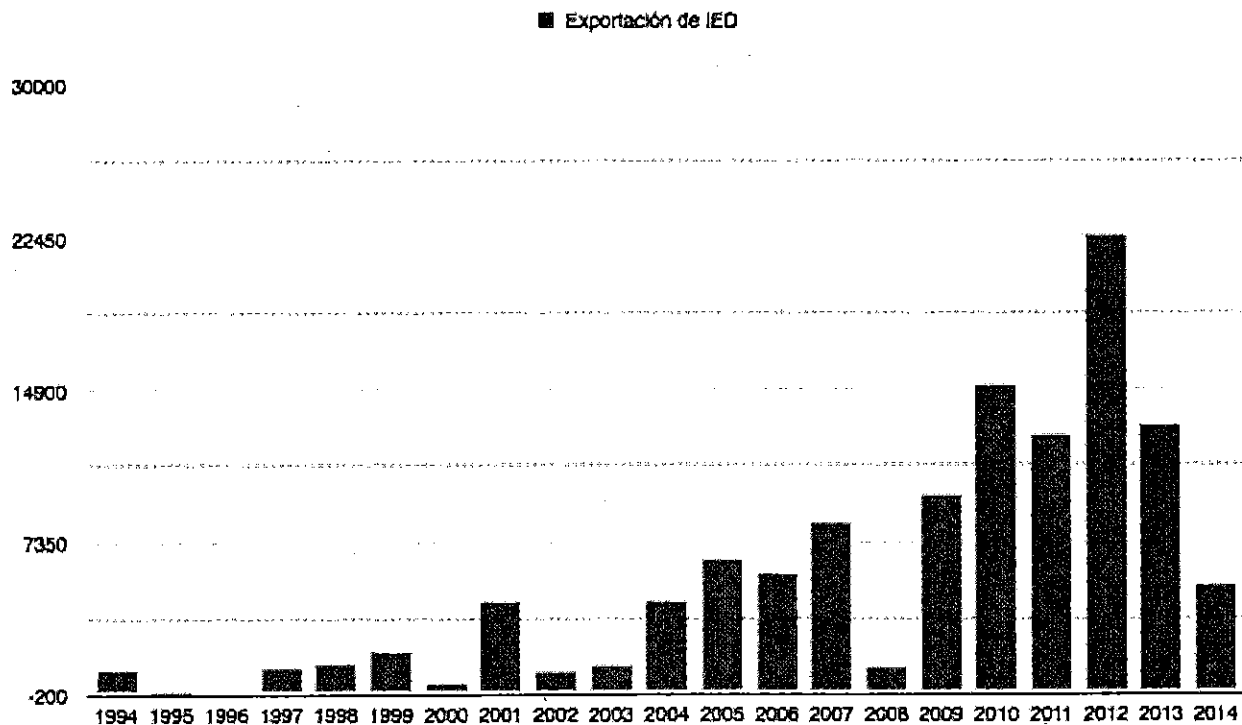
El papel de la internacionalización debería ser tan relevante como las otras dos ramas

⁹ Documento consultable en: <http://www.presidencia.gob.mx/zonaseconomicasespeciales/>

¹⁰ Cifras y recomendaciones del World Investment Report 2015, disponible en unctad.org

principales de ProMéxico (atracción de inversión y exportaciones) ya que posibilita que las empresas mexicanas conozcan las mejores prácticas internacionales y puedan aplicar conocimientos nuevos para su desarrollo. Hasta ahora las cifras en los últimos 20 años no reflejan un país con una cultura empresarial internacional. Entre 1994 y 2014, los flujos hacia el exterior de IED representaron casi la mitad de la cantidad de IED que México recibió y representó en promedio un porcentaje menor al 1% con respecto al PIB.

Figura 6. Exportación de IED proveniente de México (1994 - 2014)



Fuente: Secretaría de Economía

La IED que exporta México tuvo un máximo histórico en 2012, llegando a representar casi un 2% con respecto al PIB, pero en los últimos dos años esta cifra ha decrecido.

Una de las recomendaciones que se presenta en esta evaluación es una mayor vinculación entre ProMéxico con sus contrapartes en el extranjero. La colaboración con las contrapartes de ProMéxico puede hacer más económico el proceso internacionalización al desahogar responsabilidades en otras agencias de promoción del comercio y la inversión y, además, puede posibilitar que las empresas mexicanas se vean beneficiadas por información más

precisa de las condiciones locales, así como, potencialmente, puedan recibir beneficios fiscales o subsidios de gobiernos que buscan atraer IED.

ProMéxico tiene la capacidad de impulsar una agenda de cultura empresarial internacional junto con el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y colaborar de forma cercana junto con la Secretaría de Relaciones Exteriores promover una imagen positiva de México en el mundo. Estos dos objetivos son compatibles con los estipulados en el PDI 2013-2018 de la Secretaría de Economía, al alinear los proyectos de las dependencias de gobierno para fomentar el comercio exterior en México y consolidar las redes de representación en el exterior.

3.4 COMERCIO EXTERIOR Y ATRACCIÓN DE IED EN EL PND Y EN EL PDI

La posición del país con respecto al comercio internacional y la IED queda claramente reflejada en el PND donde se reafirma “el compromiso del país con el libre comercio, la movilidad de capitales y la integración productiva”. En función de dicho objetivo y a fin de garantizar la democratización de la productividad se incide en posibilitar la participación en el comercio internacional a todos los individuos y empresas, independientemente de su ubicación territorial y de su tamaño.

Las siguientes estrategias y líneas de acción del PND están directamente vinculadas con los objetivos del programa (se omiten aquellas líneas de acción menos relacionadas con los objetivos específicos del programa):

- Estrategia: 4.8.1.Reactivar una política de fomento económico enfocada en incrementar la productividad de los sectores dinámicos y tradicionales de la economía mexicana de manera regional y sectorialmente equilibrada.
 - Implementar una política de fomento económico que contemple el diseño y desarrollo de agendas sectoriales y regionales, el desarrollo de capital humano innovador, el impulso de sectores estratégicos de alto valor, el desarrollo y la promoción de cadenas de valor en sectores estratégicos y el apoyo a la innovación y el desarrollo tecnológico.
 - Articular, bajo una óptica transversal, sectorial y/o regional, el diseño, ejecución y seguimiento de proyectos orientados a fortalecer la competitividad

del país, por parte de los tres órdenes de gobierno, iniciativa privada y otros sectores de la sociedad.

- Estrategia 5.2.1. Consolidar la red de representaciones de México en el exterior, como un instrumento eficaz de difusión y promoción económica, turística y cultural coordinada y eficiente que derive en beneficios cuantificables para el país.
 - Promover, en países y sectores prioritarios, un renovado interés para convertir a México en país clave para el comercio, inversiones y futuro.
 - Reforzar el papel de la Secretaría de Relaciones Exteriores en materia de promoción económica y turística, uniendo esfuerzos con ProMéxico, la Secretaría de Economía, el Consejo de Promoción Turística y la Secretaría de Turismo, para evitar duplicidades y lograr mayor eficiencia en la promoción de la inversión, las exportaciones y el turismo.
 - Difundir los contenidos culturales y la imagen de México mediante actividades de gran impacto así como a través de los portales digitales de promoción.
 - Desarrollar y coordinar una estrategia integral de promoción de México en el exterior, con la colaboración de otras dependencias y de actores locales influyentes, incluyendo a los no gubernamentales.
- Estrategia 5.3.1. Impulsar y profundizar la política de apertura comercial para incentivar la participación de México en la economía global.
 - Propiciar el libre tránsito de bienes, servicios, capitales y personas.
 - Participar activamente en los foros y organismos internacionales, a fin de reducir las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio de bienes y servicios, aumentar el fomento de políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas e impulsar la profundización de las relaciones comerciales con nuestros socios comerciales.
 - Difundir las condiciones de México en el exterior para atraer mayores niveles de inversión extranjera.
 - Promover la calidad de bienes y servicios en el exterior para fomentar las exportaciones.
 - Impulsar mecanismos que favorezcan la internacionalización de las empresas

mexicanas.

- Estrategia 5.3.2. Fomentar la integración regional de México, estableciendo acuerdos económicos estratégicos y profundizando los ya existentes.
 - Integrar a México en los nuevos bloques de comercio regional, a efecto de actualizar los tratados existentes y aprovechar el acceso a nuevos mercados en expansión como la región Asia-Pacífico y América Latina.
 - Profundizar nuestra integración con América del Norte, al pasar de la integración comercial a una integración productiva mediante la generación de cadenas de valor regionales.
 - Consolidar el Proyecto de Integración y Desarrollo en Mesoamérica, para reducir los costos de hacer negocios en la región y hacerla más atractiva a la inversión.
 - Promover nuevas oportunidades de intercambio comercial e integración económica con la Unión Europea.
 - Integrar la conformación de un directorio de exportadores y el diseño de campañas de promoción, con objeto de aprovechar de manera óptima los tratados de libre comercio y los acuerdos de complementación económica celebrados.

Con respecto a las estrategias transversales se destacan las siguientes líneas de acción:

- I. Democratizar la Productividad
 - Diversificar los destinos de las exportaciones de bienes y servicios hacia mercados en la región Asia Pacífico, privilegiando la incorporación de insumos nacionales y el fortalecimiento de nuestra integración productiva en América del Norte.
 - Privilegiar las industrias de alto valor agregado en la estrategia de promoción del país.
 - Apoyar al sector productivo en coordinación con otras dependencias.
- II. Gobierno Cercano y Moderno
 - Fomentar la transparencia y la simplificación de los trámites relacionados con el comercio exterior, así como con la expedición de documentos migratorios, para erradicar la corrupción en todas las instancias

gubernamentales.

El PDI, de la Secretaría de Economía, desarrolla la dimensión económica del PND. En el PDI, los objetivos sectoriales son:

- Desarrollar una política de fomento industrial y de innovación que promueva un crecimiento económico equilibrado por sectores, regiones y empresas;
- instrumentar una política que impulse la innovación en el sector comercio y servicios, con énfasis en empresas intensivas en conocimiento;
- e incrementar los flujos internacionales de comercio y de inversión, así como el contenido nacional de las exportaciones.

Dentro de estos objetivos las estrategias y líneas de acción en las que se afecta a las acciones del programa son:

- Estrategia 1.7. Alinear los programas e instrumentos de la Secretaría y de otras dependencias a los requerimientos de los sectores.
 - 1.7.8. Promover las exportaciones y atraer inversión extranjera, alineadas a las necesidades de los sectores.
- Estrategia 2.7. Alinear los programas e instrumentos de la Secretaría y de otras dependencias a los requerimientos del sector servicios.
 - 2.7.8. Promover las exportaciones y atraer inversión extranjera, alineadas a las necesidades de los sectores.
- Estrategia 5.3. Fortalecer vínculos comerciales y de inversión con regiones que muestren un crecimiento dinámico e incentivar la internacionalización de empresas mexicanas.
 - 5.3.1. Profundizar relaciones comerciales.
 - 5.3.2 Ampliar el número de empresas mexicanas en el extranjero.
 - 5.3.3. Promover la atención a empresas mexicanas con proyectos de inversión en el extranjero, fomentando su desarrollo en mercados internacionales.
- Estrategia 5.4. Intensificar la actividad exportadora a través de estrategias de fomento y promoción.
 - 5.4.1. Incrementar el número de proyectos de exportación.
 - 5.4.2. Promover los beneficios de los TLC, buscando la diversificación de productos y mercados.

- 5.4.3. Promover a proveedores nacionales con las empresas internacionales.
- 5.4.4. Desarrollar un directorio especializado de exportadores por sector y tipo de producto.
- Estrategia 5.5. Articular e implementar un esquema integral para atraer IED.
 - 5.5.1. Diseñar esquemas de enlace institucional dentro de la Secretaría de Economía y otras dependencias para el inversionista extranjero.
 - 5.5.2. Impulsar la atracción de inversión extranjera para complementar las cadenas productivas.
 - 5.5.3. Diseñar criterios para la atracción de inversión extranjera entre las entidades federativas.
 - 5.5.4. Realizar análisis sectoriales que presenten oportunidades de negocio y fomenten la atracción de IED.
 - 5.5.5. Implementar proyectos que detonen zonas económicas estratégicas a través de la atracción de la IED.
 - 5.5.6. Impulsar la diversificación sectorial y regional de los proyectos de IED.
 - 5.5.7. Atraer proyectos de inversión en los sectores industriales y el sector servicios.
 - 5.5.8. Atraer la inversión destinada al desarrollo de clústeres y regiones del país.

4. METODOLOGÍA

4.1. PANORAMA DE LOS APOYOS Y SERVICIOS DE PROMÉXICO

Los apoyos son los recursos económicos que ProMéxico otorga a reembolso a sus beneficiarios. Por el contrario, aquellas actividades desarrolladas por ProMéxico por las que el beneficiario efectúa un pago, mismo que está determinado en el catálogo, constituyen los servicios de ProMéxico.

Los apoyos que ofrece ProMéxico son los siguientes:

- Apoyo a representante en negocios internacionales
- Asesoramiento técnico en procesos productivos o desarrollo de nuevos productos
- Centros de distribución, *showrooms* y centros de negocios en México y en el extranjero
- Constitución de empresas en el extranjero
- Consultoría para registro de marca internacional
- Diseño de campañas de imagen internacional de productos
- Diseño de envase, empaque, embalaje y etiquetado de productos de exportación
- Envío de muestras al exterior
- Estudio para la identificación y selección de nuevos proveedores
- Estudios de logística
- Estudios de mercado para identificar eslabones faltantes o con mínima presencia en las cadenas productivas
- Estudios de mercado y planes de negocios para la exportación o internacionalización
- Estudios para internacionalización
- Implantación y certificación de normas y requisitos internacionales de exportación y de sistemas de gestión de proveeduría para exportadores
- Organización y realización de encuentros de negocios
- Participación individual en eventos internacionales
- Planeación y realización de actividades promocionales en el exterior
- Proyectos de capacitación en negocios internacionales
- Asesoramiento para conformar Redes de exportación para promover la oferta

exportable de las PYMES

A pesar de la gran diversidad de apoyos ofrecidos, sólo seis de ellos (bolsa de viaje; asistencia técnica, participación individual en eventos internacionales; apoyo a representante en negocios internacionales; proyectos de capacitación en negocios internacionales; y centros de distribución, *showrooms* y centros de negocios en México y el extranjero) fueron efectivamente ofrecidos durante 2014. De éstos, los cuatro primeros concentraron el 98.55% de los apoyos y el 95.40% de los egresos en apoyos.

El rubro que más número de apoyos y porcentaje de egreso ocupó fue la bolsa de viaje, con el 61.5% de los apoyos (1,104) y ocupando el 38.75% del egreso realizado. El apoyo a representantes en negocios internacionales, a pesar de solo comprender el 2.4% de los apoyos, supuso el 11.26% de los egresos. Esta diferencia refleja la mayor cuantía por unidad de este tipo de apoyos en comparación al resto. En concreto, el apoyo unitario medio en el caso de los apoyos a representantes en negocios internacionales fueron de 210,659 pesos, en comparación con los 28,229 pesos de media de las bolsas de viaje.

ProMéxico ofrece una serie de servicios, que, además de coadyuvar a la consecución de objetivos del programa, suponen un ingreso para el fideicomiso. Los servicios que se ofrecen son:

- Servicios
- Agenda de negocios
- Alianzas estratégicas
- Asesoría especializada en México
- Ferias con pabellón nacional
- Promoción de oferta exportable
- Publicidad en medios
- Reportes estandarizados de mercado
- Representantes en negocios internacionales

ProMéxico facturó un total de 19,853,316 pesos gracias mediante los servicios ofrecidos, durante 2014, aunque, de los servicios anteriormente facturados no obtuvo ingreso alguno por alianzas estratégicas o reportes estandarizados de mercado. La participación en ferias

con pabellón nacional fue el servicio de Proméxico más contratado, en 575 ocasiones (un 50.98% de los servicios contratados), y supuso, con diferencia el que mayor facturación generó (un 73.08% de la facturación total). En media, cada uno de estos servicios generó un ingreso de 25,232 pesos. Los otros dos servicios que más facturación generaron fueron las agendas de negocios (21.19% de los servicios ofrecidos y 10.39% de la facturación) y los representantes en negocios internacionales (2.57% de los servicios ofrecidos y 13.22% de la facturación). Este último servicio es el que presenta un mayor precio unitario medio, de 90,480 pesos. En el lado opuesto se sitúan las asesorías especializadas en México, (23.4% de los servicios ofrecidos y 0.84% de la facturación) con un precio unitario medio de 630 pesos. Por último, ProMéxico ofrece también un conjunto de servicios de asesorías sin costo:

- Acompañamiento gubernamental
- Apoyo institucional
- Asesoría en controversias y acciones de apoyo en conciliación
- Asesoría inicial sobre propiedad intelectual
- Identificación y diagnóstico de viabilidad del proyecto de la empresa
- Red de contactos.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS A EVALUAR (MAPA DE PROCESOS)

Para la Evaluación de Procesos del Programa F003, se realizó el análisis de los siguientes procesos, en los que se expresa, entre paréntesis, el área de referencia de cada una de ellas, si bien cada proceso puede involucrar a varias áreas de ProMéxico:

1. Proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta (Dirección Ejecutiva de Promoción Nacional (DEPN))
2. Proyectos de exportación surgidos a partir de la demanda (Dirección Ejecutiva de Proyectos de Exportación (DEPE))
3. Proyectos de aplicación del modelo ACT (DEPE)
4. Proyectos de cooperación internacional (DEPCI)
5. Proyectos de internacionalización de empresas mexicanas (DEPI)
6. Administración de apoyos – Bolsas de viaje (Dirección Ejecutiva de Apoyos y Servicios (DEAS))

7. Administración de apoyos – Certificaciones (DEAS)
8. Ferias Internacionales con pabellón nacional (Dirección Ejecutiva de Eventos Institucionales (DEEI))
9. Eventos nacionales (DEEI)
10. Atracción de inversión extranjera (DEPI)

A fin de facilitar la pertinente identificación de cada uno de los procesos se ofrece una pequeña síntesis de la descripción de los mismos.

4.2.1 Proyectos de exportación a partir de la oferta

Clave del proceso: DEPN-PR-01-2. En este proceso se coordinan las áreas de la UPE a través de la DEPE, la DEPN y las OMEX y la UPINI a través de las OREX para promover las empresas mexicanas aprovechando las oportunidades comerciales, impulsando actividades de promoción mediante acciones que promuevan su oferta exportable, incrementándolas o diversificándolas.

Durante el proceso, la DEPN solicita a las OMEX que identifiquen empresas con potencial exportador. Estas empresas son identificadas y se les ofrece la cartera de servicios y apoyos de ProMéxico. Se evalúa a las empresas interesadas y, en su caso, se les otorga los apoyos solicitados. El promotor correspondiente realiza un seguimiento de la empresa en su proceso de otorgación del apoyo solicitado, que se considera un proceso propio, como el analizado en “Administración de apoyos – Bolsas de viaje”. Después de otorgado el apoyo, se da seguimiento a la empresa y se valida el proyecto contabilizando los resultados obtenidos, derivados del mismo.

4.2.2. Proyectos de exportación surgidos a partir de la demanda

Clave del proceso: DEPE-PR-02-1. La UPE dirige el proceso e instruye a la DEPE para su ejecución. Mediante el mismo se atienden los proyectos de exportación a partir de las oportunidades comerciales identificadas por las OREX.

El proceso inicia con la identificación, por parte de las OREX, de oportunidades comerciales en sectores prioritarios. Se asigna un Director Sectorial y corresponsables del proyecto, quienes buscan proveedores en México, a fin de enviar una lista de proveedores a las

Informe final

empresas interesadas en el exterior. UPINI y UPE realizan un seguimiento del proceso de negociación y relaciones entre la empresa demandante y proveedora, desde cada una de las dos posiciones. Finalmente, se realiza una comprobación de confirmación, en el caso de que las negociaciones se hubieran concretado.

4.2.3. Proyectos de aplicación del modelo ACT

Clave del proceso: DEPE-PR-03-1. En este proceso se coordina el esfuerzo conjunto de la DEPE, la DEPN, las OREX y las OMEX a fin de incrementar las compras de insumos nacionales de las empresas transnacionales establecidas en México. Las actividades de este proceso promueven, de manera paralela, la generación de exportaciones de las empresas mexicanas a través de su participación en las cadenas de valor global de las empresas transnacionales y la reinversión de empresas transnacionales.

A través de las OREX y las OMEX se identifican proyectos potenciales en relación con este proceso. Una vez identificados, el Coordinador del Modelo ACT, se comunica con las empresas y les presenta un Modelo de Alianza. Con base en el mismo la Dirección de Industria Pesada y Transporte (DIPT) y el Subdirector de Insumos Industriales (SII) identifican los insumos necesarios y se elabora una lista de proveedores, para cuya negociación se organiza un encuentro de negocios, si fuera necesario. Además se realiza una oferta de los apoyos y servicios de ProMéxico, a los cuales se da seguimiento, pero que siguen el proceso correspondiente. El DIPT y el SII realizan un seguimiento de las negociaciones del resultado de las mismas.

4.2.4. Proyectos de cooperación internacional

Clave del proceso: DEPCI-PR-05-1. Mediante este proceso se promueve y materializa la colaboración con otros organismos internacionales (públicos o privados) que puedan complementar la labor de ProMéxico en la promoción del comercio y la inversión. Ello se traslada a acciones concretas en beneficio de las empresas exportadoras mexicanas.

Este proceso se encuentra bajo la DEPCI en las que se integran la Dirección de Proyectos Multilaterales y Regionales (DPMR) y la Dirección de Proyectos Especiales (DPE), en coordinación con otras áreas de la institución. Así la DPMR identifica organismos internacionales afines a ProMéxico. La DPE y la Subdirección de Proyectos de Cooperación

Internacional (SPCI) verifican la viabilidad de un acercamiento y, en su caso, formulan un plan de acción. Bajo el instrumento legal pertinente se conforma un grupo de trabajo y se desarrolla el proyecto correspondiente, mismo al que se le da seguimiento desde la UPE.

4.2.5. Proyectos de internacionalización de empresas mexicanas

Clave del proceso: DEPI-PR-06-1. A través de este proceso se pretende la expansión, sustentabilidad y consolidación de las actividades de negocio de las empresas mexicanas en el exterior: incrementando el número de empresas con operaciones internacionales; aumentando sus montos de operación; y coordinando las acciones de la UPE y la UPINI para el aprovechamiento de oportunidades en el exterior en favor de empresas mexicanas.

Los procesos internacionalización son dirigidos por la UPE y ejecutados por la DEPI. A través de las diferentes áreas de ProMéxico involucradas (DEPE, DEPI, OMEX y OREX) se identifican empresas con intención de internacionalizarse y se valora su oportunidad. Se revisa la viabilidad de su proyecto y se canalizan, en su caso, a la obtención de apoyos hacia el proceso correspondiente, además de facilitarles información del sector y/o mercado correspondiente a través de la Unidad de Inteligencia de Negocios (UIN). Un ejecutivo es el encargado de dar seguimiento al proyecto y de confirmar los resultados obtenidos. En caso de éxito, se procura replicar la experiencia.

4.2.6. Administración de apoyos (bolsas de viaje y certificaciones)

Clave del proceso: DEAS-MPR-08-2. Este proceso define el procedimiento para el otorgamiento de apoyos del Catálogo de Apoyos y Servicios de ProMéxico, a excepción del apoyo a representantes en negocios internacionales. Incluye los dos apoyos específicos considerados en este análisis: bolsas de viaje y certificaciones.

El proceso involucra a la DEAS, que diseña y actualiza el procedimiento de acuerdo a los Lineamientos para la Operación de Servicios y Apoyos vigente; el CAAP; el promotor, que promueve y gestiona las solicitudes; además de la Unidad de Administración y Finanzas (UAF), la Dirección Ejecutiva de Tecnologías de la Información (DETI) y los enlaces administrativos correspondientes. Este proceso comprende la solicitud del apoyo, la autorización del mismo, el seguimiento a la realización de la actividad apoyada y la comprobación del apoyo. Además, establece los documentos comprobables que han de

Informe final

verificar el promotor y el CAAP.

Para la evaluación de este proceso, se considerará la bolsa de viaje que es un apoyo para la realización de viajes de negocios para fomentar las exportaciones e internacionalización de empresas mexicanas. La solicitud de este apoyo ha comenzado a realizarse de manera automática, lo que ha automatizado en gran parte su gestión. El segundo apoyo que se analizará de manera específica es el apoyo para la implementación y certificación de normas y requisitos internacionales de exportación y de sistemas de gestión de proveeduría para exportadores (en adelante, apoyo para certificaciones). Este último es un apoyo económico para la contratación de consultoría especializada en la implantación y certificación de normas y requisitos internacionales de exportación y de sistemas de gestión de proveeduría.

4.2.7. Ferias internacionales con pabellón nacional

Clave del proceso: DEEI-MPR-11-1. En este proceso se coordinan actividades para la participación en ferias internacionales con pabellón nacional. El proceso está dirigido por la DEEI, pero involucra también a la DEPE, la DEPI, las OMEX y las OREX en la autorización de las empresas participantes.

Este proceso está estructurado por las fases de: planeación del evento; instalación del pabellón; promoción del evento; envío de muestras; supervisión del pabellón; desmontaje y cierre del evento.

4.2.8. Eventos nacionales

Clave del proceso: DEEI-MPR-14-1. En este proceso se coordina la implementación de eventos nacionales.

El proceso comienza con la recepción por la DEEI de una solicitud de un área de ProMéxico, mediante una Comanda, ante lo que se revisa la disposición presupuestal. En caso de poder llevar a cabo el evento se solicitan cotizaciones de los servicios y se decide por una empresa proveedora. Además de la gestión de la solicitud del evento, la DEEI se encarga de solicitar a la Coordinación General de Comunicación e Imagen (CGCI) la elaboración del diseño de imagen; gestiona la logística del evento y se encarga de recibir el Reporte Ejecutivo y Evaluación del Servicio del evento nacional del área correspondiente, además del Formato

Informe final

de Recepción a Satisfacción del Bien o Servicio de la empresa licitante ganadora.

4.2.9. Atracción de inversión extranjera

Este proceso unificado comprende tanto la identificación de oportunidades de atracción de inversión extranjera como su atracción efectiva a México. En 2014, año de referencia para su evaluación comprendía en sus distintas fases los siguientes procesos: oportunidad (DPI-PR-01); oportunidad calificada (DPI-PR-02); candidato (DPI-PR-03); candidato (DPI-PR-04); cierre (DPI-PR-05); y seguimientos (DPI-PR-06 y DPI-PR-07).

La atracción de inversión extranjera es un proceso marco, bajo el que se pueden desarrollar otros procesos de oferta de servicios y apoyos específicos. En el caso de los servicios, los mismos no son considerados como tales, puesto que, a fin de atraer inversión extranjera, se ofrecen sin costo para el beneficiario. La evaluación de dicho proceso se ha realizado de acuerdo a su diseño para el año 2014, como en el resto de procesos, si bien se puntualizan los cambios planteados y en ejecución para este proceso que se están aplicando en el presente año (2015).

4.3. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS FUNCIONALES

La estructuración y análisis de los procesos se ha realizado de acuerdo a las etapas respectivas de los procesos enunciados en el apartado anterior. El análisis no se ha limitado a la dirección ejecutiva responsable del proceso, sino que se ha ampliado para incluir todas las áreas que participen en el mismo. En las descripciones de los procesos respectivos se especifica el límite de los mismos y sus conexiones, en el caso de que las hubiera, con otros procesos.

En el análisis de cada uno de los procesos, se incluyen puntos referentes a procesos funcionales tales como:

- Planeación (estratégica, programación y presupuesto): de los actores responsables y en relación a los procesos descritos en el apartado anterior.
- Difusión del programa: se aborda de manera específica cuestionando la adecuación de la difusión de cada uno de los apoyos y servicios considerados, en vez de la difusión del programa en general.

- Solicitud de apoyos.
- Selección de beneficiarios.
- Producción de servicios.
- Entrega de apoyos.
- Seguimiento a beneficiarios.
- Satisfacción del usuario.

4.4. METODOLOGÍA

El carácter de la Evaluación de Procesos ha sido cualitativo y se ha basado en dos grupos de fuentes de información. El primer grupo de fuentes de información comprende la revisión exhaustiva de la normatividad, evaluaciones del programa, MIR, documentos de trabajo, manuales de procedimientos, etc.

El segundo grupo de fuentes de información lo constituyen la observación directa y las entrevistas, introductorias y semiestructuradas. Las entrevistas semiestructuradas se realizaron con base en las Guías de Preguntas publicadas por el CONEVAL. En el presente informe se presentan las guías de preguntas que han sido desarrolladas para cada uno de los actores entrevistados en función del proceso con respecto al cual se ha planificado su entrevista.

4.5. MUESTREO

Para aquellos procesos que involucren a las OMEX, se ha realizado una muestra subjetiva por decisión razonada de las oficinas a considerar. En función de ello y de la propia regionalización de ProMéxico se ha considerado el análisis de las regiones noreste, centro-occidente, centro y sureste. El análisis diferenciado de estas cuatro regiones no responde a una diversidad de procesos, puesto que los mismos están estandarizados para todas las entidades federativas. Sin embargo, es posible que, en función de las propias características regionales, se puedan presentar diferencias en la aplicación del proceso que expliquen alguna de las diferencias en los resultados.

Tabla 2. Tabla de justificación de selección de muestra

Región a considerar	Razón
Noreste	Región con alto desempeño en materia de exportaciones. En función de las entrevistas iniciales realizadas con el personal de ProMéxico, los expedientes de estas oficinas presentan pocos errores.
Centro-occidente	Región con medio-alto desempeño en materia de exportaciones. En función de las entrevistas iniciales realizadas con el personal de ProMéxico, los expedientes de estas oficinas presentan numerosos errores
Centro	Región con creciente desempeño exportador y alta recepción de IED. Comprende la capital administrativa, que merece trato diferenciado.
Sureste	Región con bajo desempeño en materia de exportaciones y recepción de IED.

Para aquellos procesos que involucran alguna de las OREX se priorizarán aquellas oficinas que hayan participado en los procesos de los servicios y apoyos descritos además de ofrecer, en lo posible, variabilidad en el análisis con respecto a los siguientes cuatro grandes grupos geográficos: Asia, Medio Oriente y Oceanía; Europa y África; Centro y Sudamérica; y Norteamérica.

5. TEMA I. DESCRIPCIÓN DETALLADA Y ANÁLISIS DE PROCESOS DEL PROGRAMA

5.1. NORMATIVA APLICABLE Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS BAJO ANÁLISIS.

- Marco Jurídico
 - Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Leyes
 - Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
 - Ley de Comercio Exterior
 - Ley de Concursos Mercantiles
 - Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación
 - Ley de Inversiones Extranjeras
 - Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas
 - Ley de Presupuesto de Egresos de la Federación del año Fiscal que corresponda
 - Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada y de Interés Público
 - Ley Federal de las Entidades Paraestatales
 - Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
 - Ley Federal de Procedimiento Administrativo
 - Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos
 - Ley Federal del Trabajo.
 - Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
 - Ley Federal sobre Metrología y Normalización
 - Ley General de Contabilidad Gubernamental
 - Ley General de Sociedades Cooperativas
 - Ley General de Sociedades Mercantiles
 - Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- Códigos
 - Código Civil Federal
 - Código de Comercio

- Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales
- Código Federal de Procedimientos Civiles
- Código Fiscal de la Federación
- Código Penal Federal
- Reglamentos
 - Reglamento de Acceso a Radio y Televisión en Materia Electoral
 - Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
 - Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales
 - Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
 - Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental
 - Reglamento del Instituto Federal Electoral en Materia de Propaganda Institucional y Políticas Electoral de los Servicios Públicos
 - Reglamento Interior de la Secretaría de Economía
 - Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación
- Normas
 - Normas que regulan los viáticos y pasajes para las comisiones en el desempeño de funciones en la Administración Pública Federal
- Decretos
 - Decreto por el que se Ordena la Constitución del Fideicomiso Público Considerado Entidad Paraestatal Denominado ProMéxico
 - Decreto que reforma, deroga y adiciona el diverso por el que se ordena la constitución del Fideicomiso Público considerado Entidad Paraestatal denominado ProMéxico
 - Decreto del Estatuto Orgánico de ProMéxico
 - Decreto que establece las medidas de austeridad y disciplina del gasto de la Administración Pública Federal
- Acuerdos
 - Acuerdo por el que se establecen los lineamientos generales para la orientación, planeación autorización, coordinación, supervisión y evaluación

de las estrategias, programas y campañas de Comunicación Social de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal para el ejercicio fiscal 2014

- Acuerdo por el que se establecen y modifican los lineamientos específicos para la aplicación y seguimiento de las medidas de austeridad y disciplina del gasto de la Administración Pública Federal
- Manuales Administrativos de Aplicación General
 - Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera
 - Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones Generales para la Transparencia y los Archivos de la Administración Pública Federal y el Manual Administrativo de Aplicación General en las materias de Transparencia y de Archivos
 - Acuerdo por el que se establecen las Disposiciones en Materia de Recursos Materiales y Servicios Generales
 - Acuerdo por el que se establecen las Disposiciones Generales para la Realización de Auditorías, Revisiones y Visitas de Inspección
 - Acuerdo por el que se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
 - Acuerdo por el que se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Financieros
 - Acuerdo por el que se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas
 - Acuerdo que tiene por objeto emitir las políticas y disposiciones para la Estrategia Digital Nacional, en materia de tecnologías de la información y comunicaciones, y en la de seguridad de la información, así como establecer el Manual Administrativo de Aplicación General en dichas materias
- Planes
 - Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

- Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018
- Estatutos
 - Estatuto Orgánico del Fideicomiso Público considerado Entidad Paraestatal denominado ProMéxico
- Lineamientos
 - Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos Generales para las Campañas de Comunicación Social de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para el ejercicio fiscal 2014
 - Manual de Identidad Gráfica del Gobierno de la República que establece las líneas generales de aplicación de la imagen de la Administración Pública Federal durante el período 2013-2018
 - Lineamientos de Operación del Comité Técnico del Fideicomiso Público ProMéxico
 - Lineamientos Generales para la Clasificación y Desclasificación de la información de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
 - Lineamientos Gráficos de ProMéxico
 - Lineamientos para la aplicación y seguimiento de las medidas para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos, y las acciones de disciplina presupuestaria en el ejercicio del gasto público, así como para la modernización de la Administración Pública Federal
 - Lineamientos que deberán observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para la publicación de las obligaciones de transparencia señaladas en el artículo 7 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental
- Contratos
 - Contrato del Fideicomiso mediante el cual se constituyó el Fideicomiso Público considerado Entidad Paraestatal denominado ProMéxico
- Manuales de Procedimientos
 - Manual de Procedimientos de la Unidad de Administración y Finanzas
 - Manual de Procedimientos de la Unidad de Apoyos y Relaciones

Institucionales

- Manual de Procedimientos de la Unidad de Inteligencia de Negocios
- Manual de Procedimientos de la Unidad de Promoción de Exportaciones
- Manual de Procedimientos de la Unidad de Promoción de Inversiones y Negocios Internacionales

5.2. RECURSOS DE APLICACIÓN GENÉRICA PARA LOS PROCESOS CONSIDERADOS.

Para evitar reiteraciones innecesarias, a continuación se enlistan los recursos de uso general para los procesos bajo análisis. En cada apartado particular se añadirán, posteriormente, los insumos propios del proceso.

- Recursos humanos identificados dentro del apartado “Actores” de cada uno de los procesos.
- Oficinas y mobiliario. Para un análisis adecuado, consideraremos las diferencias existentes entre las oficinas y mobiliario de:
 - oficinas centrales de ProMéxico,
 - OMEX, y
 - OREX.
- Computadoras
- Sistemas informáticos
- Material de oficina
- Vehículos propios y, en su caso, viáticos aprobados para las comisiones correspondientes.
- Recursos financieros para su destino a los apoyos aprobados correspondientes.
- Recursos financieros para la oportuna contratación de servicios para el desarrollo de eventos nacionales, construcción de pabellones, etc.

5.3. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

5.3.1. Proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta

5.3.1.a) NOMBRE Y CLAVE

Informe final

Proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta (DEPN-PR-01-1)

5.3.1.b) OBJETIVO

Este proceso pretende articular los esfuerzos de las distintas áreas involucradas en la dirección de promocionar las exportaciones de las empresas mexicanas, a fin de impulsar y/o diversificar las mismas.

5.3.1.c) ACTORES

- Coordinador de Enlace de Promoción Nacional (CEPN)
- Coordinadores Regionales
- DEPE
- DEPN
- Directores Estatales
- Empresa beneficiaria
- Grupo de Trabajo de Validación de Proyectos de Exportación (GTVPE)
- OMEX
- OREX
- Titular de Unidad de Promoción de Exportaciones (TUPE)

5.3.1.d) INSUMOS

- Documentación exigida por el proceso de apoyo o servicio correspondiente
- Información otorgada por la empresa sobre su proyecto de exportación

5.3.1.e) PRODUCTOS

1.3.1.e)i) Productos intermedios

- Información registrada en el sistema informático correspondiente
- Perfil del exportador

1.3.1.e)ii) Productos finales

- Carta de Confirmación con monto de exportaciones generadas
- Presentación de proyecto ante GTVPE
- Asignación de número de folio a proyectos confirmados

Informe final

5.3.1.f) PROCESO

1. El TUPE dirige la ejecución e instruye al DEPN para su ejecución, quien instruye al CEPN para la coordinación de los trabajos realizados a través de los diferentes Coordinadores Regionales. La DEPN realizará seguimiento de las tareas realizadas.
2. Por indicación de la DEPN, y bajo coordinación del CEPN, las OMEX son las encargadas de identificar empresas con potencial exportador, a las cuales les ofrecen los apoyos y servicios de ProMéxico.
3. La OMEX ha de evaluar la capacidad exportadora de la empresa correspondiente, información que se empleará para la potencial aceptación de la concesión de apoyo u otorgamiento del servicio, siguiendo el proceso correspondiente. Si dicho apoyo o servicio no es otorgado, la OMEX que ha surgido como contacto asesora a la empresa sobre qué acciones tomar antes de la presentación de una nueva solicitud. En caso de que sea otorgado, se carga en el sistema de Bitácora y se determina un promotor para dicho proyecto.
4. El promotor, Director Estatal o Coordinador Regional correspondiente constata que la empresa cuenta con los requerimientos especificados para el apoyo o servicio solicitado y comprueba que, en caso de apoyos, el mismo se dirija a una actividad que no haya sido comenzada.
5. Las OMEX, a través del promotor correspondiente, solicitan y suben al sistema la información justificativa como notas, minutas de las reuniones, audioconferencias y correos electrónicos. Además se solicita a la empresa y se sube al sistema una Carta de Confirmación en la que se especifica si se lograron metas de exportación, su monto en dólares y el período en el que se hicieron dichas ventas.
6. El ejecutivo de cuenta correspondiente solicitará al GTVPE, la revisión y validación de los proyectos. En caso de que sea aceptado, se le otorga un número de folio y su estatus cambia a confirmado en la Bitácora.

5.3.1.g) LÍMITES DEL PROCESO Y SU ARTICULACIÓN CON OTROS

- El proceso comienza con la búsqueda de las OMEX de empresas con potencial exportador (proactiva) o la atención a una empresa mexicana con intención a

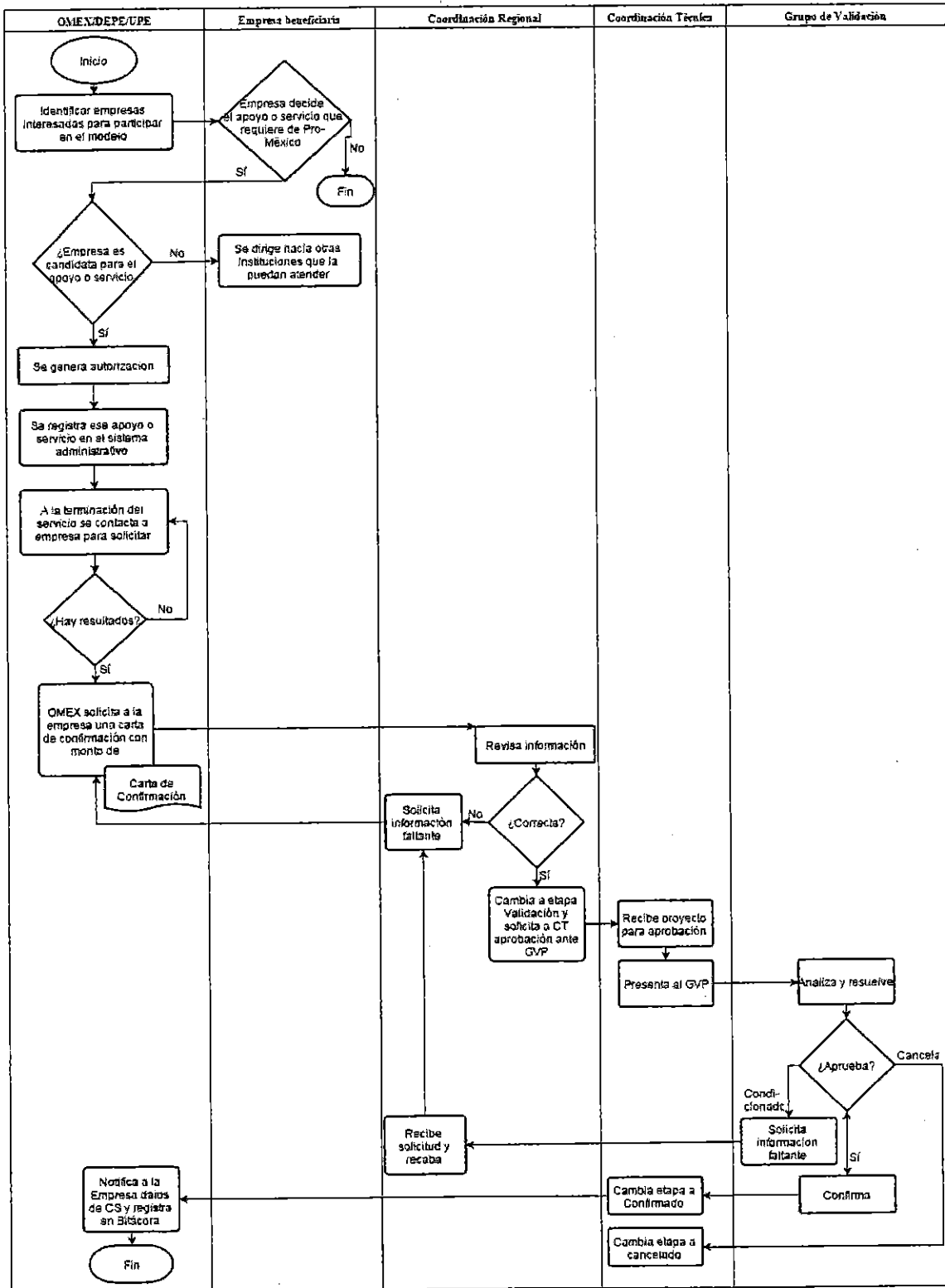
exportar que se presente en alguna de las oficinas de ProMéxico (reactiva).

- El proceso finaliza con la validación del proyecto y el otorgamiento de un número de folio. Sin embargo, la relación con la empresa puede establecerse de manera indefinida, de tal manera que se realicen con ella varios proyectos. En su caso, el proceso sería aplicado de manera circular para la concesión de un mayor número de apoyos y servicios. En caso de que el promotor encargado de atender a la empresa, considere que la misma no cuenta con potencial exportador, el proceso puede finalizar en una etapa temprana con la canalización de la empresa hacia una institución que pueda atenderla satisfactoriamente.
- Este proceso está ligado a la concesión de un apoyo o servicio concreto de la cartera de ProMéxico. La concesión de un apoyo o la administración de un servicio tiene su propio proceso. Por ello, en las etapas intermedias en que dicho apoyo o servicio sea gestionado, este proceso se articula con el propio del apoyo o servicio correspondiente.
- En algunos casos los convenios de cooperación con organismos internacionales de la DEPCI surgidos del programa para proyectos de cooperación internacional (DEPCI-PR-05-2) han articulado cooperación entre diferentes áreas de la UPE para localizar a proveedores que puedan beneficiarse de transferencia de tecnología y conocimiento por parte de agencias de cooperación extranjeras que los posicione en mejor lugar para llevar a cabo proyectos de exportación.

5.3.1.h) ÚLTIMAS MODIFICACIONES

- Este proceso ha sido incluido, por primera vez, en el Manual de Procedimientos de la UPE en su versión del 25 de febrero de 2015. Previamente no existía un procedimiento estandarizado para la realización de este proceso.
- El sistema informático de Customer Relationship Management (CRM) de Oracle ha sido sustituido por el sistema informático de Bitácora del Promotor, de desarrollo propio.

5.3.1.i) FLUJOGRAMA



5.3.1.j) PERTINENCIA, INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS, EFICIENCIA Y EFICACIA

El proceso de proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta se considera pertinente, puesto que construye un marco para la asignación de apoyos y servicios, así como los servicios de asesoría que se requieran, dirigidos a empresas con capacidades exportadoras. Por ello, este proceso es de vital importancia en la promoción del comercio exterior, apoyo de la actividad exportadora y en la oferta de asesoría (en especial a las PYMES) en materia de exportaciones.

El trabajo realizado a través del modelo de proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta, tiene afectación directa en cinco indicadores de la MIR: dos de fin, uno de propósito, y dos de actividad.

Los indicadores de fin relacionados son "Proyectos de exportación de productos y servicios mexicanos" y el "Porcentaje de proyectos de exportación de empresas establecidas en México confirmados por ProMéxico". El primero establece objetivos sobre el crecimiento del número proyectos de exportación de productos y servicios mexicanos concretados con apoyo de ProMéxico a través de los modelos de oferta, demanda, ACT y el modelo de integración de oferta exportable (INTEX). Para 2014, este indicador marcaba un objetivo de 500 proyectos. Este objetivo fue ampliamente cubierto, puesto que se confirmaron 609 proyectos de exportación. El correcto desarrollo de este modelo permite la consecución de proyectos de exportación, mismos que son confirmados a través de las Cartas de Confirmación. Como se comenta, dadas las dificultades de obtención de las mismas, es posible que el efecto real de este proceso sea superior al que en ellas se refleja. El segundo indicador de fin hace referencia a la proporción de proyectos de exportación confirmados con respecto al promedio del total de proyectos de exportación inscritos en el CRM en los últimos cuatro años. Se concluyeron 606 proyectos de exportación de 1,691 inscritos (el promedio del total de los proyectos de exportación inscritos en los últimos cuatro años), el 36%; superando la meta fijada en el 27%. Ello refleja una selección adecuada de los proyectos en la primera fase de identificación y acompañamiento productivo que genera un gran número de proyectos confirmados.

El modelo de proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta incide, igualmente, en el indicador de propósito "Porcentaje de nuevos proyectos de exportación concretados por

clientes de ProMéxico”. El indicador establece la proporción de proyectos de exportación concretados del total de empresas exportadoras atendidas por ProMéxico. En 2014, se atendieron a 3,023 empresas exportadoras de las cuales se concretaron 609 proyectos de exportación. Dicho de otra forma, el 20.14% de las empresas atendidas fueron casos confirmados para dicho período. La meta se superó ampliamente ya que ésta estaba fijada en sólo 5% de tasa de confirmación por proyecto atendido. Este indicador refleja la concreción de proyectos con respecto a la cartera de proyectos disponible, por lo que es un buen reflejo de la correcta incorporación de los apoyos y servicios a empresas con capacidades de exportación.

Los dos indicadores de actividad en los que inciden los proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta son: la “Tasa de proyectos con alto involucramiento sobre el total de proyectos confirmados” y el “Porcentaje de oportunidades de exportación e internacionalización generados en CRM”. El primero se cumplió ampliamente, puesto que el 66.85% de los proyectos confirmados involucraron significativamente a ProMéxico, por encima del 40% establecido como meta. El segundo, supone un crecimiento del 30% de proyectos de exportación e internacionalización generados en comparación al semestre anterior y fue ampliamente cubierto.

El proceso es, asimismo, eficaz, puesto que en efecto coadyuva a la consecución de metas de exportación y, en su caso, canaliza a las empresas hacia otras dependencias, en función de que la empresa contactada no tenga desarrollado un perfil exportador. Las entrevistas realizadas a beneficiarios permiten señalar que la asesoría recibida por los promotores de ProMéxico es muy valorada, al igual que los contactos ofrecidos.

Al respecto de la eficiencia del proceso, es preciso señalar que, por la naturaleza individualizada de la asesoría y del seguimiento que se realiza a los beneficiarios, el tiempo que se otorga a cada uno de los beneficiarios es difícilmente reducible. Al respecto del seguimiento que se realiza a las empresas a través de las Cartas de Confirmación, se ha comprobado que no existe una forma estandarizada de seguimiento o de sistema de alarma, dependiendo ello de la acción de cada promotor. Por ello, existe un margen para la mejora de eficiencia con la introducción de un sistema de alarmas en el sistema de seguimiento a beneficiarios correspondiente (la Bitácora en la actualidad) que estandarice alarmas o que envíe recordatorios periódicos a las empresas que no han enviado Cartas de Confirmación.

5.3.1.k) NORMATIVIDAD APLICABLE Y REALIZACIÓN PRÁCTICA

El proceso se realiza de acuerdo a las indicaciones del Manual de Procedimientos de la UPE y, en la medida en que se articula con el proceso de administración de apoyos para el reembolso de los mismos, con el Manual de Procedimientos de la UARI y los Lineamientos para la Operación de Apoyos y Servicios de ProMéxico, proceso que también se analiza en el presente informe.

Las diferencias observadas son las siguientes:

- A pesar de que no se indica en el Manual de Procedimientos, a aquellas empresas que se acercan a ProMéxico que no cuentan con el perfil adecuado, se les ofrece información sobre otras dependencias u organizaciones que puedan ayudarles a solventar sus carencias.
- Es necesario puntualizar el momento exacto en que se ha de dar de alta a una empresa en el sistema de seguimiento a empresas y que exista homogeneidad a este respecto entre las oficinas. El manual indica que se ha de dar de alta a la empresa después del primer contacto. Sin embargo, por facilidad, algunas oficinas consideran realizar dicha acción una vez se autoriza la concesión del apoyo o servicio correspondiente.
- En el Manual de Procedimientos no figura descrito de manera completa el proceso mediante por el que el GTVPE confirma el proyecto. Si bien existe homogeneidad en la aplicación del mismo, es necesario que ello se formalice.

5.3.2. Proyectos de exportación surgidos a partir de la demanda

5.3.2.a) NOMBRE Y CLAVE

Proyectos de exportación surgidos a partir de la demanda (DEPE-PR-02-1)

5.3.2.b) OBJETIVO

Concretar proyectos de exportación de empresas mexicanas que surgen a partir de oportunidades comerciales originadas en el extranjero que identifican las OREX. En otras palabras, vincular los proyectos comerciales que detectan las OREX con proveedores que identifican las OMEX y los Directores Sectoriales.

Informe final

5.3.2.c) ACTORES

- Coordinador de Proyectos de Exportación (CPE)
- DEPE
- Director Sectorial
- Empresa extranjera
- GTVPE
- OMEX
- OREX
- Proveedor nacional
- UPE
- UPINI

5.3.2.d) INSUMOS

- Documentación exigida por el proceso de apoyo o servicio correspondiente.
- De manera particular, durante este proceso se canaliza a las empresas para la obtención de apoyos o contratación de servicios. Éstos ayudan a que la empresa beneficiaria disponga de una oferta exportable más competitiva. Dichos apoyos y servicios, administrados por otro proceso, constituirían un insumo para este proceso
- Bases de datos. Cada Director Sectorial de ProMéxico tiene bases de datos con información de empresas nacionales. Estas pueden ser consultadas para los diferentes ramos industriales y comerciales que existen en México.
- Cuestionarios. Al finalizar los servicios de ProMéxico se les solicita a las empresas participantes llenar un cuestionario en el cual se evalúa la pertinencia cualitativa de los servicios y se da espacio para hacer recomendaciones de mejora.

5.3.2.e) PRODUCTOS

5.3.2.e)i) Productos intermedios

- Lista de proveedores potenciales. La lista de proveedores potenciales es un producto que se entrega a la empresa extranjera para que evalúe las opciones de proveeduría mexicana que están a su disposición y que da información para futuras referencias a

los agentes involucrados.

- Actualización de bases de datos. En el proceso de búsqueda de proveedores se cargan nuevos datos y se incluyen nuevas empresas a las bases de datos de ProMéxico (Supply Hunter, Bitácora, bases de datos de Directores Sectoriales, etc.).
- Información de cuestionarios. La información que se recaba de los cuestionarios se canaliza a la UIN para hacer una evaluación continua de la retroalimentación de los beneficiarios.

5.3.2.e)ii) Productos finales

- Carta de Confirmación con monto de exportaciones generadas.
- Presentación de proyecto ante GTVPI
- Asignación de número de folio a proyectos confirmados

5.3.2.f) PROCESO

1. Las OREX se encargan de contactar y recibir a empresas en otros países interesadas en conseguir proveedores en México. las OREX están encargadas de enviar a la UPE las especificaciones técnicas y de volumen que requiere la empresa extranjera. Se priorizan aquellas empresas afines a los sectores estratégicos del país, en alineación con el objetivo 4.8 del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.
2. El CPE recibe la información con las especificaciones necesarias de la empresa extranjera y de las OREX y asigna a un Director Sectorial que sea afín al área de interés de la empresa extranjera. El Director Sectorial, en coordinación con las OMEX, se encarga de, basado en las especificaciones de los productos que requiere la empresa extranjera, identificar la ubicación de proveedores potenciales.
 - a. Los Directores Sectoriales, de forma coordinada con las OMEX, buscan proveedores tomando información de distintas fuentes:
 - i. Bases de Datos: Cada uno de los Directores Sectoriales cuenta con bases de datos especializadas en diferentes sectores industriales. Las OMEX también disponen de bases de datos sobre las empresas que se encuentran en su zona.
 - ii. Organizaciones empresariales y consejos consultivos: En caso de ser necesario estas organizaciones auxilian la detección de proveedores

potenciales.

- iii. Conocimiento empírico: Muchos de los Directores Sectoriales (y miembros de ProMéxico) tienen conocimiento empírico sobre los distintos sectores comerciales del país y sus posibles proveedores o fuentes de información.
 - b. Si el Director Sectorial, en coordinación con las OMEX, detecta proveedores potenciales que se podrían beneficiar por alguna certificación, normativa, taller o curso, se hace una propuesta de los servicios que ofrece ProMéxico.
 - c. Al final de esta etapa, recabando la información de diferentes fuentes, se genera una lista de proveedores potenciales. Los proveedores incluidos en la lista elaborada han de cumplir con las características especificadas por la empresa extranjera.
3. El Director Sectorial envía el listado de proveedores en México a las OREX para que éste sea canalizado a la empresa extranjera interesada.
 4. La empresa extranjera comienza un periodo de negociaciones privadas con aquellas empresas mexicanas con características que se corresponden a sus necesidades de proveeduría.
 5. Después del periodo de negociaciones privadas, las OMEX preguntan a los proveedores mexicanos el resultado de las mismas. En caso de que se establezca una relación comercial, las OMEX solicitan una Carta de Confirmación a los proveedores, y las OREX solicitan la misma a la empresa extranjera. En estas cartas se establecen los montos monetarios y de volumen que se hicieron posibles gracias a la colaboración de ProMéxico. Se cruza la información con cartas anteriores para no duplicarla.
 6. El ejecutivo de cuenta solicita al GTVPE la revisión y validación del proyecto a fin de contabilizar los resultados obtenidos y se le otorgue número de folio.
 7. Si se generan recompras el Director Sectorial encargado del proyecto se responsabiliza de seguir pidiendo las Cartas de Confirmación por tanto tiempo como dure la relación comercial entre la EE y el proveedor nacional.

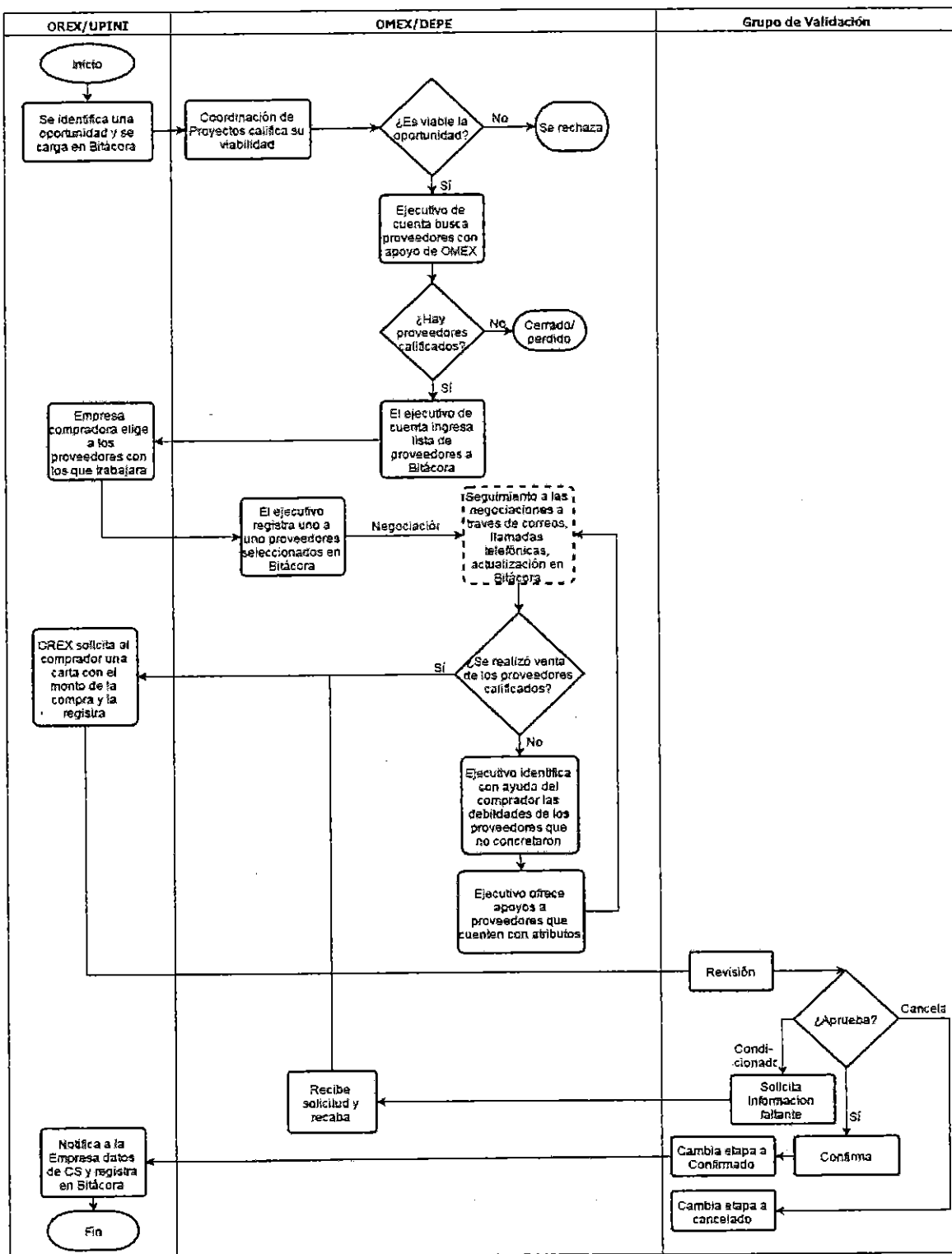
5.3.2.g) LÍMITES DEL PROCESO Y SU ARTICULACIÓN CON OTROS

- Los proyectos de exportación surgidos de la demanda comienzan en el momento en el que las OREX detectan una empresa extranjera con necesidades de proveeduría.
- El proceso finaliza con la información sobre el resultado de las negociaciones entre proveedores nacionales y empresa extranjera, en caso de que éstas fueran fructíferas. Una vez concretada la negociación se pide la Carta de Confirmación con las especificaciones monetarias y técnicas de la relación comercial. El proceso se mantiene abierto de manera indefinida si se mantiene una relación comercial entre las empresas proveedoras y la empresa extranjera.
- El CPE, los Directores Sectoriales y las OMEX, además de vincular proveedores nacionales con empresas extranjeras también ofrecen a los proveedores los apoyos y servicios de ProMéxico y recomendaciones sobre certificaciones, talleres y cursos que pueden ayudarles a ser más competitivos y aumentar su oferta exportable. En caso de ser solicitado un apoyo, se articula con el proceso de administración de apoyos y servicios de ProMéxico (DEAS-MPR-08-2), que también es analizado en esta evaluación.
- Los encuentros de negocios ProMéxico Global, en los que se reúnen proveedores y compradores son organizados por la UPE y la UARI, en coordinación con las principales dependencias de gobierno, cámaras empresariales, organismos internacionales y universidades. Estos eventos temáticos suelen tener diferentes modalidades y se suelen llevar en distintos estados del país.
- En algunos casos los convenios de cooperación con organismos internacionales de la DEPCI surgidos del programa de proyectos de cooperación internacional (DEPCI-PR-05-2) han articulado cooperación entre diferentes áreas de la UPE para localizar a proveedores que puedan beneficiarse de transferencia de tecnología y conocimiento por parte de agencias de cooperación extranjeras que los posicionan en mejor lugar para llevar a cabo proyectos de exportación.

5.3.2.h) ÚLTIMAS MODIFICACIONES

- El sistema informático de CRM de Oracle ha sido sustituido por el sistema informático de Bitácora del Promotor, de desarrollo propio.

5.3.2.h) FLUJOGRAMA



5.3.2.i) PERTINENCIA, INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS, EFICIENCIA Y EFICACIA

En base a que la mayor parte de los procesos de exportación de ProMéxico surgen a partir del proceso de proyectos de exportación surgidos a partir de la demanda se considera pertinente para que las empresas mexicanas puedan superar los costos de información que conlleva explorar las oportunidades comerciales en el exterior. Por la extensa red de oficinas en el exterior ProMéxico es un vínculo para detectar las necesidades de empresas en otros países. Esta modalidad de fomento a las exportaciones mexicanas es un apoyo invaluable para PYMES que no cuentan con los recursos suficientes para hacer una búsqueda a gran escala de empresas con requerimientos de proveeduría.

Los proyectos de exportación surgidos a partir de la demanda, inciden en siete indicadores de la MIR dos de fin, uno de propósito, uno de componente y tres de actividad. En concreto, los proyectos de exportación surgidos a partir de la demanda afectan a todos los indicadores en los que inciden los proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta y dos que tienen relación con el trabajo desempeñado por las OREX. El modelo de la demanda depende de la habilidad de las OREX de detectar proyectos de exportación en el extranjero, por lo que es esencial que se realicen visitas a empresas en el extranjero y asistan a eventos especializados para detectar nuevos actores que puedan participar en el modelo de la demanda. Los dos indicadores en los que las actividades de las OREX inciden a través del modelo de exportaciones surgidas a partir de la demanda se explican a continuación.

El primero, el indicador de componente "Porcentaje de nuevas empresas visitadas", mide la proporción del número de visitas a empresas sin relación previa con ProMéxico contra el total de visitas programadas a empresas. Para 2014, el número de nuevas empresas que se visitaron fue de 5,356 de un total de 10,582 visitas programadas. Esto es, el 50.61% de las empresas visitadas fueron nuevos contactos para ProMéxico. Esto es positivo para el modelo de la demanda ya que las visitas son una forma de difusión que permite a ProMéxico establecer vínculos de confianza más robustos con empresas extranjeras. La meta se superó ampliamente ya que estaba fijada en un 35% de empresas visitadas por primera vez. Esto representó una carga añadida de trabajo que no se ha traducido en un aumento de recursos humanos dedicados a tareas específicas de búsqueda de nuevas empresas extranjeras.

El indicador de actividad “Tasa de actividades realizadas por promotores” es el segundo indicador que es afectado mediante el desarrollo del modelo de la demanda. Éste mide el número de actividades de promoción de oportunidades de negocios globales realizadas por promotores comparado con el periodo anterior. Para 2014, se realizaron 14,822 actividades, en comparación a las 11,904 del año anterior. Esto significó un aumento de 24.51% de actividades realizadas con respecto al año anterior, ligeramente por debajo de la meta fijada de 25% para el año 2014. Es muy importante que las OREX asistan a eventos especializados para promocionar los servicios y apoyos que ofrece ProMéxico; esto sirve como difusión y eficientiza la capacidad de ProMéxico para detectar empresas extranjeras. Estos eventos, además, permiten a las OREX establecer y mantener relaciones con dependencias gubernamentales extranjeras, organismos empresariales y clústeres industriales

Los proyectos de exportación surgidos de la demanda promueven que las empresas reciban las certificaciones y conozcan las normativas internacionales haciéndolas más competitivas y más conocedoras de los mercados de otros países. Tanto las opiniones de los miembros de ProMéxico y de los beneficiarios fueron positivas al calificar al modelo como una herramienta útil que permite a las empresas darle mayor reconocimiento y valor a sus productos.

La eficiencia del proceso depende en gran parte de el papel de las OREX de detectar proyectos en el extranjero. Las áreas mejorables que se mencionan en este documento en relación a las recomendaciones de estandarizar las bases de datos de proveedores, comunicar de forma expedita las metas, dar un seguimiento continuo a las cartas de confirmación y dar capacitación adecuada al personal en el exterior.

5.3.2.j) NORMATIVIDAD APLICABLE Y REALIZACIÓN PRÁCTICA

El proceso se realiza de acuerdo a las indicaciones del Manual de Procedimientos de la UPE y, en la medida en que se articula con el proceso de administración de apoyos para el reembolso de los mismos, con el Manual de Procedimientos de la UARI y los Lineamientos para la Operación de Apoyos y Servicios de ProMéxico, proceso que también se analiza en el presente informe.

Las diferencias observadas son las siguientes:

- A pesar de que no se indica en el Manual de Procedimientos, se da asesoría a los beneficiarios sobre certificaciones, limpieza, presentación y normativas especiales que pueden ayudar a la empresa a ser más competitiva y mejorar o crear su perfil exportador.
- No hay un seguimiento en intervalos periódicos de las Cartas de Confirmación, lo cual dificulta la adecuada medición del impacto de largo plazo de ProMéxico en los proyectos de exportación surgidos de la demanda.

5.3.3. Proyectos de internacionalización de empresas mexicanas

5.3.3.a) NOMBRE Y CLAVE

Proyectos de internacionalización de empresas mexicanas (DPIE-PR-06-1)

5.3.3.b) OBJETIVO

Contribuir a la consolidación de actividades y la expansión de negocios de empresas mexicanas en el extranjero.

5.3.3.c) ACTORES

- Dirección de Desarrollo de Proyectos de Internacionalización (DDPI)
- Dirección de Identificación y Registro de Proyectos de Internacionalización (DIRPI)
- DEPE
- DEPI
- Empresa beneficiaria
- GTV
- OMEX
- OREX
- Subdirección de Seguimiento de Proyectos de Internacionalización (SSPI)
- Subdirección para el Desarrollo de Proyectos de Internacionalización (SDPI)
- TUPE
- UIN

5.3.3.d) INSUMOS

- Documentación exigida por el proceso de apoyo o servicio correspondiente.
- De manera particular, durante este proceso se canaliza a las empresas para la obtención de apoyos o contratación de servicios. Éstos ayudan a que la empresa beneficiaria disponga de una oferta exportable más competitiva. Dichos apoyos y servicios, administrados por otro proceso, constituirían un insumo para este proceso.
- Documentación informativa sobre las etapas y el alcance del proceso de internacionalización.
- Bases de datos. Cada Director Sectorial de ProMéxico tiene bases de datos con información de empresas nacionales. Estas pueden ser consultadas para los diferentes ramos industriales y comerciales que existen en México.
- Cuestionarios. Al finalizar los servicios de ProMéxico se le solicita a las empresas participantes llenar un cuestionario en el cual se evalúa la pertinencia cualitativa de los servicios y se da espacio para hacer recomendaciones de mejora.

5.3.3.d) PRODUCTOS

5.3.3.d)i) Productos intermedios

- Información de cuestionarios. La información que se recaba de los cuestionarios se canaliza a la UIN para hacer una evaluación continua de la retroalimentación de los beneficiarios.

5.3.3.d)ii) Productos finales

- Carta de Confirmación
- Presentación de proyecto ante GTV
- Asignación de número de folio a proyectos confirmados

5.3.3.e) PROCESO

1. De manera coordinada, la DEPE, la DEPI y las OMEX identifican a las empresas mexicanas con intención de internacionalizarse. El proceso de internacionalización de una empresa mexicana es aplicable tanto para las empresas que no cuentan con presencia internacional, como para las que estén buscando expandir sus actividades comerciales a nuevos territorios.

- a. El proceso se lleva a cabo con una fuerte vinculación de las OMEX, dado que, debido a la amplia expansión de las mismas a lo largo de todo el país, éstas son las que tienen un mayor conocimiento sobre las empresas y sus capacidades. Su experiencia resulta fundamental para la detección de candidatos. El objetivo práctico es que la DEPI funcione como un agente coordinador y de vinculación entre las OMEX y las OREX.
 - b. Existe coordinación con otras instituciones para identificar empresas con interés de internacionalizarse. ProMéxico participa en eventos en los cuales se informa de su cartera de apoyos y servicios, así como de las posibilidades para internacionalizar empresas mexicanas.
2. Una vez que se identifica a la empresa que tiene intenciones de iniciar actividades en otro país, el DIRPI evalúa a la empresa, y en conjunto con la DEPE y la OMEX relacionada, generan una reunión de prospección con la empresa. Esta reunión generalmente la conduce la OMEX, y es ella quien sube una minuta sobre la reunión al sistema informático de seguimiento a empresas.
 3. El DIRPI evalúa los documentos y datos que surgen de la reunión y, junto con la empresa, establece un plan de trabajo. En este plan de trabajo se identifican fortalezas o debilidades de la empresa y, en caso de ser necesario, se presenta el abanico de apoyos y servicios que podría solicitar a ProMéxico que le pudieran auxiliar la transición de la empresa al nuevo país.
 - a. En caso de solicitar apoyos de ProMéxico, la DDPI y SDPI gestionan los apoyos y los implementan, de acuerdo con el proceso correspondiente.
 - b. Además, se canaliza a la empresa con otras instituciones.
 4. DDPI y SDPI desarrollan el proyecto en conjunto con OMEX y OREX. Cada área ejecuta acciones según los acuerdos de plan de trabajo y facultades correspondientes, adaptándose a los cambios que puedan surgir. Las OREX son vinculadas con la empresa para proveerlas de asesoría sobre el proceso de internacionalización. Se verifican normativas, leyes, certificaciones que puedan llegar a requerirse en el país objetivo.
 5. Una vez que el proyecto esté ejecutado, las OREX solicitan una Carta de Confirmación en la que se especifiquen los niveles de venta, producción o crecimiento

que ayuden a generar información sobre el impacto del nuevo proyecto internacional. La SDPI elabora un expediente que envía a la GTV para su posterior validación.

6. El ejecutivo solicita al GTV la revisión y validación del proyecto a fin de contabilizar los resultados obtenidos y se le otorgue número de folio.
7. Si la empresa se desarrolla positivamente en el país extranjero, la SSPI se encarga de analizar el proceso de internacionalización de esa empresa y se le invita a replicar el proyecto de internacionalización en otro país, o bien, se toma el caso como referencia para otras nuevas empresas que tengan giros semejantes a la empresa exitosamente internacionalizada.

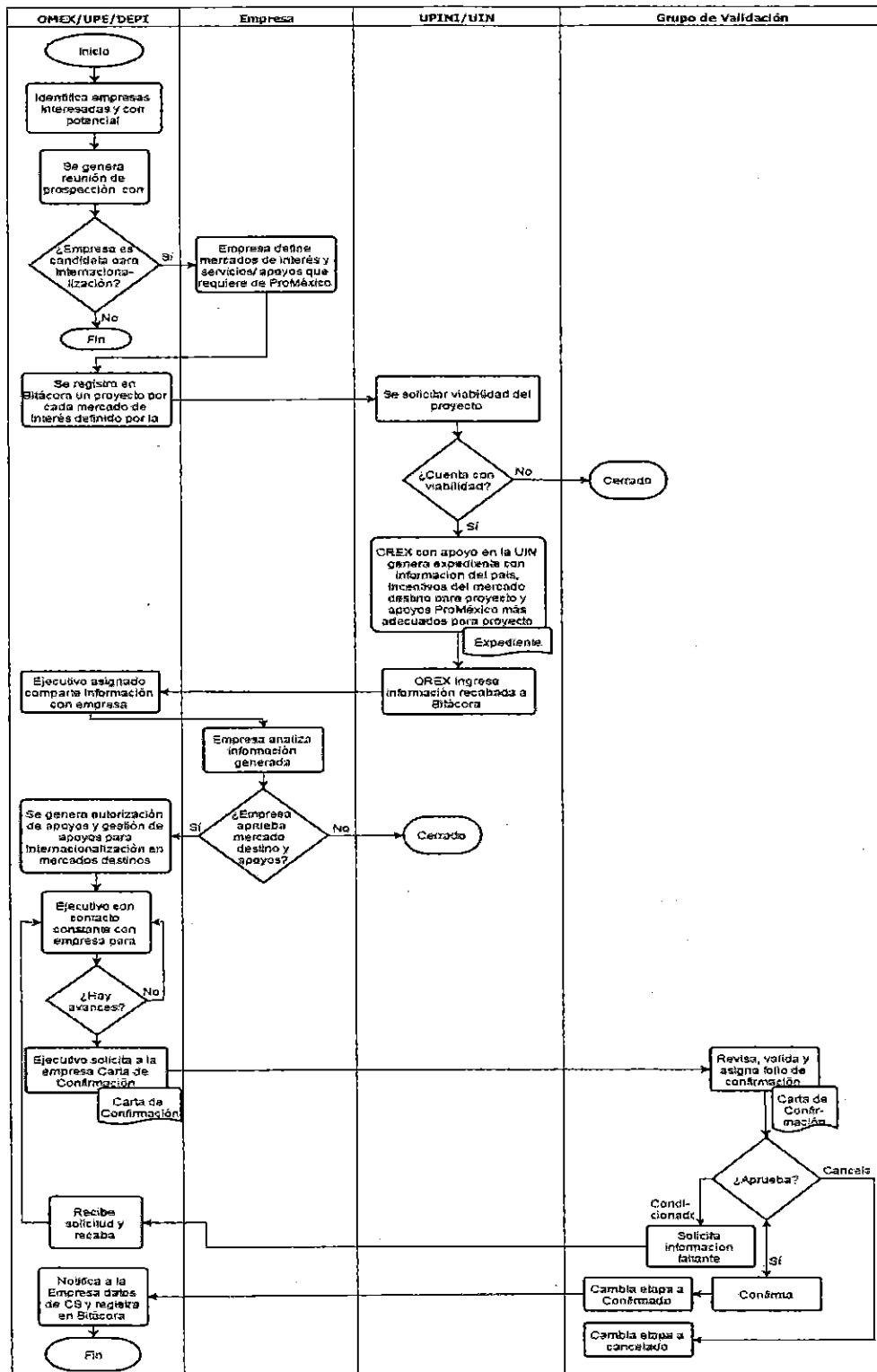
5.3.3.f) LÍMITES DEL PROCESO Y SU ARTICULACIÓN CON OTROS

- El proceso de internacionalización de empresas mexicanas comienza cuando una OMEX, o en algunos casos la DEPE o la DIPI, detecta una empresa mexicana con interés de comenzar actividades en otro país.
- El final del proceso de internacionalización se da cuando la empresa logra instalarse en el país de interés y se genera la Carta de Confirmación. El proceso se puede extender de manera indefinida, mientras la empresa sigue realizando actividades en dicho país. Estas actividades se justifican por medio de sucesivas Cartas de Confirmación.
- En la reunión de prospección las OMEX, la DIRPI o la DEPE hace una oferta sobre los apoyos y servicios que pueden facilitar su llegada a otro país. En caso de ser solicitado un apoyo el proceso se articula con el proceso de Administración de Apoyos y Servicios de ProMéxico (DEAS-MPR-08-2) de la UARI.

5.3.3.g) ÚLTIMAS MODIFICACIONES

- El sistema informático de CRM de Oracle ha sido sustituido por el sistema informático de Bitácora del Promotor, de desarrollo propio.

5.3.3.h) FLUJOGRAMA



5.3.3.i) PERTINENCIA, INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS, EFICIENCIA Y EFICACIA

La DEPI es una de las direcciones ejecutivas más recientes de ProMéxico. El proceso de internacionalización de empresas mexicanas que dirige esta oficina es pertinente puesto que facilita a las empresas mexicanas comenzar actividades en mercados globales y hacerse competitivas mediante la experiencia en otros países. Así, las empresas se preparan para acceder a nuevos mercados y, una vez establecidas, en caso de ser exitosas, se busca replicar los casos de éxito en otros países, expandiendo así sus actividades comerciales y contribuyendo a generar empresas globales.

La internacionalización es una forma adicional a la exportación o atracción de inversión de adoptar conocimientos técnicos, tecnológicos, legales y tributarios de otros países. La DEPI ha tenido notables casos de éxito con este modelo en el sector de servicios. Coincide que este sector está en crecimiento en México y existe una tendencia en la IED mundial hacia este sector.

En lo que respecta a la labor de la UPE y de la DEPI, son tres los indicadores de la MIR en los que se incide a través de los proyectos de internacionalización de empresas mexicanas: un indicador de fin, uno de propósito y uno de actividad.

El indicador de fin es el “Porcentaje de proyectos de internacionalización de empresas mexicanas confirmados por ProMéxico”. Este porcentaje es el número de proyectos de internacionalización de empresas mexicanas confirmados en el año, entre el promedio móvil de los últimos dos años del total de proyectos inscritos en el CRM. En 2014 se lograron confirmar 42 proyectos de internacionalización, sobre un promedio anual de 280 proyectos. Esto representó un 15% de los proyectos, casi el doble de la meta establecida del 8% para ese año. Aquellas intervenciones que mejoren la selección de los proyectos de internacionalización y que promuevan un acompañamiento productivo incidirán en la mejora de este indicador a través de un mayor número de proyectos confirmados. Además, hay que considerar que, al ser la internacionalización un proceso complejo los proyectos suelen tardar más en desarrollarse y tienen menor tasa de concreción que otros proyectos, como los de exportación.

El segundo indicador en el que inciden directamente los proyectos de internacionalización es el “Porcentaje de nuevos proyectos de internacionalización concretados por clientes de

ProMéxico”. Este porcentaje muestra el número de nuevos proyectos de internacionalización que se concretaron con respecto al total de empresas atendidas. Para 2014, 11.95% de los proyectos de internacionalización que se atendieron se concretaron. La meta que se había establecido se superó, ya que estaba fijada en un 7%. Este indicador depende directamente de la capacidad de las OMEX y de la DEPCI de captar nuevos proyectos de internacionalización. Las visitas a empresas que realizan las OMEX y la asistencia a eventos amplían la capacidad de captación.

Por último, el indicador de actividad “Porcentaje de oportunidades de exportación e internacionalización generados en CRM” es afectado en parte por los proyectos de internacionalización. Este porcentaje muestra el conjunto de proyectos de exportación e internacionalización generados en un semestre con respecto al total de proyectos generados el semestre anterior. En el segundo semestre de 2014 se generaron 1,089 proyectos, de los cuales 965 fueron de exportación y 124 fueron de internacionalización. Ello significó un 65.25% más de proyectos generados en el CRM en el segundo semestre de 2014 con respecto al primer semestre de 2014. Este porcentaje es más del doble de la meta propuesta de un 30%. En la medida en que se aumenten las actividades de las OMEX, éstas se traducirán en mayores registros en el sistema.

La internacionalización de empresas mexicanas ha sido eficaz en detectar mercados en los cuales la empresa tiene más probabilidades de tener éxito y pueda ofrecer sus productos o servicios. La coordinación entre las OMEX y las OREX ha sido calificada por los entrevistados como buena para vincular a las empresas mexicanas con mercados potenciales e informarles sobre las ventajas. La DEPI se ha convertido en un asesor para las OMEX para llevar a cabo los pasos de vinculación con otras dependencias de gobierno como el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual, para el registro de marca, o la Secretaría de Economía y el INADEM para informar sobre los requerimientos legales y posibles apoyos para que la empresa adquiera el perfil internacional que le permitirá comenzar actividades comerciales en otro país.

5.3.2.j) NORMATIVIDAD APLICABLE Y REALIZACIÓN PRÁCTICA

El proceso se realiza de acuerdo a las indicaciones del Manual de Procedimientos de la UPE y, en la medida en que se articula con el proceso de administración de apoyos para el

reembolso de los mismos, con el Manual de Procedimientos de la UARI y los Lineamientos para la Operación de Apoyos y Servicios de ProMéxico.

Las diferencias observadas son las siguientes:

- Las oficinas en el exterior, sin que esté especificado en el Manual de Procedimientos, envían información sobre los requerimientos legales, tributarios o mercantiles del país de destino, con el objetivo de que la empresa cuente con información de los costos en que incurrirá al comenzar sus operaciones en otro país.

5.3.4. Proyectos de aplicación del modelo ACT

5.3.4.a) NOMBRE Y CLAVE

Proyectos de aplicación del modelo ACT (DEPE-PR-03-1)

5.3.4.b) OBJETIVO

El objetivo del modelo ACT es vincular y crear cadenas de suministro de empresas mexicanas con empresas transnacionales, y atraer a proveedores del exterior a territorio mexicano para fortalecer las cadenas productivas nacionales en las empresas transnacionales. El modelo ACT opera principalmente en los sectores de manufacturas eléctricas, metalmecánico, automotriz y de autopartes, y aeroespacial.

El modelo ACT tiene cuatro principales líneas de acción para fomentar la proveeduría nacional y atraer a proveedores extranjeros:

- Vinculación nacional. Este tipo de vinculación busca y ofrece apoyos a proveedores en México para que puedan ser parte de la cadena de suministros de las empresas transnacionales instaladas en México.
- Vinculación extranjera. Este tipo de vinculación busca y ofrece apoyos a proveedores en México para que puedan ser parte de la cadena de suministros de las empresas transnacionales instaladas en otros países.
- Atracción de inversión – proveedores. Se detectan empresas en el extranjero que suministran proveeduría a transnacionales en México y se les invita a instalarse en México para hacer más eficiente la cadena de suministros de las empresas transnacionales.

- Atracción de inversión – transnacionales. Se detectan empresas transnacionales en el extranjero que están buscando instalarse en México y se les informa de los beneficios, apoyos y servicios a los que pueden acceder al mudar sus operaciones a territorio nacional.

5.3.4.c) ACTORES

- Coordinador del Modelo ACT (CMA)
- CPE
- DIPT
- Empresa de proveeduría
- Empresa transnacional
- GTV
- OMEX
- OREX
- SII
- TUPE
- UPINI

5.3.4.d) INSUMOS

- Documentación exigida por el proceso de apoyo o servicio correspondiente.
- De manera particular, durante este proceso se canaliza a las empresas para la obtención de apoyos o contratación de servicios. Éstos ayudan a que la empresa beneficiaria disponga de una oferta exportable más competitiva. Dichos apoyos y servicios, administrados por otro proceso, constituirían un insumo para este proceso.
- Búsqueda de proveedores. Para la búsqueda de proveedores los representantes del modelo ACT tienen una plataforma llamada Supply Hunter en la que pueden registrar y consultar a los proveedores a los cuales se ha visitado o con los cuales se tiene una relación. También cada Director Sectorial de ProMéxico tiene bases de datos que pueden ser consultadas para los diferentes ramos industriales que existen en ProMéxico.
- Información de UPINI/OREX. La UPE recibe información de UPINI/OREX o de

dependencias gubernamentales sobre transnacionales con intenciones de comenzar operaciones en México. La UPE se coordina con el área correspondiente dentro del proceso de atracción de inversiones para ofrecer un listado, a fin de que la empresa transnacional evalúe la oferta de proveeduría nacional.

- Cuestionarios de encuentros de negocios. Al finalizar los encuentros de negocios, a las empresas participantes se les pide que respondan a un cuestionario en el cual se evalúa la pertinencia cualitativa del encuentro de negocios, su experiencia y sus sugerencias.

5.3.4.e) PRODUCTOS

1.3.4.e)i) Productos intermedios

- Visitas. En algunos casos, durante el proceso de búsqueda de proveedores, se hacen visitas a proveedores en coordinación con las OMEX. En estas visitas se verifican las máquinas y su capacidad productiva para ser parte de la cadena de proveeduría de la transnacional. Además de verificar las especificaciones productivas y técnicas, en las visitas se hacen recomendaciones sobre las posibles certificaciones, financiamientos, estándares de calidad y limpieza que posicionarán mejor a la empresa mexicana para comerciar con la empresa transnacional. Durante estas visitas se ofrece, de ser necesario, el Catálogo de Apoyos y Servicios de ProMéxico.
- Encuentros de negocios. Se organizan encuentros de negocios en los que se invita a proveedores a que visiten las empresas transnacionales para que, de manera sucesiva, los proveedores puedan discutir necesidades de proveeduría y oportunidades de crecimiento con los representantes comerciales de las empresas transnacionales. Estos encuentros de negocios ayudan a construir confianza entre proveedores y empresas transnacionales y se identifican áreas de oportunidad que no estaban contempladas en un plan original.
- Actualización de bases de datos. En el proceso de búsqueda de proveedores se cargan nuevos datos y se incluyen a nuevas empresas a las bases de datos de ProMéxico (Supply Hunter, Bitácora, bases de datos de Directores Sectoriales, etc.).
- Lista de proveedores potenciales. La lista de proveedores potenciales es un producto que se entrega a la empresa transnacional para que evalúe las opciones de

proveeduría mexicana que están a su disposición y que da información para futuras referencias a los agentes involucrados.

1.3.4.e)ii) Productos finales

- Carta de Confirmación
- Presentación de proyecto ante GTV
- Asignación de número de folio a proyectos confirmados

5.3.4.f) PROCESO

1. El proceso del Modelo ACT comienza con la identificación de proyectos potenciales afines a su objetivo. La DEPE y el CMA se apoyan en las OREX y las OMEX para, por diferentes vías, llevar a cabo esta primera etapa de identificación de empresas transnacionales y búsqueda de proveedores.
 - a. Las OMEX contactan (de manera proactiva) con o son contactadas (de manera reactiva) por las empresas transnacionales en México que están en busca de proveeduría, y los responsables del Modelo ACT, en coordinación con las OMEX, comienzan la búsqueda de proveedores potenciales en México.
 - b. La asistencia a eventos, a pesar de no estar especificada en el Manual de Procedimientos de la UPE, ayuda a la detección de empresas y proveedores. Los encargados del modelo ACT, algunas veces en coordinación con las OMEX, asisten a foros y a eventos temáticos para promocionar los servicios y apoyos que ofrece ProMéxico. Aquí se generan contactos introductorios entre los agentes de ProMéxico, transnacionales y/o proveedores. Los eventos a los que suelen asistir los delegados del modelo ACT tienen diferentes temáticas industriales. Los organizadores de estos eventos pueden ser internos, como el evento de ProMéxico Global (un evento organizado por ProMéxico que lleva a cabo la UARI y la UPE) o externos. Las OREX contactan o son contactadas por empresas transnacionales en el extranjero que están explorando realizar inversiones en México. Las OREX tienen conocimiento básico del modelo ACT y muestran a las empresas en el extranjero los servicios y apoyos que puede recibir al ir al instalarse en México.
 - c. Las OREX contactan o son contactadas por empresas transnacionales en el

extranjero que están explorando realizar inversiones en México. Las OREX tienen conocimiento básico del modelo ACT y muestran a las empresas en el extranjero los servicios y apoyos que puede recibir al instalarse en México. Los gobiernos estatales suelen facilitar información a ProMéxico sobre las transnacionales que están explorando la posibilidad de instalarse en México para que se les presente el abanico de apoyos y servicios que se les puede ofrecer.

- d. Las OREX, además, son contactadas por las oficinas centrales de ProMéxico para detectar proveedores en el extranjero de empresas transnacionales instaladas en México a fin de invitarlos a conocer los beneficios de mudar sus operaciones a territorio nacional.
2. En caso de que una OMEX o una OREX reciba una transnacional interesada, la oficina correspondiente contacta a los responsables del modelo ACT en las oficinas centrales para que presenten, de forma precisa, los servicios del modelo ACT.
 - a. El CMA se comunica con la transnacional que tiene interés en explorar los beneficios de instalarse en México, o bien, con la empresa transnacional que está buscando nuevos proveedores. El CMA, en algunas ocasiones, en coordinación con las OMEX, realiza visitas a las empresas ya ubicadas en el país y llevan a cabo una presentación del modelo ACT.
 3. El DIPT y el SII se encargan de conocer las especificaciones de los productos que requiere la transnacional, para así identificar la ubicación de proveedores potenciales. Los gestores del modelo ACT, de forma coordinada, buscan proveedores tomando información de distintas fuentes:
 - a. Supply Hunter. Una plataforma con la que cuentan los responsables del modelo ACT para registrar y consultar a los proveedores a los cuales se ha visitado o con los cuales se tiene una relación.
 - b. Bases de datos. Cada uno de los Directores Sectoriales cuenta con bases de datos especializadas en diferentes sectores industriales.
 - c. Hecho en México B2B. Es una plataforma digital pública hecha por ProMéxico con información de empresas mexicanas de proveeduría.
 - d. Organizaciones empresariales y consejos consultivos. En caso de ser

necesario, estas organizaciones auxilian en la detección de proveedores potenciales.

- e. Conocimiento empírico. Muchos de los encargados del modelo ACT y miembros de ProMéxico tienen conocimiento empírico sobre los distintos sectores industriales y sus posibles proveedores o fuentes de información.
4. En algunos casos, durante el proceso de búsqueda de proveedores, se hacen visitas a éstos. En estas visitas se verifican las máquinas y la capacidad productiva de la empresa para ser parte de la cadena de proveeduría de la transnacional. Además de verificar las especificaciones productivas y técnicas, en las visitas se hacen recomendaciones sobre las posibles certificaciones, financiamientos, estándares de calidad y limpieza que posicionarán mejor a la empresa mexicana para comerciar con la empresa transnacional, y además, se presenta el abanico de servicios y apoyos que ofrece ProMéxico.
5. Con la información obtenida de los dos puntos anteriores se crea una lista de proveedores potenciales.
6. El CMA, en coordinación con el DIPT y SII, presenta la lista de proveedores a la empresa transnacional y, si existe interés, se propone la realización de un encuentro de negocios para reunir a los proveedores potenciales con la empresa transnacional.
7. Las negociaciones se hacen de forma privada entre la transnacional y el o los proveedores con los cuales la empresa haya decidido establecer relaciones comerciales. Los responsables del modelo ACT asignan a un responsable de llevar a cabo la tarea de seguimiento para conocer los resultados de las negociaciones y el tipo de acuerdos generados.
8. Una vez que las dos empresas comienzan su relación comercial se pide una Carta de Confirmación en donde se indique el monto y la naturaleza de las ventas generadas en consecuencia a los apoyos recibidos de ProMéxico. Si la relación comercial se mantiene a través del tiempo se siguen pidiendo de forma periódica las Cartas de Confirmación a las empresas para contabilizar el impacto del apoyo. Cuando la relación comercial termina entonces se sube al sistema el término de la relación.
9. El ejecutivo de cuenta solicita al GTV la revisión y validación del proyecto a fin de contabilizar los resultados observados y que se le asigne un número de folio.

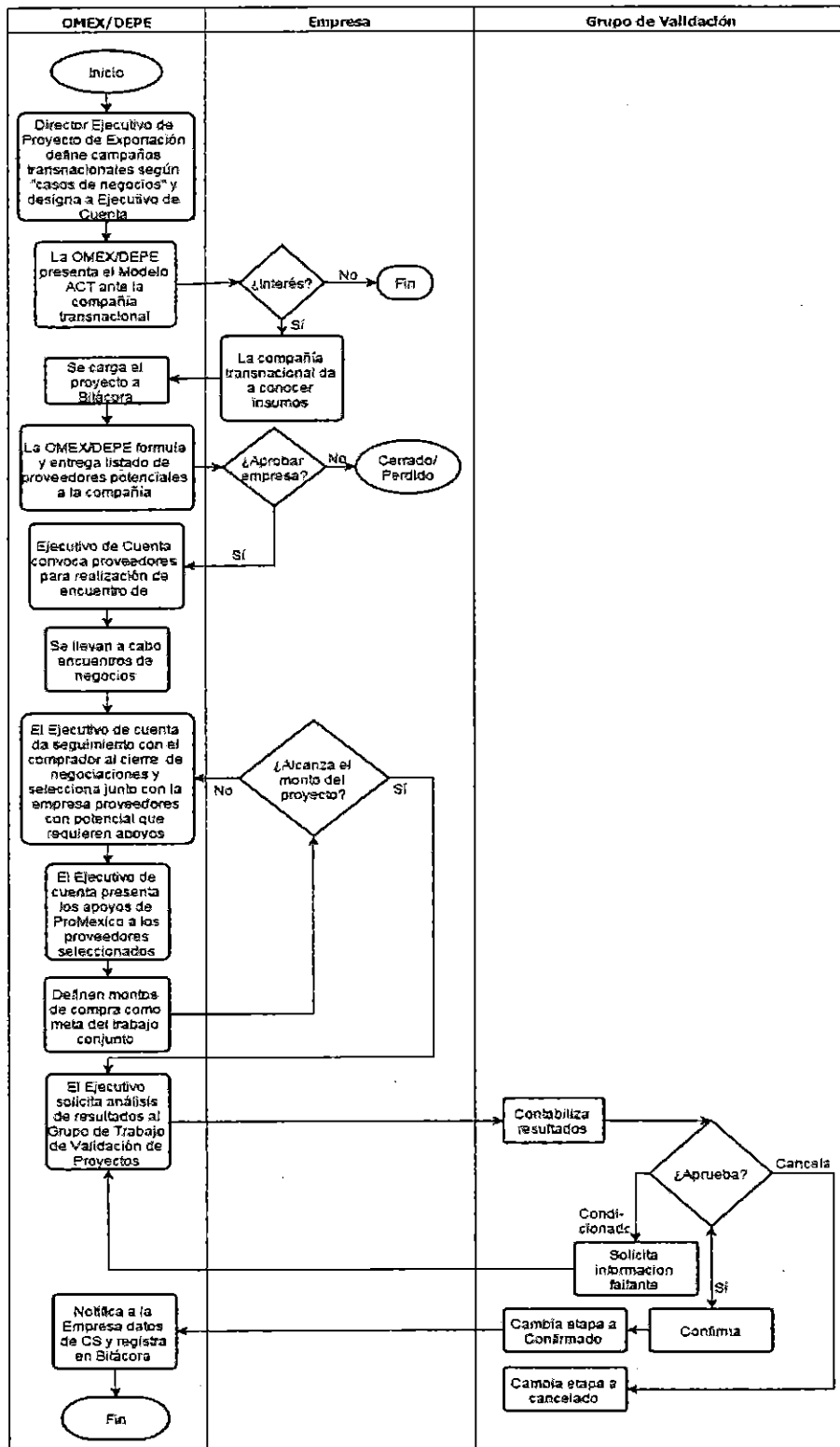
5.3.4.g) LÍMITES DEL PROCESO Y SU ARTICULACIÓN CON OTROS:

- Los proyectos de aplicación del modelo ACT comienzan en el momento en el que se detecta el interés de una transnacional de conocer las opciones de proveeduría nacional.
- El proceso finaliza con la información sobre el resultado de las negociaciones entre proveedores y transnacionales. Una vez concretada la negociación se pide la Carta de Confirmación con las especificaciones monetarias y técnicas de la relación comercial. Si la relación comercial se mantiene, el encargado del proyecto realiza un seguimiento pidiendo las siguientes Cartas de Confirmación.
- Los representantes del modelo ACT, además de vincular proveedores con transnacionales, también ofrecen a los proveedores recomendaciones sobre certificaciones, talleres, cursos, normativas que pueden ayudarles a ser más competitivos y aumentar su oferta exportable. Se les presenta el abanico de apoyos y servicios que ofrece ProMéxico para que conozcan las oportunidades que tienen en ese momento, o en un futuro, de solicitar apoyos o servicios de ProMéxico. En caso de ser solicitado un apoyo, el proceso del modelo ACT se articula con el proceso de administración de apoyos y servicios de ProMéxico (DEAS-MPR-08-2).
- Los encuentros de negocios ProMéxico Global, en los que se reúnen proveedores y compradores pueden ser organizados por la UPE y la UARI, en coordinación con las principales dependencias de gobierno, cámaras empresariales, organismos internacionales y universidades. Estos eventos temáticos suelen tener diferentes modalidades y se suelen realizar en distintas entidades federativas del país.
- En algunos casos los convenios de cooperación con organismos internacionales de la Dirección Ejecutiva de Proyectos de Cooperación Internacional surgidos del programa Proyectos de Cooperación Internacional (DEPCI-PR-05-2) han articulado cooperación entre diferentes áreas de la UPE para localizar a proveedores que puedan beneficiarse de transferencia de tecnología y conocimiento por parte de agencias de cooperación extranjeras.

5.3.4.h) ÚLTIMAS MODIFICACIONES

- El sistema informático de CRM de Oracle ha sido sustituido por el sistema informático de Bitácora del Promotor, de desarrollo propio.
- A pesar de que en julio de 2015, se aprobó un nuevo manual de procedimientos, en el mismo no se reflejan cambios relevantes en el proceso, más allá de la adaptación a la nueva plataforma de registro de datos y a algunas correcciones de errores.

5.3.4.i) FLUJOGRAMA



5.3.4.j) PERTINENCIA, INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS, EFICIENCIA Y EFICACIA

El modelo ACT es pertinente para dar una respuesta particular a la integración de proveeduría nacional en las cadenas productivas de las empresas transnacionales. Las recomendaciones de ProMéxico que surgen de visitas presenciales en las empresas de proveeduría fue calificada positivamente por los beneficiarios. En estas visitas se hacen recomendaciones precisas, en algunas ocasiones acompañadas por apoyos y servicios, permiten a empresas mexicanas detectar oportunidades comerciales con transnacionales.

El modelo ACT incide en los mismos cinco indicadores de la MIR (dos de fin, uno de propósito y dos de actividad) que los proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta. Como se ha mencionado anteriormente para otros modelos, en los informes mensuales de la UPE, igualmente, se hace un seguimiento a los montos confirmados por el modelo ACT.

El modelo ACT ha trabajado eficientemente con empresas en territorio nacional. Para los beneficiarios y miembros de ProMéxico, el continuo acompañamiento a las empresas de proveeduría nacional ha permitido vincular a las empresas con las empresas transnacionales.

El modelo ACT también ha comenzado a atraer a empresas de proveeduría en el extranjero para que operen en México para aumentar el valor agregado de las exportaciones. Esta característica del modelo ACT contribuye a la generación de empleos y a tomar provecho de las economías de escala.

La eficacia del modelo ha sido enfocada en los sectores metalmecánicos y eléctricos, sobre todo en los corredores industriales de la región Bajío. La DEPE ha coadyuvado con gobiernos estatales y locales para que nuevas transnacionales de la industria automotriz y otras empresas manufactureras se instalen y tengan opciones de proveeduría para sus cadenas de producción.

El modelo presenta márgenes de mejora en materia de eficiencia, al respecto de la unificación de las bases de datos. Dicha unificación puede mejorar la comunicación y hacer que ésta esté disponible para las OREX que estén interesadas en proveeduría nacional o en atraer la inversión de proveedores extranjeros.

5.3.4.k) NORMATIVIDAD APLICABLE Y REALIZACIÓN PRÁCTICA

El proceso se realiza de acuerdo a las indicaciones del Manual de Procedimientos de la UPE y, en la medida en que se articula con el proceso de administración de apoyos para el reembolso de los mismos, con el Manual de Procedimientos de la UARI y los Lineamientos para la Operación de Apoyos y Servicios de ProMéxico, proceso que también se analiza en el presente informe.

Las diferencias observadas son las siguientes:

- Los representantes del modelo ACT, además de vincular proveedores con transnacionales, también ofrecen a los proveedores recomendaciones sobre limpieza, presentación, certificaciones, talleres, cursos, normativas que pueden ayudarles a ser más competitivos.
- Sin estar mencionado en el Manual de Procedimientos de la UPE, en algunos casos los convenios de cooperación con organismos internacionales de la DEPCI surgidos del programa Proyectos de Cooperación Internacional (DEPCI-PR-05-2) han articulado entre diferentes áreas de la UPE para localizar a proveedores que puedan beneficiarse de transferencia de tecnología y conocimiento por parte de agencias de cooperación extranjeras.
- Como se ha mencionado para los demás procesos no hay un seguimiento en intervalos periódicos de las Cartas de Confirmación.

5.3.5. Proyectos de cooperación internacional

5.3.5.a) NOMBRE Y CLAVE

Proyectos de cooperación internacional (DEPCI-PR-05-2)

5.3.5.b) OBJETIVO

Vincular a ProMéxico con programas de cooperación financiados o cofinanciados con organismos internacionales públicos y privados que complementen o fortalezcan los servicios de ProMéxico en materia de inversión y promoción comercial.

5.3.5.c) ACTORES

- Coordinación General de Asuntos Jurídicos (CGAJ)
- DPE

Informe final

- DPMR
- DEPCI
- SPCI
- TUPE
- UARI

5.3.5.d) RECURSOS, INSUMOS Y PRODUCTOS

Los recursos, insumos y productos para los proyectos de cooperación internacional varían dependiendo del proyecto seleccionado.

En general, los tipos de productos que se ofrecen están relacionados con que un mayor número de empresas mexicanas puedan:

1. realizar estudios de mercado;
2. recibir asistencia técnica y talleres;
3. mejorar la capacitación de sus recursos humanos;
4. impulsar su competitividad internacional;
5. obtener certificaciones;
6. conocer normas de estándares internacionales.

5.3.5.e) PROCESO

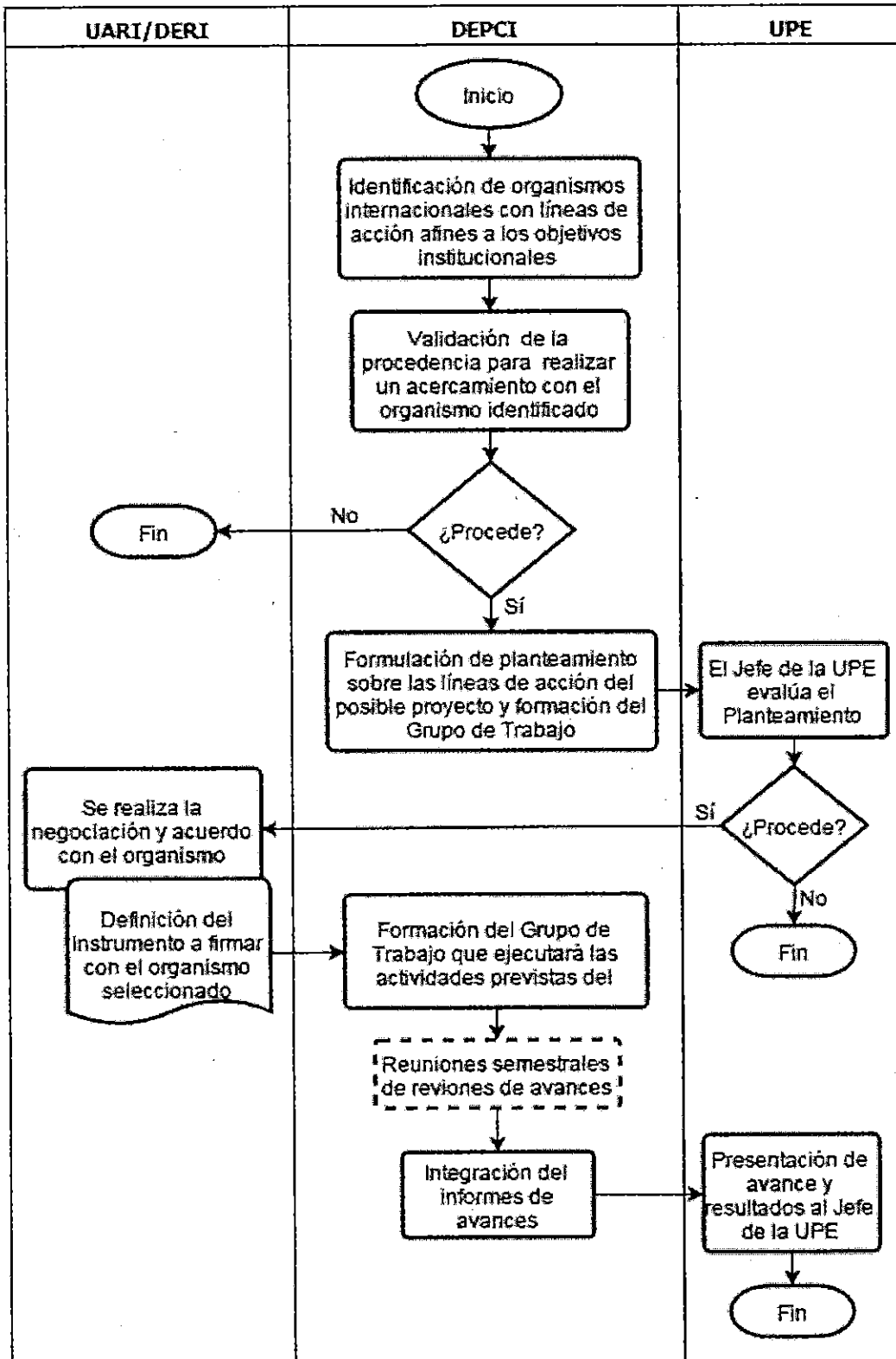
1. La primera etapa del proceso de cooperación internacional es identificar a organismos de cooperación internacional afines a los objetivos ProMéxico y crear, en conjunto, proyectos de cooperación para detonar oportunidades comerciales.
2. Si la DEPCI detecta a un organismo de cooperación internacional que puede ayudar a las empresas mexicanas a ser más competitivas para poder exportar, se busca la forma de concretar acuerdos viables con dicha contraparte extranjera.
3. A través de un diálogo entre las instituciones, se establece la factibilidad presupuestaria y los recursos humanos necesarios para llevarlos a cabo. Las negociaciones se realizan con base en el personal de estructura del DEPCI y en los apoyos financieros que puedan conseguir dentro de ProMéxico.
 - a. Una vez que se definen los recursos disponibles, se establecen las metas y los objetivos de cada proyecto, así como la difusión que se le dará al mismo.

- b. Además de los requerimientos de insumos y recursos existen convenios legales que tienen que ser revisados por ambas partes, en este caso el CGAJ, a través de la UARI, hace la revisión de la documentación necesaria para definir el convenio de cooperación.
4. Una vez definidas las metas, objetivos y recursos necesarios para el convenio de cooperación internacional, la DEPCI con todo su personal de estructura, DPE, DPMR y SPCI establecen un grupo de trabajo conjunto. Este grupo de trabajo es el encargado de llevar a cabo la realización del convenio y de buscar la coordinación con otras áreas de ProMéxico y agentes exteriores que puedan ser de utilidad para el proyecto.

5.3.5.f) ÚLTIMAS MODIFICACIONES

El programa PROCEL, que ha sido el programa más importante de este tipo y el que, propiamente, dio inicio al área, finaliza en 2015, por lo que, sin que esté documentado, se ha establecido una estrategia informal para la búsqueda de nuevos proyectos por medio de las OREX. Éstas, dado que operan en otros países, donde se ubican los organismos de interés para la DEPCI, con los que se podría promover una potencial colaboración, coadyuvan en la identificación de proyectos de cooperación internacional.

5.3.5.g) FLUJOGRAMA



5.3.5.h) PERTINENCIA, INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS, EFICIENCIA Y EFICACIA

Los proyectos de cooperación internacional van de acuerdo con los objetivos de ProMéxico para contribuir al fomento de las exportaciones, la atracción de inversión y la internacionalización de empresas mexicanas, haciendo uso particular de las oportunidades que surgen a partir de la colaboración con agencias de cooperación internacional. En el caso de los proyectos analizados se busca por medio de la promoción de nuevas prácticas, de la creación de herramientas para la investigación y desarrollo, y de contribuir a la transferencia de tecnología, que las empresas mexicanas sean más competitivas y las condiciones de inversión sean más favorables en territorio nacional.

Con la intención de medir el impacto de los proyectos de cooperación y, dada la dificultad de establecer indicadores aplicables a todos los proyectos, se han llevado a cabo reuniones entre la DEPCI y el TUPE. En estas reuniones la DEPCI entrega informes que recopilan datos sobre el impacto de los proyectos y se valora cualitativamente el estado de los convenios y de las relaciones institucionales con los organismos de cooperación internacional. Entre los datos que se presentan en los informes están: el número de proyectos de cooperación activos, el número de empresas beneficiadas, el número de cursos impartidos, las certificaciones que se han logrado, los seminarios organizados y el número de asistentes. Estos informes se realizan con la periodicidad adecuada y la información que se presenta en éstos es suficiente para evaluar cómo los proyectos contribuyen a los objetivos de ProMéxico.

Dada la diversa naturaleza de los proyectos de cooperación, la eficacia y la eficiencia de cooperación internacional sólo se puede medir en casos particulares. Hasta ahora el programa más grande, que finaliza a principios de 2016, el PROCEI, se llevó a cabo con éxito, en parte porque se contaba con recursos propios del programa que permitieron contratar a personal de *outsourcing*. La oficina presenta serios retos en materia de recursos humanos ya que perderá a gran parte del personal que conforma a la oficina.

El impacto de cada proyecto tiene particulares metodologías para su medición de impacto. Los programas que se revisaron tienen una pertinencia importante para industrias específicas y para el desarrollo de centros de investigación. La DEPCI es una oficina atípica

en ProMéxico que complementa a los demás programas para contribuir a la competitividad de las empresas mexicanas.

La flexibilidad para negociar y elegir cada uno de los proyectos de cooperación internacional contribuye a que la DEPCI pueda identificar de forma correcta aquellas características que le interesan para la industria mexicana y le asigne los recursos de forma eficiente.

5.3.5.i) NORMATIVIDAD APLICABLE Y REALIZACIÓN PRÁCTICA

El proceso se realiza de acuerdo a las indicaciones del Manual de Procedimientos de la UPE y, para cada convenio que firma ProMéxico con las contrapartes de la DEPCI y la AMEXID se generan reglas específicas de cada proyecto de cooperación internacional.

Las diferencias observadas son las siguientes:

- A diferencia de lo estipulado en el Manual de Procedimientos de la UPE, todo el personal de estructura define a los miembros que se encargará de un proyecto de cooperación internacional.
- Existe una etapa de negociación durante la cual ProMéxico y su contraparte van proponiendo el alcance del programa dependiendo de los insumos disponibles.
- El programa PROCEI, que ha sido el programa más importante de este tipo y el que, propiamente, dio inicio al área, finaliza en 2015, por lo que, sin que esté documentado, se ha establecido una estrategia informal para la búsqueda de nuevos proyectos por medio de las OREX. Éstas, dado que operan en otros países, donde se ubican los organismos de interés para la DEPCI, con los que se podría promover una potencial colaboración, coadyuvan en la identificación de proyectos de cooperación internacional.

5.3.6. Administración de apoyos otorgados por ProMéxico

5.3.6.a) NOMBRE Y CLAVE

Administración de apoyos otorgados por ProMéxico (DEAS-MPR-08-2)

5.3.6.b) OBJETIVO

Administrar el otorgamiento de los apoyos del Catálogo de Apoyos y Servicios de ProMéxico de manera manual y automatizada. De entre los apoyos, se analizarán, en concreto, las

Informe final

“Bolsas de viaje” y las “Implantaciones y certificaciones de normas y requisitos internacionales de exportación y de sistemas de gestión de proveeduría para exportadores” (apoyos para certificaciones). Las bolsas de viaje tienen el objetivo de facilitar la realización de viajes de negocios para promover las exportaciones y la internacionalización de empresas mexicanas. Los apoyos para certificaciones ofrecen un reembolso que facilite la contratación de consultoría especializada en la implantación y certificación de normas y requisitos internacionales para exportadores.

5.3.6.c) ACTORES

- CAAP
- CGCI
- DEAS
- DETI
- Enlaces Administrativos de la UARI
- OMEX
- UAF
- UIN
- UPE

5.3.6.d) INSUMOS Y RECURSOS

5.3.6.d)i) INSUMOS (BOLSAS DE VIAJE)

- Documentos para solicitar el apoyo (han de tener una antigüedad menor a 3 meses)
 - Formato Único para Solicitud de Apoyos y Servicios
 - Opinión de Cumplimiento de Obligaciones Fiscales
 - Copia de la Cédula Fiscal
 - Copia del estado de cuenta bancario del solicitante con el número de cuenta y CLABE
 - Datos del evento o misión al que se desea asistir
- Documentos para solicitar el reembolso
 - Solicitud de Reembolso firmada por el representante legal
 - Factura electrónica a favor de ProMéxico expedida por el Beneficiario y

formato XML

- Pases de abordar de todos los vuelos o comprobantes de medios de transporte utilizados
- Documentos para seguimiento
 - Cuestionario de Evaluación y Satisfacción

5.3.6.d)ii) INSUMOS (APOYO PARA CERTIFICACIONES)

- Documentos para solicitar el apoyo (han de tener una antigüedad menor a 3 meses)
 - Formato Único para Solicitud de Apoyos y Servicios
 - Opinión de Cumplimiento de Obligaciones Fiscales
 - Copia de la Cédula Fiscal
 - copia del estado de cuenta bancario del solicitante con el número de cuenta y CLABE
 - Justificación en hoja membretada, fechada y con firma autógrafa
 - Cotización del consultor dirigida al beneficiario
 - Cotización de la casa certificadora dirigida al beneficiario
 - Currículum Vitae del consultor
 - Currículum Vitae o presentación de la casa certificadora
- Documentos para solicitar el reembolso
 - Solicitud de Reembolso firmada por el representante legal
 - Factura electrónica a favor de ProMéxico expedida por el Beneficiario y formato XML
 - Copia de la factura del proveedor del servicio
 - Copia en medio electrónico del resultado de la consultoría
 - Copia del certificado obtenido
 - Documentación que compruebe los resultados (lista, documentos de prueba, entre otros)
- Documentos para seguimiento
 - Cuestionario de Evaluación y Satisfacción

5.3.6.d)iii) Recursos financieros para su destino a apoyos.

- Durante 2014 se destinaron 20,669,690 \$ a un total de 306 apoyos relacionados con asistencia técnica, entre los que se encuentran los apoyos para certificaciones. Ello

implicó un aumento del 41% en el monto movilizado y del 32% en el número de apoyos.

- Asimismo, durante 2014 se destinaron 31,164,719 \$ a Bolsas de viaje en 1,104 apoyos, constituyéndose como el apoyo individual que más presupuesto movilizó. Ello implicó un aumento del 298% en el monto movilizado por esta cuantía y del 177% en el número de apoyos.

5.3.6.e) PRODUCTOS

5.3.6.e)i) Productos intermedios

- Cuestionario de Evaluación y Satisfacción

5.3.6.e)ii) Productos finales

- Reembolso especificado en cada uno de los apoyos

5.3.6.f) PROCESO

1. Se realiza una promoción del Catálogo de Apoyos y Servicios de ProMéxico a través de la página web y del trabajo de los promotores, en las diferentes oficinas de ProMéxico y dentro de cada uno de los modelos en los que se inserta la posibilidad de un apoyo.
2. El potencial beneficiario presenta la Solicitud de Apoyo al promotor, quien después la verifica y comprueba si es o no susceptible del apoyo. A lo largo del proceso, el promotor mantiene el contacto con el beneficiario para prevenir cualquier situación de conflicto y de esta manera asesorar al beneficiario sobre el proceso de otorgamiento del apoyo.
3. El promotor sube la documentación completa del beneficiario al sistema BPM y solicita la autorización del apoyo a la instancia facultada. Las instancias facultadas para autorizar la solicitud de apoyos son: el Director General de ProMéxico, el Jefe de UARI o el Coordinador Regional correspondiente de las OMEX o de las OREX. El CAAP verifica documentos y sugiere correcciones si es necesario. En caso de que no haya problemas, el Ejecutivo del CAAP solicita el alta de acreedor al Enlace Administrativo de la UARI. El Enlace Administrativo de la UARI tramita el alta de acreedor ante la UAF y lo registra en el sistema.

4. Con la autorización del apoyo, el beneficiario realiza la actividad apoyada y notifica al CAAP.
5. El CAAP solicita los documentos comprobables del evento al beneficiario, quien los suba al sistema. El ejecutivo del CAAP los revisa y si hay errores o faltantes solicita la corrección al beneficiario.
6. El ejecutivo del CAAP elabora la solicitud del reembolso y el beneficiario lo firma. A continuación el beneficiario elabora la factura a favor de ProMéxico que es revisada por el ejecutivo del CAAP. Si los datos están correctos, el ejecutivo del CAAP le solicita que envíe los documentos originales a las oficinas centrales de ProMéxico.
7. Cuando el expediente está completo, el ejecutivo del CAAP solicita a la UPE que movilice el monto del apoyo correspondiente. En cuanto UPE moviliza el monto del apoyo, el Enlace Administrativo de la UARI elabora la Cuenta por Liquidar Certificada, solicita la firma de autorización del pago y entrega el expediente a la UAF.
8. La UAF validará la documentación de reembolso para efectuar el pago a los beneficiarios. La UAF efectúa el pago al beneficiario y entrega la copia de la transferencia al enlace administrativo de la UARI.
9. Una vez efectuado el pago, el ejecutivo del CAAP sube una copia de transferencia al sistema BPM.
10. Finalmente, el beneficiario responde el Cuestionario de Evaluación y Satisfacción, a petición del ejecutivo del CAAP correspondiente.

5.3.6.g) LÍMITES DEL PROCESO Y SU ARTICULACIÓN CON OTROS

- El proceso de administración de apoyos otorgados por ProMéxico empieza con la difusión de los apoyos por parte de los promotores, dentro de cada uno de los programas en los que se ofrezca, y termina con la entrega del Cuestionario de Evaluación y Satisfacción del cliente al CAAP.
- El proceso de administración de apoyos se involucra con otros procesos que hacen uso de los apoyos y servicios de ProMéxico, como los proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta (DEPN-PR-01-1); los proyectos de exportación surgidos a partir de la demanda (DEPE-PR-02-1); internacionalización de empresas

mexicanas (DPIE-PR-06-1); el modelo ACT (DEPE-PR-03-1); o la atracción de inversión extranjera (DPI-PR-01-07).

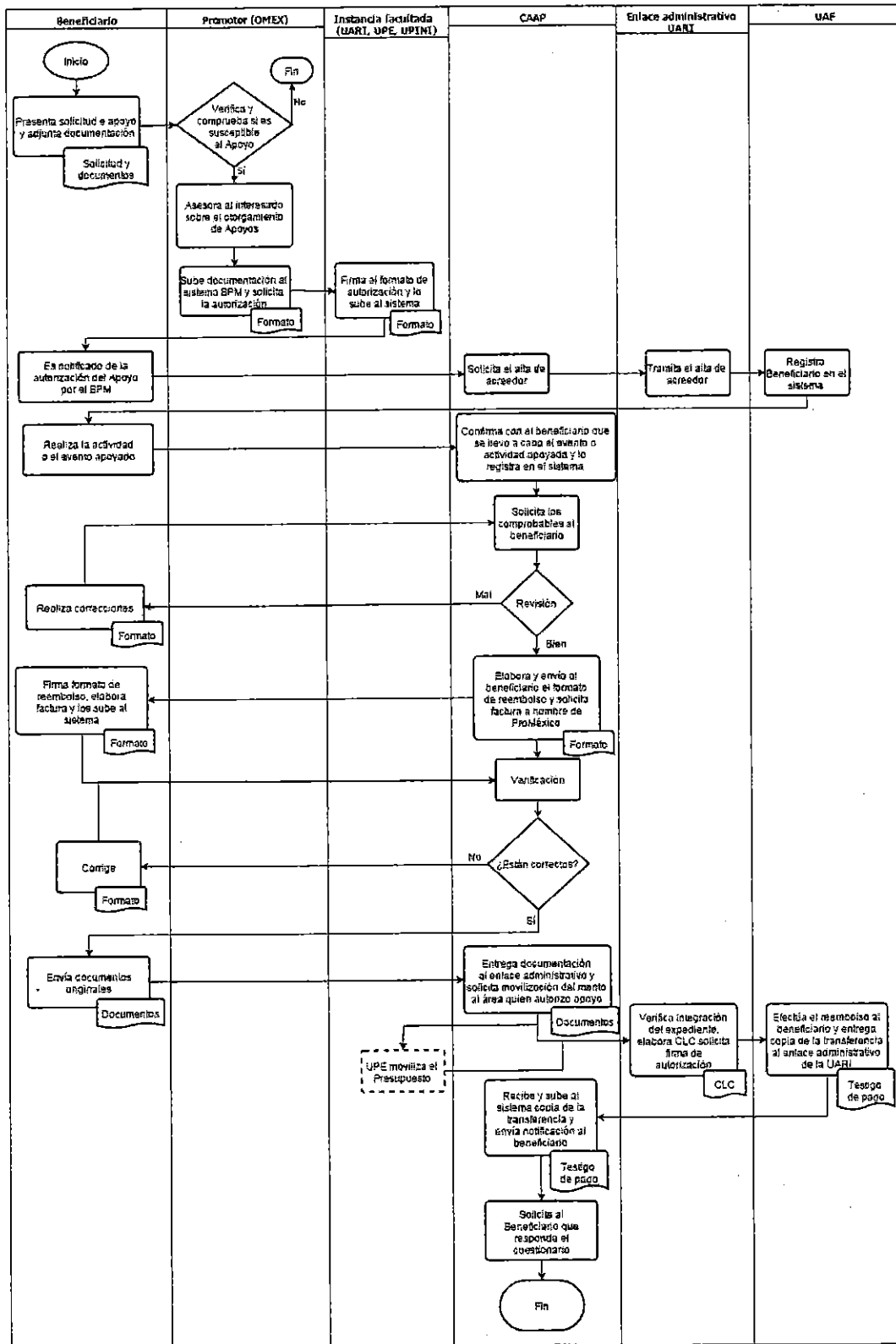
- El mantenimiento de las operaciones del sistema BPM está a cargo de la DETI.

5.3.6.h) ÚLTIMAS MODIFICACIONES

- Desde 2015, el proceso de solicitud de la bolsa de viaje se ha automatizado. En aplicación de las indicaciones dirigidas a cumplir con una mayor digitalización de trámites y servicios, lo que cumpliría la Estrategia 5.1 “Propiciar la transformación Gubernamental mediante las tecnologías de información y comunicación” del “Programa para un Gobierno Cercano y Moderno”. En la administración de apoyos, la bolsa de viaje ha sido el primer apoyo en ser digitalizado/automatizado, lo que ha de servir de experiencia para el resto de apoyos. El nuevo proceso automatizado de la administración de bolsas de viaje es el siguiente:
 1. Para solicitar el apoyo, el interesado tiene que registrarse en el Portal para Apoyos y Servicios y crear un perfil. El sistema verifica la información integrada para determinar si el solicitante es susceptible del apoyo que pretende obtener.
 2. El beneficiario completa en el sistema el formato del apoyo requerido.
 3. El sistema valida automáticamente la información presentada en la solicitud. En caso de falta de documentación o incumplimiento de requisitos, se informa al promotor para continuar con un seguimiento personal.
 4. El beneficiario confirma que el apoyo requerido será utilizado.
 5. El sistema solicita al beneficiario transmitir al Portal de Apoyos y Servicios la documentación comprobatoria correspondiente y la firma de la solicitud en el medio digital aplicable. En caso de la bolsa de viaje, el beneficiario tendrá que subir el pase de abordar. El sistema o el área designada en los procedimientos verifica la correcta integración del expediente.
 6. El sistema solicita la gestión del reembolso correspondiente al beneficiario. Después de la realización del reembolso, el sistema notificará por medios electrónicos al beneficiario, al promotor y al área correspondiente que se ha realizado el reembolso.
 7. El sistema solicita al beneficiario responder los cuestionarios señalados en la Ficha Técnica del Apoyo.

- Se ha habilitado que el sistema BPM realice una primera distribución de las asignaciones para la administración de los apoyos entre los ejecutivos del CAAP, por regiones. Dicha distribución de trabajo puede ser alterada por el supervisor del CAAP, a fin de igualar la carga de trabajo. En cualquier caso, la primera distribución de la carga de trabajo realizada por el sistema de manera automática ha reducido notablemente la labor de supervisión.
- Se encuentran en proceso de aprobación las “Reglas de Impedimento” que se aplicarán para la entrega de documentación falsa o alterada. Se espera que la introducción de estas reglas generen los desincentivos suficientes para reducir o eliminar la entrega de documentación falsa o alterada, hecho que se ha producido durante los últimos años.

5.3.6.i) FLUJOGRAMA



5.3.6.j) PERTINENCIA, INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS, EFICIENCIA Y EFICACIA

El proceso de administración de apoyos otorgados por ProMéxico, es pertinente puesto que facilita la administración, autorización y reembolso de los apoyos que figuran en el Catálogo de Apoyos y Servicios de ProMéxico. Este proceso se articula con los diferentes modelos de acompañamiento, dentro de los cuales se posibilita el uso de esta herramienta fundamental. El proceso habilita la autorización del apoyo por parte de la autoridad correspondiente, la revisión de la documentación para la solicitud del mismo, la revisión de la documentación para la revisión de la comprobación de la realización de la actividad, el reembolso y el seguimiento, a través del Cuestionario de Evaluación y Satisfacción.

En lo que respecta a la labor de la UARI, en relación a la administración de apoyos, son tres los indicadores de la MIR en los que se incide: uno de componente y dos de actividad. El indicador de componente es el "Promedio del grado de satisfacción de apoyos y servicios otorgados por ProMéxico". Esta información es obtenida a través del Cuestionario de Evaluación y Satisfacción que responde el beneficiario al finalizar el proceso. El 93% de las encuestas aplicadas fueron satisfactorias, lo que supuso un cumplimiento del objetivo establecido del 92%. Dicho cumplimiento se encuentra en línea de la percepción general expresada por los representantes de las empresas beneficiarias entrevistados durante la realización de esta evaluación.

Entre los indicadores de actividad se encuentran la "Tasa de ejecución de solicitudes" y el "Porcentaje de encuestas contestadas". El primero establece objetivos sobre el crecimiento porcentual en la ejecución de solicitudes. Para 2014, este indicador marcaba un objetivo de crecimiento del 20%, lo que implicaba 2,196 solicitudes ejecutadas. Este objetivo fue ampliamente cubierto, puesto que el aumento de solicitudes ejecutadas fue de 2,756. El aumento de solicitudes ejecutadas puede realizarse en función del aumento presupuestal dedicado a este rubro. En lo que respecta a la administración de apoyos, ello ha supuesto una carga añadida, que no se ha traducido en un aumento de los recursos humanos dedicados a esta tarea. De hecho, en algunas de las etapas, se ha experimentado una reducción de los recursos humanos disponible, como en el CAAP. Si bien ello ha implicado un reto por el aumento de la carga de trabajo, la automatización de algunos de los procesos como la de la solicitud y administración de las bolsas de viaje, aplicada a partir de 2015, ha

aliviado parte del incremento de la carga de trabajo relacionada.

Por otro lado, el indicador de actividad de seguimiento al apoyo, que se establece sobre el porcentaje de encuestas contestadas y que tenía como objetivo un 70% de encuestas contestadas, no fue completado, pues tan solo se alcanzó el 53.52%. El hecho de que esta encuesta haya de ser respondida una vez finalizado el proceso de reembolso, dificulta la generación de incentivos suficientes por parte del beneficiario. A pesar de que la responsabilidad por el cumplimiento de estas encuestas recae sobre la UARI, muchas veces esta unidad, ante la imposibilidad de contactar con la empresa beneficiaria, solicita asistencia a los promotores de las OMEX correspondientes, a fin de que éstos insten a la empresa a cumplimentar la encuesta. En caso de que dicha colaboración sea considerada indispensable, es necesario que las OMEX compartan el objetivo de seguimiento. De lo contrario, la UARI ha de disponer de los recursos de información necesarios para realizar el contacto con la empresa beneficiaria de manera directa. Además se debería estudiar la introducción de incentivos adecuados, a fin de que las empresas beneficiarias, cumplimenten las encuestas, como beneficios o castigos en la futura recepción de apoyos.

Este proceso tiene un grado medio de eficacia, resaltándose dos cuestiones clave que pueden mejorar la misma. La primera se refiere a un mayor cumplimiento del Cuestionario de Evaluación. A pesar de que el grado de satisfacción expresado en las encuestas realizadas es alto, el porcentaje de respuesta de las mismas se sitúa por debajo del objetivo establecido. La segunda dimensión sobre la cual se puede mejorar la eficacia, es la entrega en tiempo de los reembolsos. Los mismos se retrasan en función de la movilización del presupuesto. En el aparatado de recomendaciones se consideran propuestas para la minimización de este costo. La administración de apoyos se realiza de una manera eficiente. A este respecto, es preciso señalar que la automatización de la solicitud de las bolsas de viaje ha eficientado aún más el proceso. Además, la introducción de las reglas de impedimento, en la medida que reduzca el número de expedientes con información incorrecta o falsificada, puede significar una mejora de eficiencia en el medio plazo. En esta misma línea, se ha de puntualizar que los errores en los expedientes obliga a una mayor inversión de trabajo para la gestión de expedientes, por lo que se considera necesario la introducción de un subsistema, dentro del propio sistema BPM, que permita la contabilización de errores por tipo y por promotor, a fin de tener una información que se genere de manera automatizada y que se pueda utilizar

para mejora de la gestión.

5.3.6.k) NORMATIVIDAD APLICABLE Y REALIZACIÓN PRÁCTICA

El proceso se lleva a cabo de acuerdo con los Lineamientos para la Operación de Apoyos y Servicios de ProMéxico y siguiendo las indicaciones del Manual de Procedimientos de la UARI. Para cada uno de los apoyos se solicita la información tal y como se especifica en la Ficha Técnica correspondiente. Para la gestión de los expedientes con información alterada se habrá de considerar la aplicación de las Reglas de administración y control en materia de determinación y aplicación de impedimentos para beneficiarios que presenten documentación falsa y/o alterada, a que se refiere el artículo 33 de los Lineamientos para la Operación de los Apoyos y Servicios de ProMéxico en el proceso de otorgamiento de apoyos. Se han observado las siguientes diferencias en la realización práctica del proceso:

- El CAAP realiza una revisión colectiva de los expedientes que no está presente en el manual de procedimientos. Esta práctica reduce el número de errores en los expedientes.
- En el manual de procedimientos de UARI no se especifica la revisión de errores por parte del supervisor del CAAP y el envío de dicha información a los Coordinadores Regionales correspondientes. De igual manera, no se especifica en las obligaciones del promotor de los Lineamientos para la Operación de Apoyos y Servicios de ProMéxico, que éste haya de responder a las solicitudes de mejora en su eficiencia en función de la información que se podría obtener de esta revisión.
- En el manual de procedimientos de UARI no se especifican de manera suficiente las acciones de solicitud de presupuesto movilizado a la UPE. Dada la importancia de esta etapa en las dilaciones temporales del reembolso, es preciso, señalar los pasos que se realizan de manera concreta y las acciones que, en su caso, se llevaran a cabo para minimizar su impacto.

5.3.7. Eventos nacionales

5.3.7.a) NOMBRE Y CLAVE

Eventos nacionales (DEEI-MPR-15-1)

Informe final

5.3.7.b) OBJETIVO

Contratación de proveedores y organización y contratación de los servicios necesarios para la realización de foros, seminarios, conferencias, reuniones de trabajo y encuentros de negocio en territorio mexicano.

5.3.7.c) ACTORES

- CGCI
- DEEI
- Dirección Ejecutiva de Finanzas (DEF)
- Dirección de Eventos (DE)
- Dirección General
- Empresa Integradora de Servicios
- Empresa participante
- Empresa proveedora
- OMEX
- Subdirección de Eventos (SE)
- UAF
- UARI
- UIN UPE
- UPINI

5.3.7.d) INSUMOS

- Documentos para solicitar el servicio
 - Oficio de Solicitud de Evento
 - Comanda
 - Ficha Técnica
- Documentos para operar el servicio
 - Formato para recabar la información de las empresas proveedoras de servicios
 - Cotizaciones
 - Fotografías de evento

- Reporte Ejecutivo
- Factura de la Empresa Integradora de Servicios
- Formato de Satisfacción
- Documentos para seguimiento
 - Cuestionario de Evaluación y Satisfacción

5.3.7.e) PRODUCTOS

5.3.7.e)i) Productos intermedios

- Diseño del CGCI y material promocional
- Cotizaciones
- Cuestionario de Evaluación y Satisfacción.

5.3.7.e)ii) Productos finales

- Realización del evento
- Reporte final del evento

5.3.7.f) PROCESO

De manera anual, ProMéxico contrata un proveedor para que los servicios ofrecidos. El contrato para el proveedor perdura por lo general un año, pero se puede ampliar si es necesario. Para encontrar un proveedor adecuado, ProMéxico realiza antes de la convocatoria un estudio de mercado con la ayuda de agencias integradoras de eventos. ProMéxico informa estas agencias integradoras de eventos sobre los servicios demandados y sus requerimientos técnicos por el medio del anexo técnico y términos con cláusulas. Una vez hecho el estudio de mercado, ProMéxico publica la licitación en Compranet. Compranet es un sistema electrónico de información pública gubernamental con el objetivo de propiciar la transparencia y seguimiento de las adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público, así como de las contrataciones de obras públicas y servicios relacionados con las mismas. Además procura ofrecer la información necesaria que permita la adecuada planeación, programación y presupuestación de las contrataciones públicas, así como su evaluación integral.

A partir de ahí, las empresas proveedoras interesadas tienen un mes para solicitar juntas de aclaraciones que consisten en sesiones de preguntas y respuestas específicas o para

Informe final

concertar reuniones con ProMéxico, a fin de construir la propuesta óptima. Después de este mes, el área de eventos nacionales evalúa el anexo técnico y la propuesta. El área de Adquisiciones revisa los documentos por segunda vez.

La empresa con la oferta más barata, que cumple todos los requisitos obtendrá el contrato de proveedor por un año. Hay dos tipos diferentes de eventos. Los que ya están en el calendario aprobado por la Dirección General de ProMéxico, que se ha desarrollado en el comienzo del año, y los que no están en el calendario. Aquellos que no están calendarizados pueden ser solicitados por el área requirente, lo que podría ser la UPE, UPINI u otra área, a la DEEI. El área requirente tiene que entregar el Oficio de Solicitud, la Ficha Técnica y la Comanda. Estos documentos informan del personal y los recursos necesarios para el evento. Etapas del Proceso (para eventos no calendarizados):

1. El área solicitante (o área requirente) envía el Oficio del Evento, la Comanda y la Ficha Técnica a la DEEI con al menos 20 días de anticipación previos al evento. Dicha documentación debe informar sobre los días y el lugar del evento, justificación y objetivos, el número de participantes, los servicios logísticos requeridos y el personal encargado de la atención del evento. La DEEI recibe esta documentación y revisa si el evento puede ser agendado en programas autorizados, para los cuales hay disponibilidad presupuestal y recursos humanos.
2. Si cumple los requisitos, la DEEI asigna el evento al SE, quien pide al menos tres cotizaciones de los servicios solicitados en la Comanda a la empresa licitante ganadora y a otras empresas proveedores. La DEEI se encarga del diseño de los stands institucionales para exposiciones. Si es necesario, puede solicitar a la CGCI ayuda para la elaboración del diseño de imagen y material promocional.
3. El DE y SE revisan la cotización y autorizan la realización de los servicios. En caso de que la empresa licitante ganadora no ofreciera la mejor propuesta, ProMéxico permite hacer una recotización a esa misma empresa. Si la empresa licitante ganadora aún no puede ofrecer la propuesta más atractiva, se contrata a la empresa con mejor precio que cumple con las condiciones. El SE elabora un oficio de solicitud de uso de partida presupuestal y con la confirmación de la DEEI la manda a la DEF, junto con el oficio de solicitud del evento.
4. La DEF manda el oficio de autorización de recurso a la DEEI. La DEEI recibe el

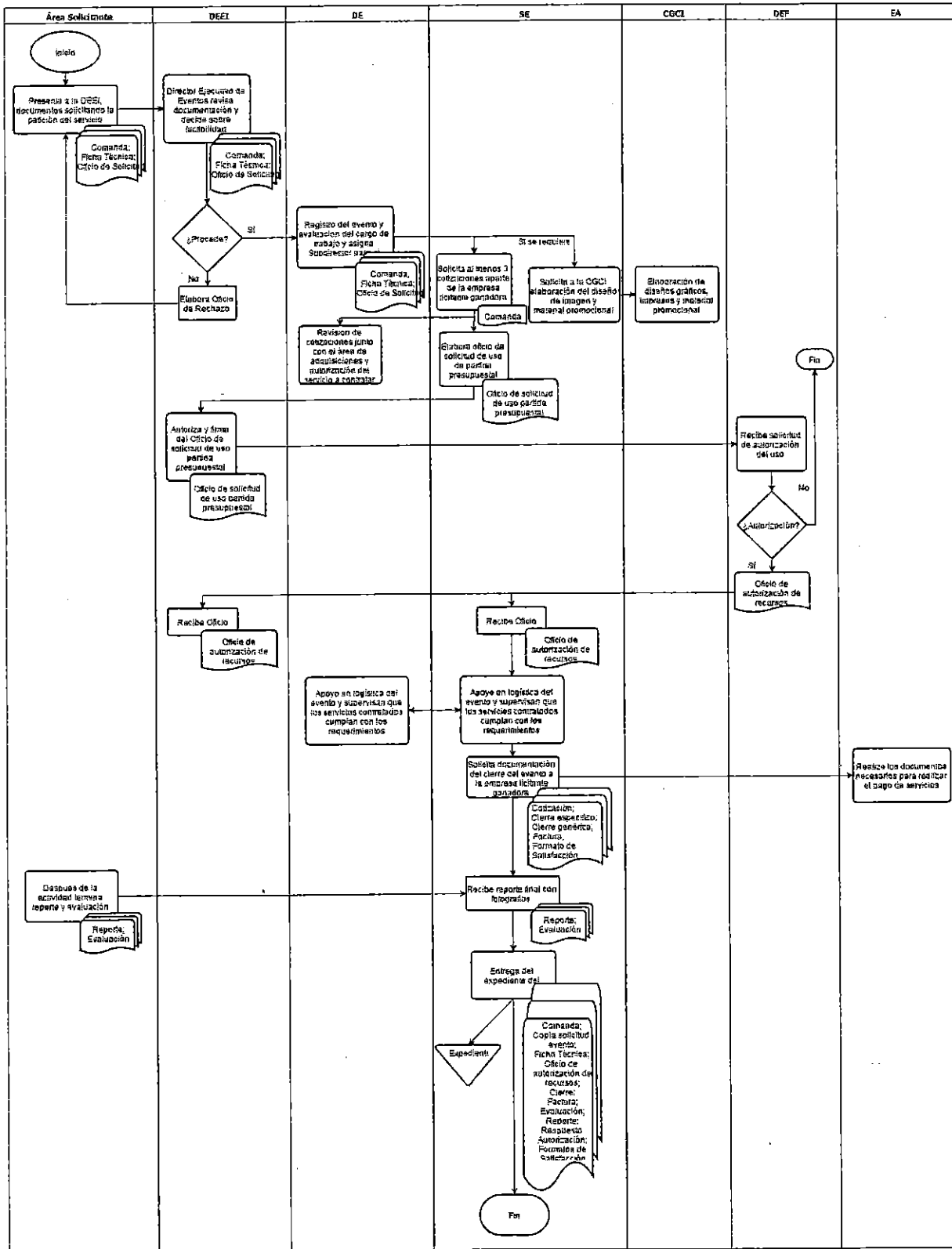
oficio, a su vez, contrata y supervisa que los servicios adquiridos se reciban en tiempo y forma correcta para cumplir con los requerimientos del área solicitante. Durante el evento, el DE y el SE apoyan al Beneficiario en la logística de evento y supervisan que los servicios contratados cumplan con los requerimientos.

5. La DEEI solicita a la empresa licitante ganadora el cierre, factura y Formato de Recepción a Satisfacción del bien o servicio recibido para trámite de pago y sello de factura.
6. El área solicitante estará a cargo de realizar el Reporte Ejecutivo y Evaluación del Servicio del evento nacional y remitirlo a la DEEI en un lapso máximo de 10 días hábiles a partir de la finalización del evento. Dicho reporte deberá incluir fotografías del evento, notas de prensa, y reporte de ventas o estimación de IED.
7. La DEEI a través de su Enlace Administrativo se encargará de realizar los trámites pertinentes para realizar el pago de los servicios contratados.

5.3.7.g) LÍMITES DEL PROCESO Y SU ARTICULACIÓN CON OTROS

- El proceso de eventos nacionales empieza con la solicitud por el área solicitante y termina con la realización del Reporte Final del evento por el mismo.
- Autorización de recurso para el servicio la realiza la UAF. Las operaciones de la UAF y la administración del presupuesto por parte de la UPE no se consideran dentro de la administración de apoyos y servicios.
- La elaboración de la imagen y diseño está a cargo de la CGCI. La CGCI solo entra al proceso si la DEEI lo pide. Existen otros procesos entre ProMéxico que ocupan el servicio del CGCI.

5.3.7.h) FLUJOGRAMA



5.3.7.i) PERTINENCIA, INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS, EFICIENCIA Y EFICACIA

La organización de foros, seminarios, conferencias, reuniones de trabajo y encuentros de negocio es fundamental para la realización de la labor de ProMéxico. La organización eficiente de estos eventos y la contratación oportuna de los mejores proveedores, con un bajo costo pero con el nivel de calidad requerido prueban la pertinencia de este proceso.

La organización de estos eventos es un proceso que atiende las solicitudes de otras áreas de ProMéxico. Este tipo de actividades tiene una repercusión fundamental en la difusión de las labores y del Catálogo de Apoyos y Servicios de ProMéxico, por lo que, a pesar de no incidir directamente en ningún indicador, la influencia indirecta, a través de la mejora de la labor de difusión y facilitar la labor de desarrollo de otros procesos es vital.

La organización de eventos nacionales se realiza de una manera notablemente eficaz. De hecho, las limitaciones en materia de disposición de recursos humanos han impulsado que el personal maximice sus esfuerzos para la correcta organización de todos los eventos y el correcto desarrollo de la licitación pública para la selección de la Empresa Integradora de Servicios, así como la obtención de presupuestos para cada uno de los eventos programados. Por ejemplo, la retroalimentación con los proveedores, a pesar de no estar incluida como etapa en el Manual de Procedimientos de la UARI, ha resultado fundamental para adaptar la organización de los eventos a los requerimientos del área solicitante y evitar los errores de interpretación. El proceso tiene un problema de eficacia a la hora de obtener los Reportes de los Eventos por parte de las áreas solicitantes.

La eficiencia en la organización de los eventos nacionales es uno de los criterios fundamentales que han de considerarse para la evaluación de este proceso. Como se ha podido observar, la DEEI solicita presupuestos para la selección de la opción que sea más conveniente para ProMéxico incluso en casos en los que podría evitar dicha labor y contratar el servicio directamente a través de la Empresa Integradora de Servicios. Este trabajo ha permitido mantener un alto grado de calidad y unos costos de la organización de eventos asumibles. En esta misma dirección la comparación de los presupuestos en función de los servicios finales, permite realizar una selección más acertada entre las ofertas presentadas.

5.3.7.j) NORMATIVIDAD APLICABLE Y REALIZACIÓN PRÁCTICA

El proceso se lleva a cabo siguiendo las indicaciones del Manual de Procedimientos de la UARI y con especial atención a la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público así como a su Reglamento.

Se han observado las siguientes diferencias en la realización práctica del proceso:

- El Manual de Procedimientos no recoge ningún mecanismo de comunicación entre la empresa proveedora del servicio y la DEEI. Esta interacción se da al finalizar cada evento, como lo han expresado las dos partes. A pesar de que no sea necesario el registro formal de dicha interacción, la comunicación es muy positiva para la mejora continua de la organización de eventos.
- El Manual de Procedimientos no incluye la entrega y revisión de la documentación probatoria de los eventos organizados por la Empresa Integradora de Servicios.
- La DEEI solicita al menos tres presupuestos para la organización de cualquier evento, siempre que se disponga de tiempo suficiente, a pesar de que la organización de los mismos se podría realizar a través de la Empresa Integradora de Servicios.
- Para seleccionar a la empresa proveedora de un servicio, la DEEI, en función de su experiencia, mantiene principios como el de desarrollar una relación gradualmente creciente con las empresas proveedoras. Es decir, si no se ha trabajado anteriormente con una empresa, difícilmente se le otorgará la organización de un evento grande. Estos principios, a pesar de no estar formalizados, se aplican de una manera muy estandarizada y han posibilitado el buen funcionamiento del área.

5.3.8. Ferias internacionales con pabellón nacional

5.3.8.a) NOMBRE Y CLAVE

Ferias internacionales con pabellón nacional (DEEI-MPR-12-1)

5.3.8.b) OBJETIVO

Coordinar las actividades que permitan llevar a cabo la participación en una feria en el extranjero bajo pabellón nacional, coordinando los esfuerzos de todas las unidades de ProMéxico, así como la CGAJ y la CGCI, con la finalidad de dar cumplimiento al Programa Anual.

Informe final

5.3.8.c) ACTORES

- Arquitecto
- Centro de Contacto (CC)
- CGAJ
- Comité Organizador de la feria
- DE
- DEEI
- DEF
- Dirección General
- Direcciones Regionales
- Empresa Integradora de Servicios
- Empresa participante
- Empresa proveedora
- OMEX
- SE
- UAF
- UARI
- UIN
- UPE
- UPINI

5.3.8.d) INSUMOS

- Documentos para solicitar el servicio
 - Oficio de Solicitud del Servicio
 - Carta Compromiso de la empresa
 - Carta de Grado de Integración Nacional
 - Carta de Perfil para ferias con pabellón nacional
- Documentos para operar el servicio
 - Factura emitida por ProMéxico que ampare el pago del servicio
 - Formato para recabar la información de las empresas mexicanas

participantes en el pabellón a fin de incluirlos en el directorio y/o folletos promocionales de la feria (Formato de Detección de Necesidades)

- Carta de Aceptación de Servicios
- Contrato de espacio del evento
- Documentos para seguimiento
 - Cuestionario de Evaluación y Satisfacción

5.3.8.e) PRODUCTOS

5.3.8.e)i) Productos intermedios

- Contrato para la participación en la feria
- Diseño del pabellón y material promocional
- Instructivo de Participación
- Instructivo de Envío de Muestras
- Instructivo de Operación de Montaje
- Cotizaciones
- Cuestionario de Evaluación y Satisfacción

5.3.8.e)ii) Productos finales

- Realización del evento
- Informe final del evento

5.3.8.f) PROCESO

1. La DEEI elabora la Ficha Técnica y el presupuesto para el evento. Se determina el presupuesto de cada evento considerando algunos de los siguientes rubros, los cuales pueden variar dependiendo del tipo de evento y del país sede: renta de espacio, instalación del pabellón, manejo de muestras (envío y liberación aduanal), gastos de operación, difusión, eventos complementarios e imprevistos.
2. La DEEI se pone en contacto con el Comité Organizador del evento y solicita la copia del contrato de espacio del evento. En cuanto llega el contrato del evento especificado, la DEEI lo envía a la CGAJ para su aprobación. En caso de que la CGAJ no apruebe el contrato, la DEEI solicita nuevamente el contrato con las modificaciones u observaciones señaladas por la CGAJ.

3. La DEEI pide firma del contrato de espacio a la UARI y envía el formato de aplicación al Comité Organizador para reservar y negociar el espacio del pabellón.
4. Después de la negociación con el Comité Organizador, la DEEI determina el espacio físico disponible en el pabellón nacional y el número de stands disponibles. La asignación de los espacios dentro del pabellón nacional se realiza de acuerdo al orden en que las empresas hayan realizado su pago. El Comité Organizador informa a la DEEI sobre la participación y la ubicación del espacio asignado, junto con las dimensiones y especificaciones. Además, el Comité Organizador entrega el Manual del Expositor a la DEEI, mismo que contiene las restricciones y fechas para el montaje.
5. La DEEI solicita la factura original a los organizadores de la feria y lo envía a la DEF para solicitar el pago correspondiente del espacio contratado.
6. La DEEI elabora y envía el Instructivo de Participación a la DEPE y al CC para iniciar la promoción del evento. La DEEI, junto con la UPE, las Direcciones Regionales, las OMEX y el CC difunden el evento y el Instructivo de Participación a las empresas que estén interesadas y que cumplan los requisitos para participar en el evento. El número total de espacios que pueden ser ocupados por una misma empresa se determina de acuerdo con la demanda y las características propias del evento. Esto se especifica en el Instructivo de Participación correspondiente. Un espacio podrá ser ocupado hasta por dos empresas distintas, siempre y cuando la superficie contratada y/o las características del evento lo permitan.
7. Las OMEX construyen un padrón de empresas seleccionadas y mandan ese mismo padrón al ejecutivo del evento. La determinación del precio a ser cobrado a cada empresa participante depende del tamaño de la empresa, que se mide por ventas y exportaciones anuales. Una vez calculado el precio a ser aplicado para cada empresa participante, el CC manda la referencia del pago a cada empresa.
8. El CC efectúa el cobro de los espacios vendidos e informa a la DEEI del estatus de los espacios disponibles. Si no se han vendido todos los espacios, se extiende la fecha de inscripción. La DEEI asigna la ubicación de los espacios vendidos y pide el Formato de Detección de Necesidades a la oficina de ProMéxico respectiva que está en contacto con la empresa participante.

9. La DEEI, en conocimiento de los requisitos y necesidades de las empresas participantes, elabora por medio del arquitecto el diseño del pabellón y, en coordinación con las áreas sustantivas, definen las necesidades y los servicios adicionales para el evento. Junto con las OREX, la DEEI elabora y publica la convocatoria para solicitar como mínimo, tres cotizaciones a compañías del país en el que se realiza el evento para la instalación y montaje del pabellón.
10. El arquitecto analiza las respuestas de la convocatoria y manda un padrón de proveedores que cumplen los requisitos a la DEEI. La DEEI solicita a la empresa licitante ganadora el contrato y la propuesta económica el evento. En cuanto se recibe la documentación, la DEEI lo manda a la CGAJ para su aprobación. Si la CGAJ no lo aprueba, la DEEI pedirá el contrato de nuevo con las modificaciones u observaciones señaladas.
11. La DEEI obtiene la firma del contrato del espacio del Jefe de la UARI y solicita a la DEF el pago a proveedores. Para solicitar pagos a proveedores se entrega a la DEF la documentación solicitada por dicha área que puede incluir: copia del contrato (cuando sea el caso), factura, carta compromiso, carta aceptación de servicios y datos bancarios para realizar la transferencia.
12. Mientras, el proveedor del montaje e instalación del pabellón finaliza los trámites con el Comité Organizador para poder iniciar la construcción del pabellón. La DEEI elabora y manda el Instructivo de Operación y Montaje a las empresas participantes. Durante la instalación, la DEEI supervisa todos los servicios contratados.
13. El envío de muestras se realiza a través de un agente aduanal y/o transportista seleccionado bajo el proceso de licitación pública la cual se realiza una vez al año. El servicio incluye el envío de muestras hasta por 250 kg. o 1.5 metros cúbicos por empresa participante. Para los sectores, automotriz, muebles y construcción puede ser de hasta 500 kg. o 3.0 metros cúbicos por empresa participante. En caso de que un evento no esté considerado en el contrato de servicios del agente aduanal seleccionado, el envío de muestras se podrá solicitar previamente por escrito y de conformidad con el contrato vigente al agente aduanal y/o transportista seleccionado. La DEEI obtiene datos e instructivo de operación y logística del agente aduanal y elabora Instructivo de Envío de Muestras de los empresas participantes. Con esos

datos, la DEEI da seguimiento al proceso de manejo de muestrarios con el agente aduanal mexicano y del país sede y verifica la entrega de los muestrarios con el agente aduanal en la plaza sede, preferentemente junto con las empresas participantes.

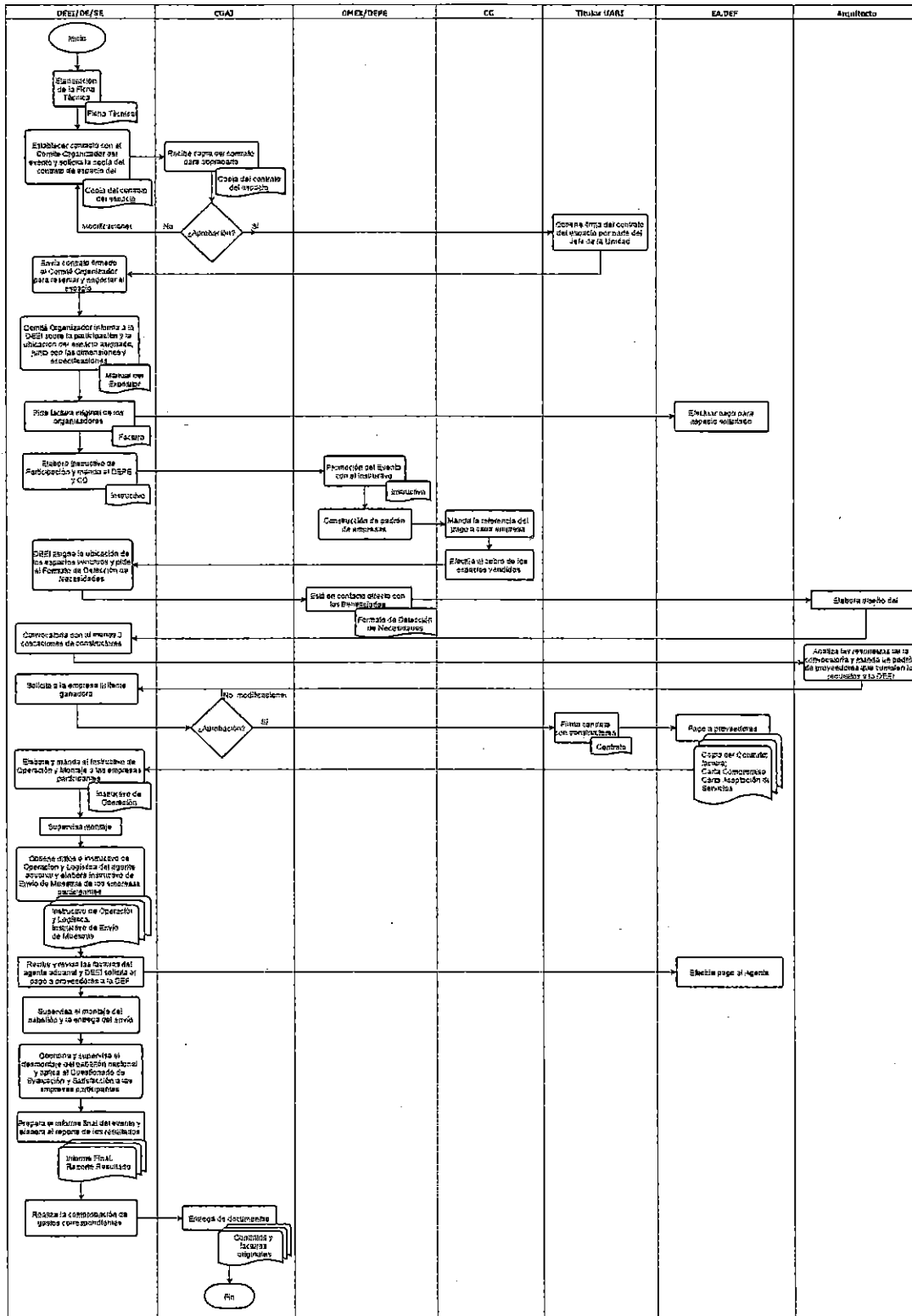
14. La DEEI recibe y revisa las facturas del agente aduanal en el país sede, así como el transportista en México para asegurar que están elaboradas de acuerdo con los requisitos de la UAF y cumplen con los pesos y/o volúmenes autorizados. Con esa información, la DEEI solicita el pago a proveedores a la DEF.
15. En la ubicación de la feria, la DEEI recibe y supervisa el montaje del pabellón y que éste cumpla con los requisitos y necesidades contratados de acuerdo con el contrato firmado. Por su parte, la DEEI coordina la inauguración del pabellón y supervisa la operación del mismo durante el evento. Además, la DEEI recibe y atiende a las empresas participantes a su llegada al evento, las apoya en el montaje y supervisa la entrega de muestras.
16. Al término del evento la DEEI coordina y supervisa el desmontaje del pabellón nacional y aplica el Cuestionario de Evaluación y Satisfacción a las empresas participantes. Además es su deber pagar los servicios contratados para el pabellón nacional y liquida los pendientes con proveedores. Aquellas empresas que no entreguen debidamente contestado y firmado el Cuestionario de Evaluación y Satisfacción al personal de ProMéxico, podrán ser sujetas a una sanción por parte de una futura solicitud de apoyo y/o servicio.
17. La DEEI prepara el Informe Final del Evento y elabora un informe con los resultados reportados por las empresas y lo distribuye entre las áreas involucradas.
18. La DEEI realiza la comprobación de gastos correspondientes de acuerdo con los requerimientos administrativos; entrega contratos y facturas originales a la UAF y/o CGAJ.

5.3.8.g) LÍMITES DEL PROCESO Y SU ARTICULACIÓN CON OTROS

- El proceso de ferias internacionales con pabellón nacional comienza con el desarrollo del calendario a partir de las propuestas de participación de eventos realizada por las OMEX, OREX y UARI y termina con la elaboración del Informe Final del Evento.

- La construcción y montaje del Pabellón es realizada por el proveedor correspondiente. La DEEI contrata, paga y manda el diseño del pabellón.
- El envío de muestras está supervisado por la DEEI, pero se realiza a través de la contratación externa de un agente aduanal.

5.3.8.h) FLUJOGRAMA



5.3.8.i) PERTINENCIA, INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS, EFICIENCIA Y EFICACIA

La oferta del servicio y la organización de la participación en ferias internacionales bajo pabellón nacional es un proceso pertinente, dada la importancia de este tipo de foros para propiciar acuerdos comerciales a nivel internacional. Las empresas beneficiarias entrevistadas que han participado en este proceso han subrayado la corrección del mismo y el valor añadido que supone para los participantes presentarse ante la comunidad internacional, con un respaldo institucional.

Ello se refleja en que las ferias con pabellón nacional sea el servicio individual que más veces ha sido contratado, 575 de un total de 1,128 servicios contratados a ProMéxico, con un porcentaje superior al 50%. La participación de este servicio es todavía mayor con respecto a la facturación, puesto que facturó 14,508,492 pesos de un total de 19,853,316 pesos facturados por ProMéxico, un 73.08% en 2014. Esta facturación total implica una facturación media por servicio de 25,232.16 pesos. Es destacable la alta contratación de este servicio, a pesar de que los precios individuales no son desdeñables. Ello motiva la consideración de que el valor agregado de participar en dichas ferias bajo pabellón nacional es lo suficientemente alto.

Por el análisis realizado, se considera que el proceso es eficaz en la oferta efectiva del servicio. Sin embargo, es preciso tener en cuenta la necesidad de incluir fechas límites en la calendarización, a fin de dotar de tiempo suficiente para el desarrollo del modelo en la atención de las ferias programadas a comienzos de año. La imposibilidad de participación en dichas ferias por falta de una calendarización oportuna incidiría negativamente en la eficacia del modelo. Por otro lado, la falta de recursos humanos en el área ha motivado que el personal de dirección tenga que dedicar gran parte de su tiempo a la realización de tareas operativas. Ello reduce el tiempo que se dedica a la planificación, estrategia e investigación, lo que puede incidir en el efecto de la participación en ferias internacionales.

El proceso resulta en términos generales eficientes, en particular en la contratación y de proveedores. Destaca, de manera particular, la contratación de un arquitecto, que puede ofrecer diseños y uso de materiales que respondan de manera específica a las necesidades de ProMéxico y manteniendo un control de costos.

5.3.7.j) NORMATIVIDAD APLICABLE Y REALIZACIÓN PRÁCTICA

El proceso se lleva a cabo siguiendo las indicaciones del Manual de Procedimientos de la UARI y con especial atención a la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público así como a su Reglamento. En este caso, no se han observado diferencias entre la realización práctica del proceso y su descripción en el manual de procedimientos correspondiente.

5.3.9. Atracción de inversión extranjera

5.3.9.a) NOMBRE Y CLAVE

Atracción de inversión extranjera (CT-PR-06, DPI-PR-01, DPI-PR02, DPI-PR-03, DPI-PR-04, DPI-PR-05, DPI-PR-06, DPI-PR-07)

5.3.9.b) OBJETIVO

Durante este proceso se persigue identificar oportunidades de inversión extranjera y canalizarlas, atendiendo a los requerimientos de las empresas inversoras, a fin de maximizar el número de inversiones extranjeras efectivas en el país.

5.3.9.c) ACTORES

- Coordinador Regional de la UPINI
- Coordinación Técnica y de Planeación Estratégica de la UPINI
- Departamento de Apoyo a Procesos (DAP)
- Dirección Ejecutiva de Promoción Internacional (DEJPI)
- Empresa extranjera inversora
- Grupo de Trabajo de Validación de Proyectos de Inversiones (GTVPI)
- OMEX
- OREX

5.3.9.d) INSUMOS:

- Plan de Negocios;
- Cuestionario de Inversión.

5.3.9.e) PRODUCTOS

5.3.9.e)i) Productos intermedios

- Cuestionario de Inversión completado
- Formato DPI-1 de seguimiento mensual
- Formato DPI-3 de seguimiento semestral
- Registro de información en el sistema informático correspondiente

5.3.9.e)ii) Productos finales

- Carta de Confirmación
- Presentación de proyecto ante GTVPI
- Asignación de número de folio a proyectos confirmados

5.3.9.f) PROCESO

1. En primer lugar, se han de identificar oportunidades de potenciales inversiones. La identificación de oportunidades de inversión puede ser reactiva o proactiva. En el primer caso, son las empresas extranjeras quienes contactan con las OREX, ya sea directamente o canalizadas a través de otras dependencias e instituciones. En el segundo, las OREX contactan con empresas que podrían estar interesadas en eventos, ferias y les transmiten la oportunidad de negocio comunicada. Se registra la información relacionada con la oportunidad en el sistema informático.
2. La OREX solicita información a la empresa sobre su Plan de Negocio y, en el caso de una identificación proactiva, se determina el interés de la empresa en continuar con el proceso de análisis del proyecto de inversión. Con la información recabada se completa el Cuestionario de Inversión, que se toma como fuente primordial de información para la determinación de viabilidad del proyecto. La información se registra en el sistema informático. El Coordinador Regional y la OREX respectiva evalúan la información recabada para considerar cambiar el estatus de Oportunidad a Proyecto. En caso negativo, se recaba más información o se da la oportunidad por perdida y se cierra. En caso de continuar con el proyecto, el mismo se considera un proyecto candidato.
3. Semestralmente, cada Coordinador Regional tiene una reunión, telefónica, con cada una de las OREX a su cargo para considerar la baja de oportunidades que no han

tenido avances, mismas que son eliminadas. La eliminación de estas oportunidades se registra en el Formato DPI-3. El formato se envía al DEJPI y al DAP, quienes revisan la información, la registran y archivan el formato.

4. La OREX responsable del proyecto establece una comunicación continua con la empresa a través de la cual le ofrece información sobre los apoyos y servicios de ProMéxico y atiende a las inquietudes de la empresa. El responsable del proyecto ha de dirigir la atención a los requerimientos de información de la empresa y los procesos correspondientes a los apoyos o servicios solicitados por la empresa interesada. Esta etapa finaliza con la determinación de una ubicación de destino para la inversión en el país. Una vez establecida la ubicación potencial para la inversión, el proyecto pasa a la etapa de negociación.
5. Durante la etapa de negociación, el responsable del proyecto, en coordinación con la OMEX correspondiente, da seguimiento a los requerimientos de la empresa para identificar apoyos de interés para la empresa, programar reuniones con distintas dependencias y facilitarle los propios apoyos y servicios de ProMéxico, a fin de que la empresa decida positivamente sobre su inversión en el país. La finalización positiva en esta etapa conduce a la etapa de cierre.
6. Mensualmente, cada Coordinador Regional tiene una reunión, telefónica, con cada una de las OREX a su cargo para analizar la situación de cada uno de los proyectos en sus etapas de oportunidad, candidato, negociación y cierre. El Coordinador ofrece sus recomendaciones para el avance del proyecto. Los acuerdos alcanzados con cada una de las OREX se registran en el formato DPI-1. El formato se envía al DEPI y al DAP, quienes revisan la información, la registran y archivan el formato.
7. Una vez que la empresa extranjera confirma al responsable del proyecto la realización del mismo, éste le solicita a la empresa una Carta de Confirmación con la información detallada sobre la inversión a realizarse. El responsable del proyecto notifica al Coordinador Regional del cierre del proyecto y el Coordinador Regional prepara la información del mismo para postularlo al GTVPI.
8. El Coordinador Regional elabora la presentación del proyecto y la presenta a la Coordinación Técnica y de Planeación Estratégica de la UPINI, que realiza comentarios sobre la misma. El Coordinador Regional atiende a los comentarios de

la Coordinación Técnica y de Planeación Estratégica de la UPINI y presenta el proyecto ante el GTVPI. En caso de que el GTVPI apruebe el proyecto, el mismo se confirma y se le asigna un número de folio. En caso negativo, se realizan observaciones que pueden ser atendidas para su presentación en la próxima reunión del GTVPI o se rechaza definitivamente. Las reuniones del GTVPI son mensuales.

5.3.9.g) LÍMITES DEL PROCESO Y SU ARTICULACIÓN CON OTROS

- El proceso de atracción de inversión extranjera inicia con la detección de la oportunidad por cualquiera de los dos tipos de vías: la proactiva y la reactiva. Finaliza de manera exitosa, con la confirmación del proyecto por parte del GTVPI y la asignación de número de folio. A partir de dicho momento el proyecto de inversión es atendido dentro del proceso de aterrizaje de la inversión (*softlanding*) a cargo de la Dirección Ejecutiva de Proyectos de Inversión.
- El proceso puede terminar negativamente en cualquiera de sus etapas, con el cierre del mismo sin que se materialice la inversión potencial. De manera particular, el seguimiento semestral se presenta como una etapa fundamental para dar cierre a numerosas oportunidades de inversión sin avance.
- En aquellas etapas en las que se atiende una solicitud de información o el requerimiento de un apoyo o servicio de la empresa extranjera, este proceso se articula con el proceso de atención a requerimiento de información, administración de apoyo o concesión de servicio correspondiente.

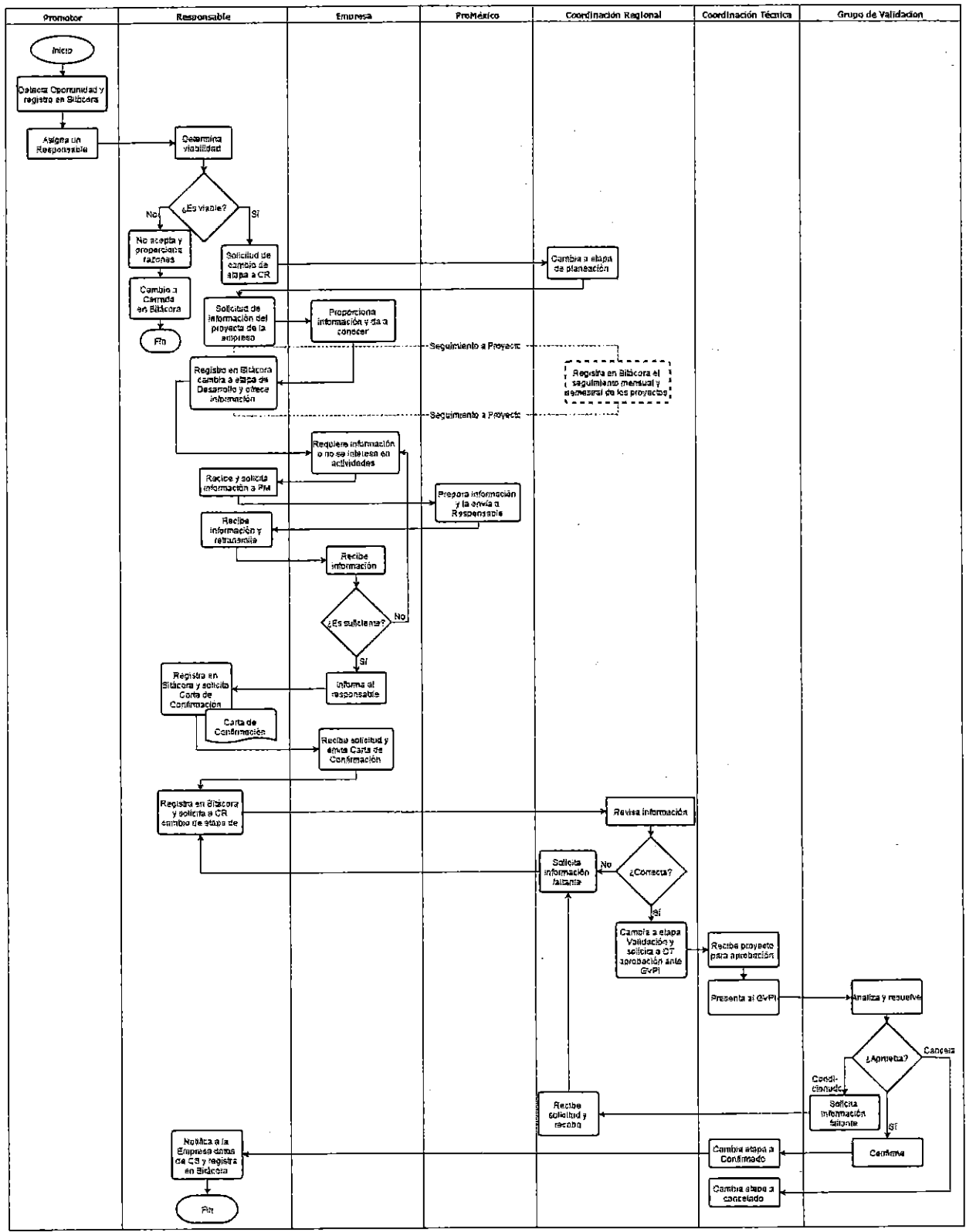
5.3.9.h) ÚLTIMAS MODIFICACIONES

- El sistema informático de CRM de Oracle ha sido sustituido por el sistema informático de Bitácora del Promotor, de desarrollo propio.
- En julio de 2015 se aprobó un nuevo Manual de Procedimientos. Además de la referencia del nuevo sistema informático, el cambio de las claves de cada uno de los procedimientos y la corrección de algunos errores, este nuevo Manual de Procedimientos no implica cambios fundamentales en lo referente al proceso de atracción de inversión extranjera.
- Al momento de realizar la evaluación, se estaba desarrollando un nuevo manual de

procedimientos incluyendo las etapas que se encuentran en el sistema de Bitácora del Promotor. En esta nueva descripción se incluyen cinco etapas:

1. Oportunidad: identificación y registro de la oportunidad de inversión en el sistema.
 2. Planeación: definición de montos, tiempo y actores del proyecto de inversión.
 3. Desarrollo: asesoramiento y seguimiento de la empresa hasta la confirmación del proyecto de inversión.
 4. Validación: presentación del proyecto al Grupo de Validación de Proyectos de Inversión, incluyendo: descripción, carta de confirmación, Cuestionario de Inversión, Plan de Negocios y documentación incluida en la Bitácora del Promotor.
 5. Confirmado: después de la validación, se cambia el estado a Confirmado y se entrega al Coordinador Sectorial correspondiente.
- Además, se establece un único procedimiento, bajo la clave DPI-PR-06-2. El nuevo procedimiento establece una mayor claridad entre el desarrollo de las etapas. El paso de oportunidad a la etapa de planeación, bajo la cual se empieza a considerar como un proyecto, está determinado por la consideración de su viabilidad, que se discute con el Coordinador Regional.
 - Después del establecimiento de contacto con la empresa y la provisión de información por parte de la misma, el proyecto pasa la etapa de desarrollo, durante la cual se ofrecen gratuitamente los servicios de ProMéxico y se le conceden los apoyos necesarios, a fin de que se concrete la información. La etapa de desarrollo se cierra con la obtención de la Carta de Confirmación.
 - El promotor y el Coordinador Regional analizan si la información es suficiente y correcta, en cuyo caso se cambia el estado a validación y se prepara el proyecto para su presentación ante el GTVPI. La presentación ante el GTVPI funciona de igual manera que en el proceso anterior. En el nuevo manual de procedimientos se especifica que el proyecto se traslada al CS correspondiente una vez confirmado el proceso.

5.3.9.i) FLUJOGRAMA



5.3.9.j) PERTINENCIA, INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS, EFICIENCIA Y EFICACIA

El proceso de atracción de inversión extranjera es pertinente, puesto que es el proceso bajo el que se articula la concesión de apoyos necesarios para la atracción de IED, así como la identificación de oportunidades de la misma. Este proceso es continuado, posteriormente, por los procesos de aterrizaje (*softlanding*) y atención permanente (*aftercare*). Si bien es técnicamente posible que dichos procesos se pudieran dar para procesos de inversión que transcurrieran su primera fase de manera autónoma, la importancia de la promoción, identificación de oportunidades y acompañamiento es fundamental, como ha sido expresado por los propios beneficiarios, y puede significar un diferencial en la decisión empresarial sobre el destino de una inversión. En esta línea, sin este primer proceso de atracción de inversión, se reduciría notablemente la IED recibida en México.

El proceso de atracción de inversión extranjera está relacionado con siete indicadores de la MIR: uno de fin, dos de propósito, uno de componente y tres de actividad. El indicador de fin es el “Porcentaje de proyectos de empresas extranjeras o con mayoría de capital extranjero confirmados por ProMéxico” y se refiere al porcentaje de proyectos de inversión confirmados. En 2014 se superó la meta marcada del 30% con un 38.2% de proyectos de inversión confirmados. El buen desempeño de este indicador está relacionado con la correcta identificación de oportunidades y el adecuado acompañamiento para la realización de la inversión en cuestión. Asimismo refleja que no hay un problema de cartera muerta en lo que se refiere a las oportunidades de inversión.

Los dos indicadores de propósito son “Servicios otorgados a empresas extranjeras que confirmaron un proyecto de inversión” y “Porcentaje de nuevos proyectos de empresas extranjeras o con mayoría de capital extranjero confirmados por ProMéxico”. El buen desempeño del primer indicador, con una meta anual de 120 y un cumplimiento de 159, muestra la validez de los servicios ofertados por ProMéxico para las empresas que están considerando realizar una inversión en el país. El segundo indicador se refiere al porcentaje de nuevas empresas atendidas por ProMéxico y está estrechamente relacionado con las actividades de promoción realizadas en el marco del proceso de atracción de inversión extranjera. Durante 2014, el 7.42% de las empresas atendidas fueron nuevas, superando el objetivo del 5% marcado. Ello indica que, en función de los resultados, las actividades que

se están realizando de promoción son adecuadas y las recomendaciones ofrecidas suponen cambios mínimos.

El indicador de componente “Porcentaje de nuevas empresas visitadas” y dos de los indicadores de actividad “Tasa de alto involucramiento sobre el total de proyectos confirmados” y “Tasa de actividades realizadas por los promotores” se refieren a actividades de promoción o de caracterización de los proyectos de las OREX que se comparten con la promoción de exportaciones a través de la demanda. Como se explica en dicho apartado su desempeño es positivo. El último indicador de actividad, “Porcentaje de oportunidades de inversión generados en CRM” se refiere a las nuevas oportunidades de inversión generadas y está vinculado a las actividades de promoción realizadas y a la correcta identificación de posibles inversiones. El objetivo del 15% establecido para dicho indicador fue ampliamente superado con un 17.63%, lo que indica que la identificación de oportunidades se está realizando de manera adecuada.

La consecución de las metas en materia de atracción de inversión sería inviable sin la integración de los apoyos y servicios concedidos dentro del proceso de atracción de inversión extranjera. Así, el proceso articula una serie de actividades ordenadas y dirigidas a la atracción de inversión. El proceso incluye la promoción de los destinos del país mediante la participación del promotor en congresos y seminarios o la organización de los mismos. La atención individualizada permite, a continuación, registrar oportunidades particulares que se pueden convertir en proyectos concretos. El proceso se ha mostrado eficaz para guiar a la empresa beneficiaria por dichas etapas y para ofrecerle un seguimiento adecuado que se transforme en una inversión confirmada. Sin embargo, a pesar de que el proceso incluye las acciones de seguimiento mensual y semestral correspondientes, la realización de las mismas depende del Coordinador Regional concreto. En virtud de que estas actividades de revisión son útiles para promover el avance de los proyectos y limpiar periódicamente la cartera, el proceso sería más eficaz si se insistiera en su aplicación.

De manera similar a otros procesos, en materia de asesoría otorgada a las empresas, dado el tiempo necesario para ofrecer un servicio de calidad, la mejora en eficiencia es compleja. A pesar de que la participación u organización de seminarios pueda parecer ineficiente por los recursos dedicados sin beneficiario directo, éstas resultan esenciales para la identificación de oportunidades y constituyen espacios a los que las empresas se acercan con

mayor facilidad, en comparación a los acercamientos individuales.

5.3.9.k) NORMATIVIDAD APLICABLE Y REALIZACIÓN PRÁCTICA

El proceso se realiza de acuerdo a las indicaciones del Manual de Procedimientos de la UPINI y, en la medida en que se articula con el proceso de administración de apoyos para el reembolso de los mismos, con el Manual de Procedimientos de la UARI y los Lineamientos para la Operación de Apoyos y Servicios de ProMéxico, proceso que también se analiza en el presente informe.

Las diferencias observadas son las siguientes:

- El proceso se realiza, en general, de una manera más cercana a su última formalización, actualmente en construcción. La atracción se realiza como un único proceso. En este proceso, las etapas de oportunidad, validación y confirmación están claramente definidas, mientras que las fronteras son más difusas entre planeación y desarrollo. Sin embargo, dicha indefinición es difícil de solventar de una manera en la que se mantenga la flexibilidad necesaria para atender a todos los procesos potenciales.
- Como se ha señalado, a pesar de estar claramente identificados en el proceso los seguimientos a realizarse a los promotores de manera mensual y semestral, en la práctica se realizan dependiendo de la arbitrariedad del Coordinador Regional. Es necesario homogeneizar dicho criterio.
- A pesar de que, formalmente, la finalización de este proceso se articula con el de aterrizaje de la inversión, a cargo de la Dirección Ejecutiva de Proyectos de Inversión, y que ello implica un cambio del ejecutivo que lleva el proyecto, en muchas ocasiones, la empresa inversora sigue manteniendo el contacto inicial con el ejecutivo de la OREX con la que desarrolló el proyecto de atracción de inversión.

6. TEMA III. HALLAZGOS Y RESULTADOS

6.1. BUENAS PRÁCTICAS

Se hace referencia, en el presente informe, a “buenas prácticas” a todas aquellas acciones que, sin estar recogidas en los procedimientos correspondientes o pudiendo ser extensibles a otros procesos en los que no se han aplicado, tienen un efecto positivo en el resultado de sus procesos, su agilidad y/o su eficacia.

BP 1. Promoción directa. Los Directores Sectoriales y promotores utilizan preferentemente formas de comunicación directa para la promoción del Catálogo de Apoyos y Servicios de ProMéxico. Esta forma de comunicación directa minimiza el costo y efficientiza el uso de recursos en la institución. Para enriquecer la información disponible sobre empresas que pueden formar parte de la población objetivo se contacta con diferentes instituciones, como organismos empresariales.

BP 2. Oferta informativa en procesos automatizados. En el caso de aquellos procesos que estén incorporando un componente de mayor automatización y en el mismo participen beneficiarios, con menor conocimiento de los procedimientos de la institución, es necesario maximizar la información disponible, a fin de minimizar los errores vinculados a dicho proceso. La correcta oferta de los formularios de solicitud, así como la realización de videos instructivos presentes en la página web facilitan la adecuada realización de los trámites por parte de los solicitantes.

BP 3. Coordinación con otras instituciones. ProMéxico, a través de sus áreas, establece alianzas estratégicas con otras instituciones con las cuales se compartan objetivos total o parcialmente. La participación de ProMéxico en actividades con instituciones como la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXID), el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) o INADEM ayuda a coordinar esfuerzos en la consecución de metas comunes.

BP 4. Múltiple cotización. En materia de contratación de servicios para la organización de eventos, a pesar de contar con una Empresa Integradora de Servicios ganadora de una licitación pública, la DEEI pide el presupuesto de, al menos, tres proveedores para la contratación de un servicio. Esta práctica permite reducir el gasto vinculado a la organización de eventos.

BP 5. Estimación de costo con base en servicio final. Los presupuestos recibidos de las empresas proveedoras de servicios se comparan con base en la provisión de servicios iguales, lo que implica la comparación de factores de calidad, así como de transporte, incluso cuando éstos no están incluidos en los presupuestos referidos. La consideración adecuada de estos criterios permite una correcta estimación de los gastos vinculados a la organización de un evento y a la selección del proveedor más favorable.

BP 6. Priorización de sectores. Los recursos de las oficinas (OMEX Y OREX) son limitados. La determinación de sectores prioritarios para cada una de las oficinas ayuda a priorizar esfuerzos y maximizar sus efectos.

BP 7. Distribución de trabajo. En aquellas áreas en las que hay múltiples personas asignadas a una actividad, es necesario distribuir el trabajo, tarea que se dificulta a medida que se incrementa el personal en dicha área y el número de proyectos a distribuirse. En algunas áreas, como el CAAP, se han establecido criterios para que las tareas se distribuyen automáticamente y reducir el tiempo dedicado a esta tarea. En cualquier caso es necesario mantener una persona de supervisión que pueda modificar dicha distribución. La correcta distribución del trabajo ayuda a evitar cuellos de botella.

BP 8. Obtención de información en visitas. En las visitas que los Directores Sectoriales y las OMEX hacen a empresas que se constituyen como proveedoras, o tienen el potencial para hacerlo, de empresas transnacionales se hacen recomendaciones en materia de certificaciones, normativas, presentación e, incluso, limpieza de fábrica. Esta información que se otorga a las empresas aumenta el valor agregado de los servicios de ProMéxico para las empresas transnacionales, porque minimiza el riesgo de retrasos en la cadena productiva y aumenta el valor agregado nacional de la producción. La información obtenida mediante las visitas es más veraz que la que se podría obtener por medio de llamadas o correos electrónicos.

BP 9. Flexibilidad de procesos. Los procesos cuentan con la suficiente flexibilidad para hacer frente a nuevos escenarios. El no establecimiento de criterios estandarizados ayuda, como en el caso de los proyectos de cooperación internacional, a la adaptación de los mismos al proyecto particular que se quieran aplicar. En otro orden, las nuevas empresas exportadoras de servicios se están incorporando a los modelos de ProMéxico, aunque para ello haya que adaptar los formatos existentes.

BP 10. Provisión de información. Las OREX envían información sobre los requerimientos legales, tributarios o mercantiles del país de destino, con el objetivo de que la empresa con intención de internacionalizarse cuente con la información suficiente de los costos en los que podrá incurrir al comenzar operaciones en otro país.

BP 11. Asesoría a empresas. Los promotores tienen una primera reunión en la que se evalúa a la empresa participante, en función del modelo que se quiere desarrollar. En dicha evaluación, como el Perfil del Exportador en el caso del modelo de exportación surgido a partir de la oferta, se establecen las fortalezas y debilidades de la empresa.

BP 12. Canalización. En el caso de que la empresa beneficiaria seleccionada no cuente con las características deseables para participar en alguno de los modelos, se canaliza la misma a través de la UARI para que acuda a las instituciones señaladas a fin de que pueda adaptarse.

BP 13. Reglas de impedimento. A fin de evitar la continua entrega de documentación falsificada, cuya revisión exige una mayor cantidad de tiempo y sacrificio de recursos, se han desarrollado "Reglas de administración y control en materia de determinación y aplicación de impedimentos para beneficiarios que presenten documentación falsa y/o alterada a que se refiere el artículo 33 de los Lineamientos para la Operación de Apoyos y Servicios de ProMéxico en el proceso de otorgamiento de apoyos", otorgados por ProMéxico. Estas reglas constituyen un desincentivo suficiente que puede reducir el número de falsificaciones, lo cual liberará recursos dedicados a la revisión de estos hechos.

BP 14. Revisión coordinada. En materia de revisión de expedientes de solicitud, sin que esté presente en los manuales de procedimientos correspondientes, y cuando dicha tarea involucra a un equipo de varias personas, la última revisión se realiza intercambiando los expedientes entre los ejecutivos. De esta manera, se reducen los fallos atribuibles a una misma persona y los ejecutivos aprenden unos de otros, reduciendo dilaciones del proceso atribuibles a errores en los expedientes.

BP 15. Seguimiento periódico. En todos los modelos analizados se establece algún tipo de seguimiento periódico estandarizado de los objetivos que se establecen anualmente. Ello se menciona como buena práctica, puesto que se realiza incluso para procesos que no lo incorporan como parte de sus procedimientos. Este seguimiento, sin embargo, debería establecerse de manera formal para cada uno de los modelos.

BP 16. Retroalimentación con proveedores. En relación al servicio otorgado por los proveedores para la realización de eventos, a pesar de no estar incluido en el procedimiento correspondiente, la empresa proveedora y el área seleccionada de ProMéxico se retroalimentan a fin de optimizar la organización de futuros eventos. Esta retroalimentación informal, manifestada por las dos partes, promueve un aprendizaje mutuo de las dos contrapartes que eficientiza la relación a futuro.

BP 17. Colaboración estrecha con el servicio exterior. Aunque no aplique al ejercicio de 2015, es preciso destacar que, desde que se firmara el Convenio de Colaboración Cancillería-ProMéxico, el 9 de enero de 2015, se ha establecido una colaboración más estrecha entre las embajadas y consulados y ProMéxico. La Secretaría de Relaciones Exteriores consideró 11 embajadas/consulados en los que operar el convenio como prueba piloto, mientras que ProMéxico instruyó a todas sus OREX a colaborar. De febrero a agosto de 2015 se captaron 95 oportunidades directamente por la embajada/consulado, se realizaron 389 colaboraciones conjuntas (como reuniones de trabajo, participaciones en seminarios, etc.) y se brindaron 60 asesorías a los consulados o embjadas.

6.2. CUELLOS DE BOTELLA

Se hace referencia en este documento como “cuello de botella” aquellos problemas que obstaculizan el correcto desarrollo de cada uno de los procesos y que producen dilaciones o malos resultados.

CB 1. Envío de One Pager. La construcción de un único documento, llamado el Programa de Trabajo de UPINI, retrasa el envío de los One Pager a las OREX. En consecuencia, pueden transcurrir varios meses antes de que las OREX dispongan de sus objetivos. El desconocimiento de los objetivos por parte de una oficina afecta negativamente a la consecución de los mismos en relación a los procesos identificados.

CB 2. Movilización de presupuesto. Durante el proceso de reembolso, una vez el beneficiario ha realizado la actividad relacionada con la solicitud de un apoyo y después de que el CAAP haya revisado la conformidad del expediente, la UARI solicita a la UPE los recursos destinados a dichos reembolsos. A pesar de la suficiencia presupuestal, sucede que no se dispone de dichos recursos movilizados. La espera para la movilización de estos

recursos resulta en el causante de mayores dilaciones temporales durante el proceso de reembolso.

CB 3. Necesidad de recursos humanos. En muchas de las áreas de ProMéxico existe una necesidad imperante de aumento del personal. El aumento de los objetivos en relación con el aumento automático de los indicadores, algunos de los cuales establecen sus objetivos en términos de crecimiento, incrementan las metas. A pesar de que algunas tareas se automatizan y se eficientizan, otras, como las visitas a empresas o las asesorías requieren de una misma cantidad de horas hombre. Las áreas que más tareas de este tipo realizan, como las OREX, sufren de una mayor necesidad de recursos humanos.

CB 4. Limitación de acciones del personal de *outsourcing*. Además de la disminución de incentivos laborales que ofrecen los contratos del personal de *outsourcing* y sus efectos sobre la fluctuación del mismo, las imposibilidades de asignación de gastos de viáticos al personal contratado de esta manera impiden que el mismo asuma determinadas funciones. Esta limitación afecta a la distribución de la carga de trabajo, puesto que determinadas funciones que exigen desplazamiento solo pueden ser asumidas por el personal de estructura.

CB 5. Fluctuación y capacitación del personal. En varias áreas de ProMéxico, como entre los promotores de las OMEX o entre el personal de la DEEI, se menciona la existencia de una alta fluctuación del personal. Esta alta fluctuación genera dificultades en la correcta capacitación del mismo. La correcta capacitación del personal se obtiene, en gran parte, mediante el desarrollo de funciones en la propia institución. Se han de observar todos los factores que inciden en un potencial aumento de la fluctuación. Una de las variables más importantes es la ausencia de un plan de desarrollo de los trabajadores de *outsourcing* de ProMéxico. Se ha de observar que, a pesar de una perfecta planificación de cada procedimiento, una alta fluctuación del personal involucrado impide la aplicación correcta del modelo.

CB 6. Limitaciones derivadas del dominio de idioma. Las dificultades en el manejo del idioma inglés han perjudicado en algunas ocasiones la coordinación entre áreas. Aunque la gran mayoría del personal de ProMéxico domina el idioma inglés, los pocos casos en los que este requerimiento no se cumple pueden perjudicar el desarrollo de proyectos conjuntos.

CB 7. Dificultades de obtención de Cartas de Confirmación por tiempo. La obtención de una

Carta de Confirmación, además de las dificultades derivadas de los problemas de confidencialidad derivados, presenta un problema de indeterminación temporal. La realización de una exportación, inversión o internacionalización es un proceso complejo que requiere de tiempo y la determinación de un plazo para el mismo no es sencilla, por la heterogeneidad de los casos. En aquellos casos en los que el seguimiento del proceso es menos intensivo durante la etapa final, como en una exportación o en una provisión a una empresa transnacional, el registro correcto de la actividad comercial depende del seguimiento adecuado a la empresa. En la actualidad la determinación de la necesidad de contacto con la empresa no está estandarizada ni automatizada, lo que dificulta la obtención de las Cartas de Confirmación, además de requerir gran dedicación por parte de cada área.

CB 8. Dificultades de obtención de Cartas de Confirmación por información. Algunas empresas no están dispuestas a entregar la información exigida mediante las Cartas de Conformación solicitadas o a revelar los montos exactos de sus transacciones. La falta de disponibilidad de esta información puede llevar al Grupo de Trabajo de Validación correspondiente a no validar el proyecto. Esto genera dos problemas: por un lado la fase de validación puede extenderse. Por otro lado, la no validación del proyecto conlleva que no se reflejan en las metas la totalidad de los resultados de las acciones de ProMéxico.

CB 9. Falta de envío de Reportes de Evento. Al finalizar los eventos, el área solicitante ha de enviar a la DEEI un Reporte del Evento que incluye fotografías del mismo. Las áreas solicitantes fallan reiteradamente en enviar estos reportes o lo hacen con mucha dilación. Es necesario introducir un elemento incentivador que no perjudique el funcionamiento de dichas áreas, dado que son áreas funcionales de ProMéxico.

6.3. PROPUESTAS DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD

Además de las propuestas de modificación a los manuales de procedimientos correspondientes, enunciadas en cada uno de los estudios de caso de procesos específicos analizados en el presente informe, se recomiendan dos modificaciones de normatividad que afectan al desarrollo de procesos analizados: una específica del programa F003 y otra normativa de carácter general que afecta al desempeño de funciones de los trabajadores de

ProMéxico.

La primera recomendación es la modificación del artículo 19 de los Lineamientos para la Operación de los Apoyos y Servicios de ProMéxico para la inclusión de un punto que establezca la obligación del promotor de atender las recomendaciones de otras áreas de ProMéxico para la corrección de errores, propios o ajenos, que pudieran darse en los expedientes aplicables. En la actualidad no existe ninguna obligación del promotor a este respecto y, a pesar de que el promotor no tiene, ni puede tener, toda la responsabilidad sobre los errores que pudieran presentarse en los expedientes, dado que algunos son objetivamente achacables al beneficiario, el promotor, como contacto directo con el beneficiario, dispone de las herramientas para tratar de minimizarlos. Esta recomendación de inclusión de obligación en la normatividad está acompañada de recomendaciones de indicadores de manera complementaria.

Es preciso subrayar que no se especifica que la única responsabilidad sea del promotor, sino que éste tiene la obligación de atender las recomendaciones que, en virtud de los errores detectados en los expedientes, se le hagan desde otras áreas de ProMéxico. La inclusión de esta obligación está en la línea de formalizar y estandarizar una solución a los reiterados errores de un mismo tipo que se presentan en los expedientes y que, sin embargo, no están por el momento cuantificados. Para permitir una correcta revisión de los errores de los expedientes, es preciso que la computación de los errores sea automatizada dentro del sistema BPM y que el mismo arroje un indicador desagregado por oficina o por promotor similar al recomendado en este informe. A fin de reducir la presión que ello podría causar en los promotores, se ha de insistir que dicho indicador no será utilizado para medir el desempeño general de cada oficina o promotor, sino para identificar los tipos de errores más comunes e intensificar las recomendaciones necesarias en aquellas oficinas en las que resulte oportuno. Se aprecia que, aunque por el momento no hay una computación de los errores realizados por cada oficina, puede haber diferencias por oficina, lo que refleja que existe un margen para la reducción de estos errores.

En el artículo 33 de los Lineamientos para la Operación de los Apoyos y Servicios de ProMéxico, a pesar de que el inciso III establece que el beneficiario ha de culminar el proceso de realización del Apoyo y en el inciso V se insta a cumplir con los términos establecidos en el convenio que aplique de acuerdo al apoyo y/o servicio correspondiente,

Informe final

sería necesario una referencia explícita a la culminación del apoyo en los tiempos establecidos en el otorgamiento del mismo. Ello se puede relacionar con el límite a una única prórroga máxima de tres meses, a ser aprobada por el Coordinador correspondiente, lo que ayudaría a reducir las incesantes prórrogas que se han identificado en el caso de apoyos para la obtención de certificaciones. Es muy necesario reducir estas prórrogas puesto que afectan a la movilización presupuestaria y a su correcta planificación. Como se refleja en este informe la planificación de la movilización del presupuesto destinado a apoyos es un problema de difícil solución, por lo que cualquier medida que ayude a reducir la incertidumbre sobre el mismo es fundamental.

La última propuesta de modificación a la normatividad se hace a unas normas de aplicación general que no solo afectan al Programa F003, las "Normas que regulan los viáticos y pasajes para las comisiones en el desempeño de funciones en la Administración Pública Federal". En el punto 6 de dichas normas se establece que "La realización de dos o más comisiones en un mismo ejercicio fiscal no podrá rebasar un máximo acumulado de 48 días naturales". Por la naturaleza del trabajo de los promotores, en algunos casos, se excede el número de días en los que es necesario realizar visitas a empresas. Por ello, la relajación del límite de 48 días naturales, o su eliminación, permitiría un ajuste de los viáticos para cubrir las comisiones necesarias, de manera tal que la realización de viajes en el desempeño de sus funciones de los promotores no implicara una disminución real de su sueldo, lo que lo haría menos competitivo y desajustado con respecto a las obligaciones diferenciadas de cada uno de los promotores. Se advierte, sin embargo, que dicha relajación puede suponer una mayor arbitrariedad en la asignación de comisiones.

6.4. ANÁLISIS FODA

6.4.1. Fortalezas

F1. Flexibilidad de los procesos. Los procesos están diseñados para disponer de una flexibilidad suficiente que permita adaptarlos a diferentes aplicaciones, como las particularidades de cada uno de los proyectos de cooperación internacional o la incorporación de nuevas actividades empresariales como el sector de servicios.

F2. Metas estandarizadas. Las metas se establecen de forma estandarizada. Éstas se comunican de manera individualizada a cada una de las oficinas.

F3. Página web completa. Toda la información relevante se ofrece en la página web de forma simple, bien estructurada y en los idiomas inglés y español.

F4. Automatización de solicitudes. ProMéxico ya cuenta con un sistema automatizado en la solicitud de bolsas de viaje. Dicha automatización ha permitido reducir la carga de trabajo por solicitud y disminuir los errores.

F5. Amplia red de oficinas. Las embajadas y consulados ofrecen una infraestructura adecuada para el establecimiento de las OREX. ProMéxico cuenta también con una amplia red de oficinas en los estados de México.

F6. Especialización de las oficinas. Las oficinas de representación de ProMéxico tienden a especializarse en los sectores líderes de la región de influencia. Ello optimiza el uso de recursos humanos y financieros de cada oficina.

F7. Dominio de idiomas. Una gran parte de los trabajadores de ProMéxico domina el idioma inglés. Además, varios de los trabajadores de las OREX dominan el idioma local del país donde se ubica su oficina. En caso contrario, las OREX tienen acceso a traductores con los que ya se ha trabajado. Sin embargo, es preciso mencionar que los pocos casos que se dan en los que hay una falta de dominio del idioma pueden perjudicar gravemente al desarrollo de los procesos.

F8. Coordinación interna. La comunicación general entre las diferentes unidades y direcciones ejecutivas de ProMéxico es valorada positivamente por los actores involucrados.

F9. Coordinación externa. Las diferentes áreas de ProMéxico mantienen una buena coordinación con otras dependencias gubernamentales, organismos empresariales y otras instituciones.

F10. Asesorías. Las asesorías de los promotores y los Directores Sectoriales son muy valoradas por las empresas, lo que ofrece un valor añadido a la intervención de ProMéxico, por encima del de los apoyos otorgados.

F11. Desarrollo de sistemas propios. El sistema de seguimiento a las empresas, Bitácora del Promotor, ha sido desarrollado de manera interna. Esto permite adaptarlo a las necesidades de la propia institución.

F12. Datos masivos. Se dispone de un gran número de datos de empresas de México y en el extranjero. Esto facilita la tarea de búsqueda y consulta de información dentro de ProMéxico.

F13. Prácticas éticas. Los beneficiarios y los empleados de ProMéxico tienen una opinión muy positiva sobre el comportamiento ético de los trabajadores de la institución.

F14. Licitaciones. Para la contratación de servicios de proveedores, ProMéxico mantiene un proceso de licitación transparente y claro. Además, los estudios de mercado realizados y las múltiples cotizaciones requeridas les permiten aumentar su eficiencia.

F15. Retroalimentación interna. Las reuniones continuas entre los titulares de las unidades y las direcciones ejecutivas mejoran el proceso de retroalimentación interna de ProMéxico.

F16. Retroalimentación externa. Los cuestionarios que son entregados a las empresas después de recibir el apoyo se utilizan para la mejora de los procesos. La relación con empresarios y organizaciones empresariales ayuda a ProMéxico a detectar nuevas áreas de oportunidad y profundizar su conocimiento del sector económico.

F17. Buena opinión de los beneficiarios. Los beneficiarios tienen una excelente opinión sobre el trabajo realizado por ProMéxico, tanto en la calidad de sus servicios, como en su atención.

F18. Transparencia en la selección de proveedores. Los procesos en los que se requiere la contratación de un proveedor de servicios funcionan de una manera muy transparente. Las políticas aplicadas por el DEEI permiten contratar a los proveedores más atractivos en materia de costo y calidad del servicio ofrecido.

6.4.2. Debilidades

D1. Retrasos en la planificación del calendario de eventos. En la actualidad no existe una fecha límite para la calendarización de eventos del próximo año. Los retrasos en la realización de dicho calendario limitan el tiempo disponible para la planificación de los primeros eventos del año, en especial en relación a las ferias internacionales con pabellón nacional.

D2. Retrasos en la comunicación de metas. En ocasiones, la comunicación de las metas y objetivos de cada oficina puede retrasarse varios meses.

D3. Infraestructura de OMEX. Existe una gran heterogeneidad entre las distintas OMEX en materia de infraestructura. La calidad de la infraestructura y del mobiliario de las OMEX depende de la disponibilidad de recursos en cada entidad federativa.

D4. Limitaciones derivadas de la contratación de personal de outsourcing. La contratación

de personal de *outsourcing* genera algunas dificultades en la realización diaria de las actividades, como, por ejemplo, la imposibilidad de atribuir comisiones a dicho personal por no poderles otorgar viáticos. Por otro lado, incluso el personal de estructura tiene limitados los viáticos, por norma, a un máximo de 48 días naturales al año.

D5. Rotación de personal. Por falta de incentivos para hacer una carrera profesional y bajos salarios relativos, el personal de *outsourcing* tiende a buscar otras alternativas profesionales generando una alta rotación.

D6. Capacitaciones a distancia. Las dificultades técnicas relacionadas con las capacitaciones a distancia, como los problemas de conexión, limitan los efectos de las mismas en un personal que, por su alta rotación, necesita aprovecharlas al máximo.

D7. Heterogeneidad en la aplicación del proceso. El alto número de oficinas de representación de ProMéxico genera que muchos de los promotores interpreten de manera distinta cómo y en qué momento realizar las acciones especificadas en su manual de procedimientos, como, por ejemplo, el momento de dar de alta una empresa en el sistema.

D8. Heterogeneidad en el desempeño de promotores. Existen diferencias en el desempeño de las oficinas y en los errores que presentan las solicitudes.

D9. Bases de datos no estandarizadas: Algunos datos sobre empresas se encuentran en distintas bases de datos (públicas, de los Directores Sectoriales, de las OMEX y de las OREX). Esto resta eficiencia al trabajo del personal de ProMéxico para compartir y consultar información de empresas.

D10. Uso de la Bitácora del Promotor. El sistema de seguimiento Bitácora del Promotor presenta fallos y los promotores afirman no dominarlo completamente.

D11. Difusión del buzón de quejas y sugerencias. A los beneficiarios no se les informa de manera homogénea sobre los canales existentes de buzón de quejas y sugerencias. Esto genera limitaciones en la capacidad de retroalimentación de ProMéxico.

D12. Tiempo de entrega de reembolsos. A pesar de que la no comunicación de una fecha de entrega del reembolso otorga mayor flexibilidad a ProMéxico, éste puede retrasarse en exceso.

D13. Cartas de Confirmación limitadas. Las empresas no ofrecen toda la información posible en sus Cartas de Confirmación por cuestiones de confidencialidad.

D14. Límites de los Grupos de Trabajo de Validación. Los Grupos de Trabajo de Validación

disponen de un rango reducido de opciones a la hora de validar un proyecto de exportación o de inversión. El proyecto se valida o se cancela, sin posibilitar evaluaciones intermedias en función de la disponibilidad de información.

D15. Falta de entrega del Reporte del Evento. Al respecto de la organización de eventos nacionales, las áreas solicitantes no entregan, o no lo hacen a tiempo, el Reporte del Evento.

6.4.3. Oportunidades

O1. Presencia en redes sociales. Las redes sociales permiten nuevas formas de comunicación para difundir los apoyos, servicios y actividades de ProMéxico.

O2. Desarrollos potenciales del sistema de seguimiento a empresas. Existen herramientas en algunos sistemas informáticos para el seguimiento a empresas que permiten automatizar sistemas de alarmas o incorporar las comunicaciones con la empresa dentro del mismo sistema, simplificando el registro de dicha información. La incorporación de estas herramientas podría reducir significativamente la carga de trabajo de los promotores.

O3. Aprovechamiento del sistema BPM para la mejora de gestión. El sistema BPM es utilizado para la gestión de los apoyos. Mediante la incorporación de pestañas para la identificación de errores por categoría, se puede identificar el número de errores de un mismo tipo por oficina o por promotor.

O4. Uso de herramientas informáticas enriquecer la red de contactos de UARI. Se puede desarrollar un sistema que permita el enriquecimiento de la red de contactos de UARI mediante la incorporación de actores de referencia para cuestiones específicas.

O5. Cooperación con contrapartes extranjeras: Las empresas mexicanas pueden beneficiarse de la relación de ProMéxico con sus contrapartes extranjeras (ProChile, etc.) para que las empresas mexicanas interesadas en invertir en otro país puedan recibir beneficios de información y hasta fiscales de los gobiernos extranjeros.

O6. Mejoras de información para coordinación para coordinación interna. La mejora del conocimiento de los procedimientos mutuos puede perfeccionar los problemas potenciales de coordinación.

6.4.4. Amenazas

A1. Metas incrementales. Las metas están establecidas de tal manera que se exigen incrementos continuos en los objetivos. Este incremento continuo en los objetivos puede generar desbalances entre las capacidades y metas de ProMéxico.

A2. Fin del PROCEL. El proyecto más importante de cooperación internacional de ProMéxico finaliza en diciembre de 2015. Esto representará una pérdida de recursos humanos y financieros que estaban destinados a este proyecto y que ocupaban mayor parte del tiempo del personal de estructura.

A3. Diferencias entre el tipo de trabajo entre las oficinas de representación y las oficinas centrales. Las oficinas de representación de ProMéxico realizan una labor que implica un contacto más estrecho con las empresas. Por el contrario, las oficinas centrales desempeñan, fundamentalmente, labores de supervisión y de planeación. Esta dicotomía en el tipo de labores desempeñadas puede generar fricciones entre el personal de ProMéxico.

A4. Competencia de contrapartes: ProMéxico ha de enfrentar la creciente competencia en materia de fomento de exportaciones y atracción de inversiones de países que cuentan con sus propias agencias de fomento al comercio exterior y de atracción de inversión extranjera con presupuestos superiores.

A5. Excesiva estandarización. Los nuevos modelos de negocios pueden presentar esquemas distintos de contratación. Los proyectos son muy diferentes en cada sector y cada uno tiene tiempos de duración distintos, algunos indefinidos. Por esta razón la flexibilidad en el desarrollo de cada proyecto es pertinente para que el personal de ProMéxico pueda encontrar la forma adecuada de generar relaciones de confianza con empresas. Estandarizar demasiado los procedimientos puede generar problemas en la calidad del trabajo que realiza ProMéxico.

A6. Poca diversificación de exportaciones. México tiene una alta dependencia de las exportaciones petroleras, metalmecánicas y automotrices.

A7. Calendarización externa. ProMéxico participa en eventos, como ferias internacionales, organizados por otras instituciones. Por lo tanto, la decisión sobre la calendarización de dichos eventos es externa y ProMéxico tiene que adaptarse a la misma. La incapacidad de ProMéxico para desarrollar sus procesos con la suficiente anticipación puede desembocar en la no participación en dichos eventos.

6.4.5. Matrices de FODA

Tabla 3. Relación de fortalezas-oportunidades y recomendaciones

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18
O1	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	C11	Ø	Ø	C11	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø
O2	C12	C12	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	C4 C11	Ø	Ø	C4 C11	Ø	Ø	Ø	C12	Ø	Ø	Ø
O3	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø
O4	Ø	Ø	Ø	Ø	C13	C13	Ø	C13	C13	C13	C13	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø
O5	C8	Ø	Ø	Ø	C8	Ø	Ø	Ø	C8	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø
O6	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø

Tabla 4. Relación de fortalezas-amenazas y recomendaciones

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18
A1	RP1	Ø	Ø	Ø	RP1	C2	Ø	C1 C6 C6 C11 RP1	Ø	C5 C14	C11	Ø	C5 C9	Ø	C6 C9 RP1	Ø	C14	Ø
A2	Ø	C3	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	C3	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø
A3	C12 RP1	C12	Ø	Ø	RP1	Ø	Ø	C1 C11 RP1	Ø	Ø	C11	Ø	Ø	Ø	C12 RP1	Ø	Ø	Ø
A4	C8 RP1	Ø	Ø	Ø	C8 RP1	C5	Ø	C6 RP1	C8	C5 C14	Ø	Ø	C5	Ø	C6 RP1	Ø	C14	Ø
A5	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø
A6	Ø	Ø	Ø	Ø	C7	C7	Ø	C7	Ø	C7 C12	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	C12	Ø
A7	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø

Tabla 5. Relación de debilidades-oportunidades y recomendaciones

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15
O1	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
O2	○	○	○	○	○	○	○	○	C4	C11	○	○	C12	C12	○
O3	○	○	○	C6	C6	C6	C6	C6	○	○	○	○	○	○	○
O4	○	○	○	○	○	○	○	○	C13	○	○	○	○	○	○
O5	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
O6	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	C16

Tabla 6. Relación de debilidades-amenazas y recomendaciones

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15
A1	○	C1	○	○	C5 C14	○	C5 C14	○	○	○	○	C10	○	○	○
A2	○	○	○	C6	C6	C6	C6	C6	○	○	C6	○	○	○	○
A3	○	C1	○	○	○	○	○	○	○	C11	○	C10	C12	C12	○
A4	○	○	C15	C6	C5 C6 C14 C15	C6	C5 C6 C14	C6 C15	○	○	C6	○	○	○	○
A5	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
A6	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	C12	○	○
A7	C2	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

7. TEMA III. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

7.1. REINGENIERÍA DE PROCESOS

RP1. Simplificación e integración del proceso de atracción de inversión.

Área encargada: Coordinación Técnica y de Planeación Estratégica de la UPINI.

Como se muestra en el manual de procedimientos de UPINI vigente en 2014, así como en su renovación de julio de 2015, el proceso de atracción de inversión está dividido en un gran número de procedimientos: uno para el desarrollo de cada etapa. Al momento de realizar la presente evaluación se está reformando todo el procedimiento para su simplificación. Se presenta la recomendación de una reingeniería de procesos como un refuerzo de las acciones que en el momento de construir el presente informe ya se están realizando. Dichas acciones, a pesar de no suponer cambios drásticos sobre el trabajo de atracción de inversión realizado entre las OREX y las coordinaciones regionales, implica una reforma integral del procedimiento formalizado en el Manual de Procedimientos de UPINI.

Esta reingeniería de los procedimientos especificados en el manual implica la fusión de los procedimientos anteriores en uno solo, en el que las etapas estén mucho mejor definidas. En concreto el seguimiento a proyectos de inversión pasa a tener 5 etapas: oportunidad, planeación, desarrollo, validación y confirmado. Las etapas de oportunidad, validación y confirmado están claramente definidas y se pueden establecer límites claros con respecto a las mismas. Las etapas de planeación y desarrollo mantienen cierta flexibilidad que, como se ha comentado reiteradamente, es necesaria puesto que no se pueden establecer unos mismos criterios para el avance por etapas a un conjunto de proyectos de inversión heterogéneos.

La reingeniería de este proceso se está realizando en la actualidad y su descripción se ha presentado en el apartado de descripción del proceso. Este cambio se cataloga como una reingeniería de procesos por los cambios formales del procedimiento, más acordes con la realidad. Sin embargo, es preciso mencionar que más allá de la adaptación al nuevo sistema de seguimiento a empresas, el procedimiento no presenta cambios notables. De todas maneras, es necesario subrayar la necesidad de la realización de las tareas de seguimiento,

fielmente reflejadas en el nuevo procedimiento, pero que su aplicación depende de cada Director Regional.

7.2. CONSOLIDACIÓN DE PROCESOS

C1. Establecimiento de una fecha para el envío de One Pager a las OREX

Área encargada: Coordinación Técnica y de Planeación Estratégica de la UPINI.

Es necesario establecer una fecha límite para el envío de los objetivos y metas de cada una de las OREX en el primer mes de cada año. A pesar de que, a continuación, se elabore un informe con el programa completo anual del área, es necesario tener un documento para su envío a cada una de las oficinas a comienzos de año. Dicho documento puede no estar completamente finalizado en términos de edición.

Para facilitar la viabilidad de la aplicación de este cambio es necesario considerar la colaboración de cada una de las oficinas para realizar una propuesta a finales del año previo y sobre el que se realicen los cambios necesarios.

Las dificultades de coordinación de todos los objetivos de cada una de las oficinas puede ser complejo para los Coordinadores Regionales. Para ello, es preciso determinar también las fechas conforme a las cuales las oficinas enviarán la información precisada por los Coordinadores Regionales, otorgarles tiempo suficiente para su análisis y comparación con los objetivos generales y realización de los documentos pertinentes.

La determinación de dichas fechas límites de los objetivos facilitaría su cumplimiento así como su seguimiento por parte de los Coordinadores Regionales.

C2. Fecha límite para calendarización de eventos

Área encargada: Jefe de la UARI y DEEI.

Es necesario establecer una fecha límite para la calendarización de los eventos, en especial, las ferias internacionales en las que va a participar ProMéxico. Este calendario ha de estar realizado, al menos en lo que corresponde a la aceptación de las ferias internacionales en que participará ProMéxico durante el primer cuatrimestre del próximo año antes de agosto del año anterior. Es decir, para el 1 de agosto ha de estar aceptada la calendarización de las

ferias internacionales en que participará ProMéxico el siguiente año o, cuanto menos, las del primer cuatrimestre.

En la actualidad no existe una fecha límite para la calendarización de dichos eventos, lo que genera que, en ocasiones, dicha planificación se retrase, en función de lo cual no se dispone del tiempo suficiente para la participación en aquellos eventos que se realizan a comienzos de año. Se ha de tener en cuenta que las múltiples acciones que envuelve el proceso implican varios meses para el desarrollo del mismo, sin posibilidad de acortamiento.

Por ello, es preciso señalar una fecha límite para el envío de información por parte de las OREX y la coordinación de dicha reunión. Una de las principales dificultades estriba en la determinación presupuestal en función de la cual planificar el año. Sin embargo, dicha dificultad se enfrenta en la actualidad en similares circunstancias. Así, el adelanto de unas semanas y el establecimiento de la fecha límite como criterio general no generaría problemas agregados.

C3. Formalización de la búsqueda de oportunidades de proyectos de cooperación internacional

Área encargada: DEPCI, Coordinadores Regionales y Coordinación Técnica y de Planeación Estratégica de la UPINI.

Como se menciona en el informe, el inminente final de PROCEI, que se conforma como el programa principal entre los programas de cooperación internacional crea la necesidad de establecer una estrategia para la búsqueda de este tipo de proyectos. La prioridad de esta recomendación es alta.

La recomendación, en concreto, se basa en comunicar a las OREX esta necesidad y en incorporarla a sus objetivos, a fin de utilizar la amplia red de OREX en la búsqueda de proyectos de cooperación internacional. De forma concreta, se considera incluir en las metas estratégicas anuales de las OREX las reuniones a las que han de asistir, a fin de buscar proyectos de cooperación internacional. En caso de que dicha búsqueda fuera muy fructífera y, desde la DEPCI, se comunicara que el número de proyectos de cooperación internacional encontrados supera las capacidades de ProMéxico, se debería comunicar a las OREX el cumplimiento del objetivo y la cancelación, en caso de que fuera posible, de las reuniones con las agencias de cooperación internacional contactadas.

Informe final

C4. Unificación de bases de datos.

Área encargada: CMA, DETI, Directores Sectoriales y Coordinadores Regionales de OREX y OMEX.

En la actualidad, las OMEX, las OREX y los Directores Sectoriales cuentan con bases de datos sobre empresas de determinados sectores, empresas de proveeduría a transnacionales, etc. Estas bases de datos no se han creado con base en un único sistema de recopilación de información y no están estandarizadas. Esta falta de estandarización y el hecho de que no se encuentren en un mismo sistema dificultan la consulta de la información por terceras partes y que dicha información se comparta de la manera más sencilla posible. Para modificar esta situación la DETI ha de consultar a los Directores Sectoriales y Coordinadores Regionales de las OREX y las OMEX los tipos de bases de datos con los que cuentan. Con dicha información se ha de crear un proyecto que incorpore las posibles bases de datos de cada uno de los actores y que tenga un sistema que permite, de manera sencilla, dar de alta y de baja empresas, así como cruzar la información que en la actualidad está siendo utilizada por las áreas.

C5. Generar incentivos vía la contratación de personal con experiencia que ha trabajado en ProMéxico a través de outsourcing.

Área encargada: Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos (DERH).

La contratación del personal de *outsourcing* implica unos costos directos e indirectos que pueden no estar siendo considerados por la institución. Por ejemplo, debido a la imposibilidad de otorgarles viáticos, el personal que tiene este tipo de contratos no puede realizar cierto tipo de funciones en las áreas en que es asignado. Además, las peores prestaciones y condiciones salariales para este personal produce una disminución de los incentivos, lo que causa una mayor rotación, y tiene el potencial de generar fracturas internas dentro de la institución.

Además de la recomendación de consolidación C14 de este mismo informe, que busca crear incentivos suficientes entre los promotores, es preciso considerar, en función del alto valor del capital humano para las actividades de asesoría empresarial que ofrece ProMéxico, la introducción de algún tipo de incentivo o plan de carrera que permita al personal de

outsourcing disponer de mayores probabilidades de transformarse en personal de estructura. La implementación de esta recomendación tiene dificultades técnicas, puesto que el personal contratado por vía externa no podría disponer de derechos acumulados en la institución. Sin embargo, la contratación efectiva de personal de estructura valorando su experiencia acumulada en la institución como personal de *outsourcing* podría mitigar el problema. La DERH debería considerar la inclusión de estos criterios y que los mismos fueran ampliamente conocidos por el personal de *outsourcing* para inducir los incentivos pretendidos.

C6. Mejora de capacitación

Área encargada: DERH.

Con respecto a la capacitación del personal se presentan dos inconvenientes que pueden ser enfrentados con base en una misma estrategia, el establecimiento de un período y/o la provisión de las herramientas necesarias para la mejora de la capacitación. Uno de ellos viene reflejado por los problemas de capacitación en las competencias necesarias para ejercer las labores designadas para cada puesto. La corrección de este problema es compleja, en función de la rotación del personal. Sin embargo, la aplicación de la estrategia aquí considerada, puede ayudar a mitigar sus efectos. El segundo es que se ha identificado que una pequeña parte del personal no tiene un dominio suficiente del idioma inglés.

Para solventar este problema doble se propone una estrategia en tres etapas a llevar a cabo por la DERH. La primera es determinar las exigencias de capacidad para cada puesto y reflejarlo en un documento. En una segunda etapa, con base en el documento existente se comprobaría si el personal asignado a ese puesto cuenta con la formación indicada. En una tercera, habría que solventar el problema de manera focalizada. En este caso se pueden considerar varias estrategias como: la oferta de cursos específicos al personal que lo requiera y/o la extensión de un período de gracia para su corrección. A pesar de las dificultades que pueda requerir la implementación de esta estrategia en un primer momento, ProMéxico, posteriormente, contaría con una valiosa información sobre la capacitación de sus recursos humanos. De esta manera, podría focalizar mejor sus esfuerzos en capacitar a las nuevas incorporaciones de manera más intensa o a la hora de establecer los requerimientos necesarios para cada puesto.

Informe final

C7. Diversificar a otros sectores el modelo ACT

Área encargada: TUPE, CPE, CMA y UIN.

En la actualidad, el modelo ACT solo se aplica para los sectores de manufacturas eléctricas, metalmecánico, automotriz y autopartes. A futuro, en función de los recursos con los que contara ProMéxico, la TUPE, en colaboración con el CPE y el CMA podrían considerar la extensión del modelo a otros sectores económicos emergentes como pueden ser las nano y microtecnologías, la biotecnología, las energías alternativas y el *software*. Para ello sería necesario realizar estudios sobre cuáles son los sectores con mayor potencial de crecimiento y retorno esperado que justificaran una intervención de este tipo de ProMéxico por parte de la UIN.

Esta recomendación no se considera prioritaria, pero puede ser, a largo plazo, muy beneficiosa para ayudar a diversificar el tejido productivo y las exportaciones mexicanas, además de aprovechar la oportunidad para establecerse en el liderazgo mundial de algunos de los sectores productivos más prometedores y que emplean mano de obra cualificada.

C8. Coordinación con otras instituciones de fomento del comercio exterior e inversión internacional.

Área encargada: UPINI y UARI.

Existe un margen para una mayor colaboración con otras agencias de promoción de exportaciones y de atracción de inversión extranjera. Por ejemplo, ProChile y PROCOLOMBIA comparten alguna de sus oficinas. Por otro lado, Colombia, Chile y Perú firmaron con México el 8 de febrero de 2012 un documento de colaboración durante el Encuentro de Agencias de Promoción de la Alianza Pacífico.

En esta línea, ProMéxico puede colaborar con otras instituciones en el desarrollo de proyectos de interés mutuo. El proceso de internacionalización de empresas es un candidato natural para este proceso, puesto que puede suponer una atracción de IED por parte del país receptor.

Para introducir esta recomendación se recomienda que la UARI encargue a las OREX la obtención de los contactos de cada una de las oficinas de atracción de inversión de estas instituciones y que se disponga de los mismos. UARI debería incorporar estos contactos a

sus bases de datos. En el proceso de internacionalización de empresas mexicanas, se debería incluir una etapa en la que se buscara la colaboración con las contrapartes extranjeras. Ello debería incluirse en el manual de procedimientos correspondiente para estandarizar dicha acción.

C9. Reglas de impedimentos

Área encargada: DEAS.

En el proceso de Administración de Apoyos se ha verificado que se está poniendo en marcha la aplicación de "Reglas de administración y control en materia de determinación y aplicación de impedimentos para beneficiarios que presenten documentación falsa y/o alterada, a que se refiere el artículo 33 de los Lineamientos para la Operación de Apoyos y Servicios en el proceso de otorgamiento de Apoyos". La reducción de solicitudes con información falsa y/o alterada puede disminuir el tiempo efectivo dedicado por promotor y ejecutivo del CAAP a cada expediente y eficientar el uso de recursos por parte de ProMéxico.

Es correcto aplicar correctamente estas reglas de impedimento, hacer un esfuerzo de comunicación de las mismas a los solicitantes a fin de incrementar su efecto desincentivador y realizar un seguimiento de la presencia de este tipo de falsedades y alteraciones en la documentación entregada. En función del desarrollo de este indicador, que puede integrarse en el indicador propuesto de errores de expedientes descrito en este informe, se han de adaptar estas reglas o extender la labor de difusión.

C10. Limitar la falta de disponibilidad presupuestaria para apoyos

Área encargada: DEAS y UPE.

La etapa que más está dilatando el proceso de reembolso en la administración de apoyos es la comprobación de la disponibilidad de los recursos financieros para la realización del reembolso. Una vez el CAAP realiza todas las revisiones pertinentes de una solicitud y comprueba que el expediente está completo, solicita el recurso correspondiente a la UPE. Sin embargo, a pesar de que los apoyos correspondientes se encuentren perfectamente presupuestados, sucede, en ocasiones, que la UPE no dispone de presupuesto movilizado suficiente como para atender a las obligaciones de reembolsos autorizadas. Ello genera una

Informe final

lista de espera de los apoyos ya autorizados, cuya actividad ya se ha realizado y cuyo expediente está completo. Efectivamente, ello implica una dilación temporal, sobre el que las empresas beneficiarias entrevistadas han mostrado su molestia. Existen diferentes posibilidades para enfrentar este problema:

ProMéxico se puede asegurar de un tiempo suficiente para realizar el reembolso. A pesar de que ProMéxico no asegura el reembolso del recurso para una fecha determinada después de la entrega de la documentación, las empresas se impacientan transcurrido un mes. La no disponibilidad del presupuesto puede generar dilaciones temporales superiores a dicho mes. En conversaciones con los beneficiarios se ha detectado que no es tanto el retardo temporal lo que les molesta, sino la incertidumbre que la misma genera. Por lo tanto, una manera de disminuir el impacto negativo de la tardanza es que el establecimiento de un período de tiempo más largo (se pueden considerar tres meses) a partir de la comprobación de la documentación. La empresa recibiría la confirmación de que toda la documentación es correcta, para su tranquilidad y despreocupación y ProMéxico tendría el tiempo necesario para movilizar el presupuesto.

Se pueden realizar previsiones de movilización del presupuesto. El problema se puede reducir en función de que se realicen previsiones adecuadas sobre las fechas aproximadas en las que se movilizará el presupuesto, con base en experiencias anteriores. La adecuación de las solicitudes de apoyos a dicha calendarización puede reducir la presión de la demanda. Además se puede considerar postergar la aprobación de apoyos. Como se ha comprobado con diferentes promotores, sucede que en muchas ocasiones la disponibilidad presupuestaria para la concesión de apoyos se agota antes de la finalización del año. Ello genera una demanda insatisfecha de apoyos que se concentra en el último cuatrimestre de cada año. Esta situación ofrece cierto margen de maniobra para postergar la concesión de parte de los apoyos, hasta que se movilen los recursos suficientes. Si bien esta solución puede reducir la dilación entre la realización de la actividad y el reembolso correspondiente, estaría introduciendo un sesgo en favor de las actividades realizadas en la segunda mitad del año. Dicho sesgo puede no ser eficiente. En cualquier caso, en la actualidad existe un sesgo en favor de las actividades realizadas en la primera mitad del año, por insuficiencia presupuestal.

Ninguna de las soluciones propuestas es de fácil aplicación ni soluciona completamente el

problema, dado que el origen de la misma es la falta de control sobre la movilización presupuestaria.

C11. Planificación de los objetivos del sistema informático de seguimiento a empresas

Área encargada: DETI y Dirección de Seguimiento Estratégico y Control de Modelos de Exportación (DSECME).

ProMéxico ha desarrollado un sistema de seguimiento a empresas propio, la Bitácora del Promotor. El desarrollo de este sistema y su aplicación ha implicado la sustitución del sistema CRM. Durante 2014 se dio la transición de un sistema a otro. A pesar de que el desarrollo del sistema propio permite el ahorro de recursos y la integración de varios sistemas, en comparación al sistema que existía anteriormente; en la actualidad se presentan algunos problemas, como la estabilidad del sistema actual y una mayor limitación en el uso de la herramienta, en opinión de los promotores. Además, en comparación con otros sistemas existentes en el mercado, este sistema de desarrollo propio no cuenta con algunas herramientas, como la comunicación con las empresas, integrada.

La DETI en coordinación con la DSECME ha de realizar una comparación con las otras herramientas disponibles en el mercado y de la posibilidad de desarrollo de las mismas en el sistema propio. Se ha de establecer una calendarización para la integración paulatina de los elementos considerados.

C12. Creación de un sistema de *scoring* para la inclusión de más criterios en la aceptación de las Cartas de Confirmación.

Área encargada: DSECME.

Se ha de estudiar la posibilidad de incluir un sistema más enriquecido de *scoring* que permita flexibilizar la validación de los proyectos. En la actualidad solo existen dos posibilidades: la validación de un proyecto o su cancelación, además del postergamiento para la corrección de las observaciones. Ello implica que la no obtención de alguno de los datos puede llevar a la cancelación del proyecto, incluso aunque éste se haya realizado. Además, a pesar de que en la actualidad se realiza un seguimiento del número de proyectos confirmados y de la cuantía de los mismos, existen problemas a la hora de determinar cuál de las dos medidas es más importante y se relaciona mejor con la creación de empleos,

fomento de sectores estratégicos, etc.

Por ello se recomienda la introducción de un método de *scoring*, cuyo estudio ha de estar a cargo de la DSECME. En el mismo se pueden considerar un mayor número de factores, como la cuantía del proyecto, el número de empleos generados, si se puede relacionar con un sector estratégico y/o si falta información para la confirmación del proyecto. Por ejemplo, la falta de información de un proyecto confirmado y sobre el que no existen dudas de que se vaya a realizar puede transformarse en una menor puntuación, pero no necesariamente en la cancelación del proyecto. Ello reduciría el impacto negativo de la cancelación de, por ejemplo, proyectos de inversión a los que se va a dar seguimiento en etapas posteriores, a pesar de su cancelación como proyecto de atracción de inversión. Ello, sin reducir los incentivos para la obtención de la maximización de información presentada en la Carta de Confirmación, puesto que, a pesar de que el proyecto puede ser confirmado con una información más limitada, la puntuación generada dependería de la calidad de dicha información.

C13. Enriquecimiento de contactos de UARI

Área encargada: Dirección Ejecutiva de Relaciones Institucionales (DERI) y DETI.

Por último, se insta a la UARI, a través de la DERI, que establezca un sistema, trabajando junto con la DETI, para la integración de información de relaciones institucionales. En la actualidad, algunos de los actores entrevistados han subrayado que el tipo de información de contactos institucionales es demasiado genérica y puede no responder a cuestiones concretas solicitadas por las empresas. La búsqueda de un contacto específico conlleva tiempo y esfuerzo y el resultado es difícilmente compartible por otras áreas.

Por ello, se plantea la posibilidad de que la DERI establezca un sistema más rico de contactos específicos y que, mediante trabajo conjunto con la DETI, ofrezca un sistema en el que se puedan consultar estos contactos. Se habrían de establecer las obligaciones y derechos de acceso a dicho sistema para su constante actualización. La disponibilidad de dicha información en el sistema reduciría el impacto negativo de la alta volatilidad de recursos humanos.

C14. Introducción de un sistema de incentivos salariales para los promotores

Informe final

Área encargada: DERH.

En el estudio del Banco Interamericano de Desarrollo de 2010 "Export Promotion Organizations in Latin America and the Caribbean: An Institutional Portrait", 11 de las 17 agencias de promoción de exportaciones tomadas como referencia para el análisis, entre las que no se consideraban las latinoamericanas, tenían esquemas salariales para sus promotores con cierto contenido de salario variable. Esta cantidad variable podía llegar a suponer hasta un 25% del salario total, como en el caso de la coreana KOTRA.

La introducción de una parte salarial variable para los promotores, puede motivarlos, de una manera más continua a la consecución de objetivos. Las agencias de exportación de otros países lo manejan de dos maneras: en función del cumplimiento de un indicador objetivo (que puede ser el índice de puntuación propuesto u otro indicador de resultado) o mediante la valoración subjetiva del personal directivo.

Existen dos problemas fundamentales para la implementación de esta recomendación. El primero es presupuestal. La medida no puede ser implementada con base en un recorte de la parte fija del salario, puesto que ésta, en el caso de muchos promotores, supone un mínimo y su recorte implicaría problemas de retención de valiosos recursos humanos. Por lo tanto, la implementación de la medida requiere el aumento de los recursos destinados al pago del personal existente. En comparación con el gasto destinado en otros países a sus respectivas agencias de promoción de exportaciones y por los resultados objetivos que genera, debería existir margen para el aumento presupuestal. En segundo lugar, este tipo de incentivos salariales es de difícil aplicación para el personal de *outsourcing*. La imposibilidad de ofrecer un esquema de este tipo a parte importante del personal, debería ser un criterio a ser considerado para su no implementación, dado que generaría una brecha mayor entre el personal.

C.15. Condicionamiento presupuestal de las oficinas en los resultados.

Área encargada: UPE y UPINI.

Con base en el uso del indicador propuesto de eficacia en el uso presupuestario de cada oficina, se recomienda hacer uso activo de dicho indicador y realizar comparaciones del resultado de cada oficina con respecto a la media. Puntuaciones negativas estarán relacionadas con una infradotación de recursos con respecto a la media, mientras que una

Informe final

puntuación positiva estará relacionada con una dotación de recursos superior a la media. Es de esperar que las oficinas pequeñas, así como aquellas en las que se esté haciendo una apuesta hacia futuro muestren valores mayores; mientras que las oficinas más consolidadas y de mayor tamaño tengan valores inferiores.

El repaso de este indicador y su uso, aunque no indiscriminado, para tomar decisiones de asignación presupuestaria, puede generar incentivos para el cumplimiento de objetivos, dado que un mejor ratio en el indicador permitiría una mayor asignación presupuestal que puede significar mayores recursos. Por otro lado, el uso del indicador permitiría reducir arbitrariedades en la asignación presupuestaria. Aunque la asignación no tenga que ser la que indica necesariamente el indicador, las desviaciones tendrían que justificarse, lo que dificultaría y reduciría las arbitrariedades. Por último, el uso del indicador permitiría adaptar el diseño presupuestario a las necesidades.

C.16. Publicación interna de faltas en el envío de Reportes de Eventos

Área encargada: DEEI.

En el proceso de organización de eventos nacionales, el área solicitante ha de entregar a la DEEI un Reporte del Evento con fotografías del mismo. Sin embargo, hay numerosos retrasos y faltas en la entrega de esta documentación. Dado que el proceso atiende solicitudes internas, la creación de incentivos puede limitar el desarrollo del proceso. A este respecto, se recomienda a la DEEI, la comunicación pública periódica de aquellos faltantes o los retrasos. La publicidad y la presión social pueden funcionar como incentivos para la entrega en tiempo y forma de los reportes.

7.3. INDICADORES

La MIR presenta diecisiete indicadores: cuatro de fin, cuatro de propósito, tres de componente y seis de actividad. A través de la MIR se puede revisar el cumplimiento y el buen desempeño de algunos de los procesos.

Los indicadores de fin son los siguientes: proyectos de exportación de productos y servicios mexicanos; porcentaje de proyectos de empresas extranjeras o con mayoría de capital extranjero confirmados por ProMéxico; porcentaje de exportación de empresas establecidas

en México confirmados por ProMéxico; y porcentaje de proyectos de internacionalización de empresas mexicanas confirmados por ProMéxico. Los indicadores de propósito son los siguientes cuatro: porcentaje de nuevos proyectos de internacionalización concretados por clientes de ProMéxico; servicios otorgados a empresas extranjeras que confirmaron un proyecto de inversión; porcentaje de nuevos proyectos de empresas extranjeras o con mayoría de capital extranjero confirmados por ProMéxico; y porcentaje de nuevos proyectos de exportación concretados por clientes de ProMéxico. Los indicadores de componentes están dados por: promedio del grado de satisfacción de apoyos y servicios otorgados por ProMéxico; porcentaje de nuevas empresas visitadas; y mapas de ruta sectoriales. Por último, los indicadores de actividad están dados por: tasa de ejecución de solicitudes; porcentaje de encuestas contestadas; tasa de proyectos con alto involucramiento sobre el total de proyectos confirmados; porcentaje de oportunidades de proyectos de inversión generados en el sistema de seguimiento a empresas; porcentaje de oportunidades de exportación e internacionalización generados en el sistema de seguimiento a empresas; y tasa de actividades realizadas por promotores. Estos indicadores se revisan de manera trimestral y su cumplimiento aparece relacionado con cada uno de los procesos, según corresponde, en el capítulo 5.

Además, como se refleja en el presente informe se establecen objetivos por oficina en los One Pager de las OMEX definiendo los siguientes objetivos: número de proyectos a desarrollar; número de empresas involucradas; meta de proyectos a confirmar; monto en proyectos confirmados; número de proyectos de cooperación internacional; reuniones con empresas para promover exportaciones; empresas participantes en misiones comerciales y/o eventos internacionales organizados por ProMéxico; número y monto de apoyos comprometidos; reuniones con empresas para promover reinversiones; y proyectos de internacionalización a confirmar. En los One Pager de las OREX se establece el objetivo y se realiza el seguimiento de los siguientes indicadores: número y monto de proyectos de inversión confirmados; número y monto de proyectos de exportación confirmados; número de empresas locales visitadas y desglose de las nuevamente visitadas; número de importadores visitadas y desglose de las nuevamente visitadas; visitas a empresas mexicanas ubicadas en el exterior; proyectos de inversión en cartera; identificación de oportunidades de demanda; número de empresas cargadas en el directorio B2B; así como

documentos de inteligencia realizados. Como hemos expresado, además del seguimiento anual realizado al cumplimiento de estos indicadores, sería necesario una revisión más periódica de los mismos en el caso de las OREX.

A raíz del análisis realizado se recomienda la inclusión y el seguimiento de los siguientes indicadores:

1. Tasa de errores por concepto cometidos por promotor

Es necesario medir el número de errores, por tipo, cometido por cada uno de los promotores o por oficina. La inclusión de este indicador y su cálculo para cada uno de los errores típicos considerados en la realización de los expedientes. De esta manera se podría comunicar a cada uno de los promotores u oficinas, cuál es el error más común que se comete en los expedientes respectivos de ese promotor u oficina.

*$II = (\text{Número de errores de un tipo cometidos por cada promotor en el periodo } t) / (\text{número total de apoyos y servicios gestionados por dicho promotor en el periodo } t) * 100$*

La medición de dicho indicador se realizaría a través del sistema BPM. Para establecer la tipología de errores se tendría que mantener una comunicación constante con la supervisión del CAAP. Éstos pueden variar dependiendo del tipo de apoyo o si se presentan cambios en la documentación exigida.

En su caso se pueden ofrecer cálculos sobre la distribución de cada uno de los tipos de errores, como los promotores u oficinas ubicados en el decil superior o aquellos con un número de errores una o dos desviaciones típicas superiores a la tasa media de errores.

EJEMPLO NUMÉRICO

Dado que no se cuentan con datos sobre el tipo de errores cometidos por promotor, se ofrece el cálculo con información hipotética.

En un periodo de un año el promotor A puede cometer errores de distinto tipo en la entrega de documentos, ya sea por omisión o por entregar información incompleta. Supongamos que el promotor A gestiona 127 apoyos y los expedientes de éstos presentan los siguientes errores, según la tipología de errores considerada inicialmente: dos errores en el nombre legal de la empresa, cinco en el correo electrónico de la empresa, uno en el número

telefónico y tres en la clasificación del sector. Entonces, se calcularían los siguientes indicadores para el promotor A:

*Error de "Nombre Legal" Cometido por Promotor A = $2 * 100 / 127$*

*Error de "Correo Electrónico" Cometido por Promotor A = $5 * 100 / 127$*

*Error de "Teléfono" Cometido por Promotor = $1 * 100 / 127$*

*Error de "Descripción del Sector" Cometido por Promotor = $3 * 100 / 127$*

De manera similar se pueden calcular indicadores equivalentes para cada uno de los promotores. Una vez calculados todos, se pueden ordenar los indicadores de un mismo tipo para cada promotor, de menor a mayor, y ofrecer el decil superior, para tener un indicativo de los promotores que más errores comenten, o calcular aquellos que se desvían en más de una desviación estándar de la media.

2. Monto de reembolsos en espera

Como se ha explicado, en función de la dificultad de prever la movilización del presupuesto existe una diferencia entre el monto presupuestario que ha de ser movilizado para atender a los reembolsos cuya documentación ya ha sido verificada y el presupuesto efectivamente movilizado para atenderlos. La diferencia implica una mayor espera de algunos de los proyectos. La contabilización de dicho indicador de manera mensual, permitiría, en su caso, una mejor adaptación temporal, a lo largo del año, de los apoyos autorizados a fin de que no haya mayores esperas debido a una falta de movilización del presupuesto.

I2= Monto de apoyos a final del mes t no cubierto por el presupuesto movilizado para el reembolso de apoyos.

EJEMPLO NUMÉRICO

Dado que no se cuentan con datos sobre el monto de los apoyos que están en espera, se ofrece un cálculo con datos hipotéticos

Ha de fijarse una fecha para realizar el corte. Considérese que esa fecha es el último día de cada mes. El 28 de mayo del 2016, se calcula que hay seis expedientes de reembolso de apoyos en espera, que se han revisado, cumplen las condiciones, pero que por falta de

Informe final

presupuesto movilizado no pueden ser reembolsados. Los expedientes tienen el siguiente monto: 26,000\$, 47,000\$, 15,000\$, 79,000\$, 23,000\$ y 17,000\$. El indicador ha de presentar la suma de estos montos; es decir, 207,000\$. Es preciso mantener este indicador en términos absolutos, y no relativos, puesto que ello facilita el cálculo de la movilización presupuestal necesaria.

3. Establecimiento de un sistema de *scoring*

Con respecto a los proyectos confirmados se han detectado dos problemas básicos. Por un lado, a pesar de que se contabilizan tanto el monto como el número de proyectos confirmados, existe una discusión sobre cuál de estas dos variables es más importante. La confirmación de un solo proyecto de una gran cuantía sin alto involucramiento por parte del promotor correspondiente puede desincentivar la obtención de más proyectos por parte de dicho promotor. Sin embargo, también es cierto que los proyectos de mayor cuantía exigen, en general, un mayor esfuerzo por parte del promotor.

El establecimiento de un sistema de *scoring* para la medición del trabajo realizado por cada una de las oficinas puede servir para introducir más variables en la aceptación de las Cartas de Confirmación. Además las variaciones en la puntuación puede facilitar la continua adaptación en búsqueda del criterio que mejor se adapte.

EJEMPLO NUMÉRICO

El siguiente ejemplo se ofrece de una manera hipotética, puesto que se necesita, primero, construir, la relación de puntuaciones y multiplicadores, en función de los intereses de ProMéxico y, segundo, disponer de información individual sobre cada proyecto confirmado.

Considérese los siguientes criterios potenciales para la asignación de puntos:

- Confirmación de un proyecto de inversión: 5 puntos.
- Cuantía de proyecto superior a diez millones de dólares: multiplicador de 2
- Cuantía de proyecto superior a cien millones de dólares: multiplicador de 12.
- Alto involucramiento por parte de ProMéxico: multiplicador de 2.

Al respecto de las dimensiones consideradas, un proyecto de veinte millones de dólares con alto involucramiento generaría $5 \times 2 \times 2 = 20$ puntos. No se ofrece una determinación de puntos y multiplicadores concreta, pero se recomienda la inclusión de los siguientes factores:

- multiplicador inferior a uno para la confirmación de proyectos sin cuantía;
- multiplicador inferior a uno para la confirmación de proyectos con información no compartida por confidencialidad de la empresa;
- multiplicadores superiores a uno y crecientes para proyectos de mayor cuantía;
- multiplicador superior a uno para la confirmación de proyectos con alto involucramiento por ProMéxico;
- multiplicadores o puntuaciones agregadas por confirmación de proyectos en función del número de empleos esperados generados;
- multiplicador superior a uno para la confirmación de proyectos en sectores prioritarios.

4. Velocidad de reembolso media

Como hemos analizado en este informe, existen diferentes razones por las cuales el proceso de reembolso de los apoyos puede dilatarse. A pesar de que no todas esas razones se deben a errores en el procedimiento, sobre todas ellas se puede incidir para obtener lo que, en términos de eficacia y eficiencia del proceso, es un resultado deseable, la reducción de los tiempos necesarios para el reembolso. Por ejemplo, a pesar de que una determinada acción del proceso se mida a partir de la entrega de la documentación por parte del beneficiario, la facilidad de la entrega de la documentación podría incidir en que la etapa anterior se acortara. Por ello, se recomienda introducir un indicador que mida la velocidad de reembolso media. Para ello, se calcularía, en días naturales, el tiempo transcurrido entre la finalización de la actividad relacionada y la fecha efectiva del reembolso. Con el tiempo en días transcurrido para cada uno de los apoyos se obtendría una velocidad media por apoyo o por tipo de apoyo.

EJEMPLO NUMÉRICO

Dado que no se disponen de datos sobre el número de días que transcurren entre la fecha de finalización de la actividad y la recepción del reembolso, se ofrece el siguiente ejemplo numérico con datos hipotéticos.

Para cada apoyo solicitado y autorizado a una empresa, se realiza una medición en número de días entre la fecha de finalización de realización de la actividad y la fecha del reembolso

efectivo. Considérese que en un año se entregan 3 apoyos, uno a la empresa X y dos a la empresa W. El apoyo a la empresa X tardó un total de 61 días en ser reembolsado, desde la finalización de la actividad. Los apoyos a la empresa W, tardaron, respectivamente 5 y 43 días. El cálculo de la velocidad media se realizaría de la siguiente forma $(61+5+43)/3= 36.33$ días de media para la recepción del reembolso desde la finalización de realización de la actividad.

5. Eficacia de recursos por oficina

Se recomienda construir, para uso interno, un indicador para cada oficina en el que se presente una medida de resultado en relación al presupuesto asignado a la misma. Una vez calculada dicha medida, la misma se puede utilizar en comparativa a las demás (ya sea en comparación a la media o su ubicación distribucional, en función de la determinación de las oficinas que se ubiquen en los percentiles superiores o inferiores)

EJEMPLO NUMÉRICO

Este indicador se basa en el sistema de *scoring*, dado que es el que mejor puede resumir la actividad de cada oficina. Dado que el propio sistema de *scoring* no ha sido desarrollado, se ofrece un ejemplo numérico con datos hipotéticos. Considérese que la oficina A ha obtenido 264 puntos (como sumatoria de los puntos obtenidos por cada uno de sus promotores), la oficina B 215 y la oficina C 347 puntos. Los presupuestos de cada una de estas oficinas son los siguientes en miles de pesos: 687, 789 y 421, respetivamente. De esta manera el indicador para cada oficina sería el siguiente:

Eficacia de recursos oficina A: $264/687=0.3843$

Eficacia de recursos oficina B: $215/789=0.2725$

Eficacia de recursos oficina C: $347/421=0.8242$

El indicador, calculado de la manera propuesta, indica el número de puntos medios obtenido por cada mil pesos de presupuesto de la oficina. Así un número mayor indica mayor eficacia.

6. Proporción de empresas nuevas o irregulares que obtienen exportaciones

Una de las razones de ser de una agencia de promoción de exportaciones de carácter público es ayudar a las empresas que tienen dificultades para realizar exportaciones a que den este salto cualitativo. Por ello, es importante medir el número de empresas que gracias a ProMéxico tienen exportaciones por primera vez o que son irregulares, es decir, que, a pesar de haber tenido exportaciones con anterioridad no lo habían conseguido en los últimos tres años. Así, se propone el establecimiento de objetivos al respecto de la proporción o del número absoluto de empresas de esta categoría atendidas.

EJEMPLO NUMÉRICO

Dado que, en la actualidad, no se dispone de datos que ofrezcan, de manera diferenciada, si las exportaciones provienen de empresas que nuevas o irregulares, se ofrece un ejemplo numérico con datos hipotéticos. Considérese que en un año concreto, ProMéxico confirma proyectos de exportación con 20 empresas distintas. De éstas, cuatro exportaron por primera vez (empresas exportadoras nuevas). Otras dos empresas, a pesar de que habían exportado con anterioridad, no lo habían hecho en los últimos tres años (empresas exportadoras irregulares). El indicador se calcularía de la siguiente forma $(4+2)/20*100=30\%$ de las empresas atendidas eran nuevas o irregulares. El mantenimiento de un nivel suficiente en este indicador promueve que ProMéxico atienda a empresas que han tenido dificultades en la realización de exportaciones y que, por lo tanto, son las que más pueden necesitar la intervención de una agencia pública de promoción de las exportaciones.

7.4. CONCLUSIONES

En relación a la evaluación realizada, se concluye que los procesos analizados cuentan con un grado profundo de estandarización y están descritos en un grado medio-alto en los manuales de procedimientos correspondientes. La continua revisión de los manuales de procedimientos se refleja en que algunas de las recomendaciones que se ofrecen en el presente informe, como la reingeniería formal del proceso de atracción de inversión, ya se estén implementando de manera autónoma. Es preciso destacar que, a pesar de la estandarización de los procesos en los manuales de procedimientos respectivos, ello no

implica que los mismos no se flexibilicen cuando así sea necesario, como a la hora de incluir nuevas empresas con actividades comerciales que no se habían considerado anteriormente, por ejemplo, empresas exportadoras de servicios.

Los procesos analizados están muy relacionados con la consecución de las metas y objetivos del Programa F003. En términos generales, las metas cuantitativas establecidas se han cumplido ampliamente, por lo que las recomendaciones que se ofrecen en el presente informe han de ser consideradas como opciones para la mejora de un programa que opera con efectividad. Algunas de las recomendaciones que se realizan, si bien pueden extender la acción de ProMéxico en la promoción del comercio exterior y la atracción de inversión extranjera directa, ello requeriría la movilización de un mayor número de recursos. Éstas han de ser entendidas en el contexto del pequeño tamaño relativo del Programa F003 en comparación al presupuesto de otras agencias de promoción de exportaciones y atracción de inversiones y en función del alto rendimiento de las mismas.

En la evaluación se han identificado un gran número de acciones, realizadas de manera autónoma por el propio personal de ProMéxico, ya sea de manera individual o a nivel de área, que si bien no estaban formalizadas estaban encaminadas a la consecución de objetivos del programa. Estas acciones muestran el alto grado de involucramiento del personal. De manera general, se puede afirmar que el personal de las distintas áreas se encuentra muy bien coordinado. Ello se refleja en que las diferentes áreas colaboran de manera estrecha facilitando información y ofreciendo contactos, incluso aunque dichas labores no figuren de manera explícita como metas a cumplirse por el área correspondiente. De todas maneras, la inclusión de metas espejo ha permitido formalizar este tipo de colaboraciones en las que distintas oficinas se coordinan para la consecución de un objetivo y que el mismo sea computable a ambas partes. Este tipo de acciones muestran que, a pesar de que la colaboración se pueda dar de manera natural, la promoción de la misma mediante los incentivos adecuados puede ser complementaria.

La buena coordinación del personal de ProMéxico no solo se refleja al interior de la estructura sino también al exterior de la misma. Para lograr cumplir las metas, el personal entrevistado está colaborando de manera muy activa con otras dependencias como AMEXID, CONACYT o los consulados y embajadas. De hecho, la labor de los promotores de ProMéxico incluye, en la asesoría que dan a la empresa beneficiaria, en función del modelo

en el que estén trabajando, la canalización de la misma hacia otras dependencias u organismos que puedan ayudar a solventar las necesidades de la misma. Dicha asesoría es muy positivamente valorada por las empresas beneficiarias, por lo que se han de considerar estrategias para facilitarla, como la generación de una red de contactos enriquecida.

Los cuellos de botella a corregir tienen tres tipos de origen fundamentales. El primero lo constituyen los problemas de calendarización. La falta de establecimiento de fechas límite para algunas planificaciones reduce el tiempo efectivo para el desarrollo de algunos procesos, en función de lo cual se imposibilitan o se retrasan algunos proyectos. De manera particular se destaca dentro de estos problemas el retraso en el reembolso de apoyos derivado de los problemas de movilización de presupuesto. El segundo tipo de cuellos de botella resulta de la contratación de personal de *outsourcing* bajo esquemas contractuales de menor costo para la institución. Ello, si bien permite el ahorro de recursos en el corto plazo, dificulta la retención de un personal que se capacita en la realización de sus funciones al interior de la organización. Esta situación genera costos en la constante capacitación del personal. Si bien estos costos se pueden reducir con una especificación del perfil de cada puesto y de sus requerimientos de capacitación, el margen es pequeño. La introducción de incentivos salariales y de contratación más estable, a pesar de exigir mayores recursos, puede movilizar un mayor compromiso y resultar rentable. El último tipo de cuello de botella está relacionado con la confirmación de los proyectos. Por un lado, es preciso automatizar los tiempos o establecer algún tipo de sistema de alarma automática en el sistema de seguimiento a empresas para facilitar la etapa de solicitud de Cartas de Confirmación. Por otro, es preciso flexibilizar las mismas para que no dependan solamente de la aceptación o cancelación de la misma. En este sentido, se propone la inclusión de un sistema de *scoring* que permitiría la incorporación de más criterios, además de la consideración simultánea del número de proyectos y de su monto, así como otras características de los mismos, como los empleos generados o su pertenencia a determinado sector prioritario, mediante multiplicadores.

El desarrollo de herramientas propias, como el sistema de seguimiento a empresas denominado Bitácora del Promotor, muestra, a la vez, grandes posibilidades para el desarrollo continuo de soluciones específicas adaptadas a las necesidades de ProMéxico, como retos para mantenerse a la altura de desarrollos de empresas especializadas que

Informe final

ofrecen sus servicios a otros organismos de promoción del comercio exterior y atracción de inversiones. La evaluación de los avances que se den en esta materia, así como los retos que se establezcan para una mayor automatización de los procesos y provisión de información han de ser constantes.

Es preciso destacar, en especial por la cuantía de apoyos movilizados, que no se ha detectado ninguna queja o comentario que haga sospechar a los evaluadores sobre la existencia de prácticas no éticas durante el desarrollo de los procesos analizados. De manera particular, no se ha detectado que haya habido sobornos para el condicionamiento de apoyos o servicios, ni que los mismos se hayan otorgado en virtud de la presión ejercida por grupos de interés. Esta misma corrección ética se extiende a la contratación de proveedores, lo que se ha podido comprobar en el análisis de los procesos que los incluían y mediante entrevistas con los mismos, sin que se apreciaran diferencias en el tono de las respuestas en virtud de que fueran beneficiados o no con el contrato correspondiente. Los procesos de contratación tratan de facilitar la obtención de los servicios necesarios al mejor precio posible, realizando, con tal fin, las comparaciones oportunas en función del servicio final a ser entregado.

La presente evaluación de procesos se refiere al ejercicio de 2014, si bien se han considerado los cambios que se estaban introduciendo durante 2015 hasta la entrega de la misma. Es preciso tener en cuenta que el entorno al que se enfrenta ProMéxico en el fomento de las exportaciones mexicanas y en la atracción de inversión no solo es altamente competitivo, sino que, además, es muy cambiante. Por ello, es muy importante la continua adaptación de la organización a dicho entorno, mediante la incorporación de soluciones tecnológicas como las mencionadas, la extensión de los modelos considerados para la inclusión de nuevos sectores o el desarrollo de nuevas estrategias para el aprovechamiento de nuevas oportunidades comerciales o inversoras. En ese sentido, la reflexión y la adaptación de la organización a su entorno habrá de ser necesariamente constante.

8. ESTUDIOS DE CASO

8.1. PROYECTOS DE EXPORTACIÓN SURGIDOS A PARTIR DE LA OFERTA

8.1.1. Metas y objetivos

La planeación estratégica que afecta a los proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta, de igual manera que aquellos surgidos a partir de la demanda y del modelo ACT, se realiza por medio de la revisión anual de metas cuantitativas y cualitativas de las siete distintas Direcciones Sectoriales de ProMéxico: la agroalimentaria; la de energías y tecnologías ambientales; infraestructura; insumos industriales; salud; tecnologías de la información e industrias creativas y del conocimiento; transporte y manufactura pesada. Cada una de las Direcciones Sectoriales genera un documento estandarizado sobre las metas cumplidas en el año y las que cumplirá el próximo año. El establecimiento de metas de manera periódica y estandarizada es positivo para la medición de las metas y el análisis del desarrollo de las Direcciones Sectoriales.

Los documentos que generan las Direcciones Sectoriales varían en extensión y características dependiendo de la antigüedad de la dirección y la naturaleza de su ramo. Por ejemplo, la Dirección Sectorial Agroalimentaria tiene más experiencia acumulada, por lo que realiza más proyectos que otras Direcciones Sectoriales más recientes, como la de Tecnologías de la Información. Es positivo que exista esta heterogeneidad entre las metas de las diferentes Direcciones Sectoriales ya que facilita identificar grados de madurez de las Direcciones, áreas de oportunidad y simplifica la focalización de recursos financieros y humanos. Una vez generados los documentos, cada Director Sectorial presenta sus reportes de metas y objetivos a la DEPE para que sean evaluados. La DEPE y la CPE revisan la viabilidad y pertinencia de sus metas. Una vez que aprueban los documentos los compilan en un sólo informe y lo canalizan al TUPE.

Se establecen metas por oficina, claramente definidas, de manera anual y éstas se revisan de manera mensual. El establecimiento de metas mensuales se ofrece a nivel de OMEX en los One Pager. El desarrollo de proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta afecta a los siguientes indicadores de este documento: número de proyectos a confirmar de exportación; monto de exportaciones confirmadas; reuniones con empresas para promover exportaciones; y empresas participantes en misiones comerciales y/o eventos

internacionales organizados por ProMéxico. Este último indicador no ha de estar necesariamente relacionado con todos los proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta, solamente con aquellos que participen en dichos eventos.

Además, mediante un informe mensual de la UPE se revisan las actividades de una manera integral. En dicho reporte se hace una revisión del número y del monto de proyectos de exportación generados, con las debidas clasificaciones por región, sector y tipo de proyecto. En el informe se ofrecen datos particulares para las exportaciones surgidas a partir de la oferta, así como las empresas más importantes de dicho modelo.

8.1.2. Aplicación del modelo

La DEPN dicta la estrategia y es el líder del modelo que, además, interactúa con otras áreas. El CEPN establece la conexión con los Coordinadores Regionales quienes, a su vez, tienen a su cargo las Direcciones Estatales. En caso de que un caso concreto requiera una comunicación directa con el CEPN, esta comunicación se puede dar, a fin de ahorrar tiempo, con la comunicación debida al Coordinador Regional de referencia.

Existen muchas vías institucionales para difusión del modelo de oferta. Por un lado, las propias empresas acuden a las oficinas de ProMéxico para interesarse. Además, se hace una intensa promoción de las actividades de ProMéxico. Se utilizan listas de correos para comunicar a las empresas las ferias que se van a realizar próximamente. A fin de realizar una comunicación más exitosa, también se piden las listas de correos de los sectores específicos al área correspondiente de ProMéxico, como, por ejemplo, la UIN. Se organizan además seminarios sobre mercados, temas o sectores específicos. Estos seminarios sirven, igualmente, para presentar el Catálogo de Apoyos y Servicios de ProMéxico. Además, también se participa en eventos de cámaras, universidades u otras instituciones para presentar e informar adecuadamente de los apoyos y servicios con que cuenta ProMéxico. Por último, se le da seguimiento a la cartera de clientes existente derivada de proyectos anteriores. Este tipo de difusión es eficiente en costos y es muy directa, puesto que facilita la identificación de la población objetivo.

Para la elaboración del Perfil del Exportador se le realizan varias preguntas al representante de la empresa para determinar si la empresa cuenta con el grado de avance suficiente como para plantearse exportar. Entre estas preguntas se encuentran: si ha

exportado con anterioridad, si cuenta con un plan de exportación, si cuenta con un agente aduanal, si conoce la(s) fracción(es) arancelaria(s) de su(s) producto(s); si cuenta con clientes en el exterior; cuánto vende en México; etc. En función de las respuestas de la empresa a estas cuestiones se determina si la misma cuenta con el perfil adecuado para exportar. Esta valoración se realiza de una manera estandarizada con criterios oportunos para establecer una diferenciación necesaria.

En caso de que se determine que la empresa no cuenta con un perfil deseable, se le ofrece la Guía Básica del Exportador. En la guía se explica cómo se forma el precio del producto de exportación, cómo se va a entregar el bien, cómo se pagan los seguros, etc. Asimismo, se da una lista que el beneficiario puede consultar para la búsqueda de agentes aduanales. También se informa a la empresa sobre los mecanismos de pago internacionales. Esta atención ofrecida a la empresa es una buena práctica, puesto que, a pesar de que los promotores no podrán incidir en el corto plazo en los indicadores de crecimiento de las exportaciones a través de las acciones de esta empresa, se le ofrece una información oportuna que puede motivar su crecimiento en el medio-largo plazo.

El promotor ofrece una presentación explicando la labor de ProMéxico, además del catálogo de apoyos y servicios, así como las próximas ferias. El promotor hace una recomendación concreta, en función de su experiencia y el análisis del caso; si bien esta recomendación no impide a la empresa solicitar el apoyo o servicio, si cuenta con las características exigibles.

En términos de información que se ofrece al beneficiario se ha detectado que no se le informa de manera homogénea y estandarizada de los canales de queja a su disposición. A este respecto, la mayoría de usuarios del sistema se queja a través de su propio promotor o trata de comunicarse con sus superiores jerárquicos. Por ello, sería necesario estandarizar la información sobre el derecho del usuario a interponer su queja ante el órgano interno de control o ante la Secretaría de la Función Pública.

Existen diferencias de apreciación sobre cuándo ha de incorporarse en el sistema el registro de una nueva empresa. Según el Manual de Procedimientos de la UPE, el registro se debe hacer desde que existe un contacto con la empresa. Sin embargo, en la práctica, la empresa se carga en el sistema cuando se autoriza un apoyo o servicio. La razón de esta práctica está relacionada con el hecho de que el único resultado computable se refleja en la Carta de Confirmación, en relación a la concesión de un servicio o un apoyo. El enriquecimiento del

material probatorio del trabajo realizado por los promotores podría promover un registro adecuado de la actividad realizada.

El proceso culmina con la solicitud de la Carta de Confirmación y la aprobación del proyecto por parte del GTVPE. El cumplimiento de las metas anuales genera una presión sobre la petición de Cartas de Confirmación. La relación de las mismas con los resultados generados por la intervención de ProMéxico es compleja. No existe una sola característica del proyecto sobre la que se pueda establecer un indicador único sobre el que construir una información que incentive perfectamente a todos los promotores por igual. A pesar de que se consideran tanto los montos como el número de proyectos, en diferentes momentos se ha dado una importancia distinta a cada uno de los dos indicadores. Se ha argumentado que un indicador basado únicamente en el monto del proyecto desincentiva a continuar el trabajo de promoción en cuanto se obtiene un proyecto importante, incluso si el involucramiento de ProMéxico ha sido inferior. Se argumenta también que un indicador basado únicamente en el número de proyectos no refleja el esfuerzo diferencial que exigen los mayores proyectos.

8.1.3. Suficiencia de recursos

Ante el continuo crecimiento que implican las metas no se aprecia que el personal se haya adaptado de la misma manera, en especial el personal de las OMEX que es responsable del desarrollo de los proyectos de exportación a partir de la oferta. Aunque no sea necesario un aumento proporcional del personal con respecto a las metas, puesto que hay mejoras de eficiencia, se requiere una adecuación de los recursos humanos, así como el gasto de infraestructura relacionado. La falta de personal dificulta a las OMEX la realización de un trabajo de seguimiento adecuado, puesto que tienen que dedicar tiempo y esfuerzo a otras tareas, como la alimentación del sistema. Las acciones encaminadas a una mayor automatización del sistema podrían liberar a los promotores, a fin de que dediquen un mayor tiempo a la promoción y al seguimiento de las empresas. Alternativamente, la incorporación de personal administrativo que se dedique únicamente a la actualización de los respectivos sistemas puede, igualmente, aliviar este cuello de botella.

La necesidad de recursos humanos, en especial en las OMEX, puede ser parcialmente aliviada con una distribución más adecuada de los recursos humanos existentes. Una relación más directa entre el número de personas en cada OMEX con los objetivos logrados

por la misma, puede eliminar las diferencias entre oficinas y promover mayores incentivos para el cumplimiento de las metas.

Existen diferencias fundamentales entre el personal de estructura y de *outsourcing*. Los segundos no tienen gastos de viáticos, gastos médicos mayores, disponen de un menor salario y las empresas que vienen a visitarlos no tienen acceso al estacionamiento. Estas limitaciones al personal de *outsourcing* pueden dificultar la propia acción de la institución, como la atención a empresas o la organización de eventos.

En comprobaciones aleatorias que se han realizado con los promotores durante las entrevistas, se ha identificado que aquellos con mayor experiencia han mostrado una mejor capacidad de respuesta con respecto a preguntas del catálogo de apoyos y servicios, de manera particular, en la diferenciación de cada uno de los modelos.

En muchas de las OMEX, para la realización de las visitas a las empresas, que son de vital importancia para la vigilancia cercana de la realidad empresarial, es necesario incluir un vehículo. Se utilizan de manera habitual por muchas de las oficinas los vehículos propios para la realización de estas labores, sin que los viáticos sean suficientes para compensar el gasto realizado.

Con respecto al sistema informático de seguimiento a las empresas, es preciso mencionar el cambio del sistema CRM de Oracle al sistema de Bitácora de desarrollo propio. Existen ventajas e inconvenientes de este cambio. Por un lado, la transición ha sido costosa, puesto que se ha perdido información. El sistema CRM funcionaba bajo tres licencias distintas, cuya integración era imperfecta. Sin embargo los promotores conocían bien la herramienta y podían obtener la información necesaria rápidamente. El sistema de Bitácora es de desarrollo propio y permite la integración total, si bien todavía se encuentra en desarrollo. Dado que se encuentra en una etapa inicial, los promotores no lo dominan y se enfrentan a errores en el mismo de manera habitual. Aunque el desarrollo de un sistema propio tiene el potencial de generar mayores beneficios, en la actualidad no ha permitido aprovechar los mejores productos de gestión de clientes que había en el mercado y que podían integrar un mayor número de herramientas, convirtiendo el sistema de gestión de clientes en un entorno de trabajo completo.

8.1.4. Comportamiento ético

En función de la información recabada mediante la realización de entrevistas, tanto al personal de ProMéxico como a los miembros de las empresas beneficiarias, no se ha detectado el condicionamiento de apoyos, información o servicios propios de la promoción de exportaciones a través de la oferta a cambio de pagos no oficiales, como mordidas o sobornos, o por la influencia de grupos de presión de partidos políticos, grupos empresariales o religiosos.

8.2. PROYECTOS DE EXPORTACIÓN SURGIDOS A PARTIR DE LA DEMANDA

8.2.1. Metas y objetivos

Como hemos comentado en el apartado anterior, la planificación anual a nivel sectorial realizada por la UPE aplica también a los proyectos de exportación surgidos a partir de la demanda.

Los objetivos en relación a los proyectos de exportación surgidos a partir de la demanda establecidos para las OMEX en cada One Pager son idénticos a los de los proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta, pues ambos inciden en: número de proyectos a confirmar de exportación; monto de exportaciones confirmadas; reuniones con empresas para promover exportaciones; y empresas participantes en misiones comerciales y/o eventos internacionales organizados por ProMéxico.

De igual manera, el informe mensual presentado por la UPE, dispone de datos de revisión de los avances en el cumplimiento de metas de exportación con número y monto de proyectos confirmados, clasificados por las variables anteriormente mencionadas.

Puesto que el modelo de exportaciones surgidas a partir de la demanda se desarrolla en coordinación con las OREX es preciso establecer la relación de este proceso con las metas requeridas a estas oficinas en sus respectivos One Pager. En dicho documento se incorporan metas de número de proyectos de exportaciones confirmados; monto de las mismas; importadoras visitadas; así como identificación de oportunidades de demanda.

Las OREX generan periódicamente reportes estandarizados en los cuales establecen sus metas anuales y hacen una revisión sobre lo logrado en el año. Sin embargo, la entrega de los One Pager, en ocasiones, no se realiza a comienzos de año, sino que pueden transcurrir varios meses hasta que el documento llega a las OREX. Además, dependiendo del

Coordinador Regional, las tareas de seguimiento mensual pueden o no realizarse de manera oportuna. Aunque la existencia de metas claras se valora positivamente, se recomienda tener presente que los montos monetarios por sí solos, como metas, no son un buen indicador del trabajo de las OREX ya que éstos suelen estar sujetos a variables externas como: las condiciones económicas del sector; el tiempo que toma a la empresa en decidir si concretar negociaciones, que puede variar entre un día y varios años; o el nivel de capacidad de la empresa de identificar por sí sola socios potenciales o áreas de inversión.

8.2.2. Aplicación del modelo

Las OREX reciben a las empresas atendíéndolas en los consulados o embajadas y realizando labores de difusión a través de organismos empresariales extranjeros, foros, conferencias y eventos. La medida en la cual se utilizan estas dos estrategias varía por destino. En cualquier caso, el propio éxito en la recepción de peticiones de empresas es percibido, en muchos casos, como una consecuencia de la labor de búsqueda proactiva realizada. Casi siempre, las OREX con más tiempo de existencia, que suelen tener mayor comunicación con organismos empresariales y con contrapartes institucionales, son las que obtienen mejores resultados. Es preciso entender que los frutos de la labor de promoción realizada en las OREX no generan resultados de manera automática. La especialización en un determinado sector varía también por oficina. En general, la especialización de las OREX por sectores es vista de manera positiva para que, dados los recursos humanos y financieros limitados, éstas puedan tomar el mayor provecho de oportunidades focalizadas. Por otra parte, las OMEX asisten a foros y eventos especializados para promocionar los servicios y apoyos que ofrece ProMéxico. En éstos se generan contactos introductorios que permiten recabar información sobre la cual se pueden crear oportunidades para la aplicación del modelo de la demanda. Estos eventos pueden ser organizados por dependencias gubernamentales, por organismos empresariales, clústeres industriales y por el mismo ProMéxico. La asistencia a estos eventos eficientiza la búsqueda de proveedores. Los búsqueda de proveedores nacionales comienza cuando las OREX envían a la UPE las especificaciones técnicas y cantidades de insumos que requiere la empresa extranjera. La DEPE y la CPE reciben esta información y la canalizan al Director Sectorial que esté especializado en el ramo industrial del cual se requiere proveeduría. La buena coordinación

entre las OREX, la DEPE, la CPE y los Directores Sectoriales correspondientes permite la correcta difusión de esta información.

Los Directores Sectoriales utilizan diferentes fuentes de información para la búsqueda de proveeduría. Una de ellas es solicitar información a organismos empresariales. Los Directores Sectoriales entrevistados calificaron la coordinación y relación con estos organismos como eficiente y buena. A través de éstos, ProMéxico ha podido detectar a proveedores de forma más rápida, así como obtener información relevante del sector.

Los Directores Sectoriales tienen bases de datos propias y, además, solicitan información a las OMEX sobre proveedores potenciales. Si bien ambos califican la coordinación de forma positiva, no se encontró que las bases de datos del personal involucrado estuvieran estandarizadas. Un avance positivo sería elaborar un formato estandarizado para que las bases de datos fueran compiladas y accesibles para todo el personal de ProMéxico. Esto haría más eficiente la búsqueda de empresas, así como compartir y consultar la información, tanto como para las áreas de ProMéxico como fuera de la institución.

Los Directores Sectoriales, algunas veces en coordinación con las OMEX, realizan visitas a proveedores nacionales. Estas visitas sirven para cerciorarse de que las empresas cuentan con las capacidades y especificaciones técnicas necesarias, así como con las certificaciones y normativas que requiere la empresa proveedora para ser parte de la cadena productiva de la empresa transnacional. Esta información aumenta el valor agregado de los servicios de ProMéxico ya que minimiza el riesgo de retrasos en la cadena productiva de la empresa extranjera debido a que la información recabada por el personal de ProMéxico es más veraz que la que se podría obtener por medio de llamadas o correos electrónicos. Las empresas de proveeduría se benefician también de las visitas, ya que en ellas se generan recomendaciones de certificaciones, normativas, presentación y limpieza de la fábrica que pueden hacer más competitiva la oferta exportable de la empresa.

Existe un doble seguimiento de parte de ProMéxico de las exportaciones surgidas a partir de la demanda. Por un lado la UPINI, por medio de las OREX, revisa el estado de la relación con la empresa extranjera. Por parte de la UPE, se nombra a un ejecutivo de cuenta, normalmente perteneciente a una OMEX, para dar seguimiento a la empresa proveedora en México. Ambas oficinas solicitan Cartas de Confirmación al término de las negociaciones y, cada año si la relación comercial sigue activa. La consideración de las

metas espejo es adecuada para promover la cooperación entre las diferentes oficinas. Además, con el objetivo de mejorar la calidad de los datos sobre los montos comerciados, se recomendaría verificar las Cartas de Confirmación entre ellas.

No existe un sistema de alerta que informe al responsable del proyecto que un plazo de tiempo se ha cumplido sin que ProMéxico haya pedido una Carta de Confirmación. Un sistema de alerta sería útil para notificar al ejecutivo de cuenta cuando no existan actualizaciones en el sistema en un determinado tiempo, esto podría ayudar a dar un mejor seguimiento a las empresas.

8.2.3. Suficiencia de recursos

El modelo de exportaciones surgidas a partir de la demanda precisa de la colaboración de las OMEX y las OREX. En términos generales, existen diferencias entre el acceso a recursos humanos y materiales entre estos dos tipos de oficinas.

Existe una necesidad de mayor personal, en especial en las OMEX. El incremento de las metas no se ha traducido en una adecuación del personal en las tareas de difícil automatización, como la promoción del catálogo de ProMéxico, las visitas y el seguimiento personalizado a las empresas. Por otro lado, es preciso señalar que los salarios pueden resultar insuficientes para el mantenimiento y el desarrollo del personal en la institución. La amenaza más grave corresponde al personal de *outsourcing*, al que no se le ofrecen incentivos salariales suficientes de mejora en la institución, ni salariales ni de prestaciones. En lo que respecta al personal de las OREX es preciso tener en cuenta que los salarios se deberían ajustar al costo de vida de cada uno de los destinos.

En términos de recursos materiales, a pesar de que hay algunas peticiones comunes, como la disponibilidad de un vehículo por oficina, la situación es, en general, más precaria en las OMEX que en las OREX.

Además de las recomendaciones ya señaladas, es preciso establecer una relación más estrecha entre el presupuesto de cada una de las oficinas y su desempeño. Ello generaría un mayor incentivo a los promotores, además de que acercaría la disponibilidad de recursos a la demanda de los servicios de ProMéxico.

8.2.4. Comportamiento ético

En función de la información recabada mediante la realización de entrevistas, tanto al personal de ProMéxico como a los miembros de las empresas beneficiarias, no se ha detectado el condicionamiento de apoyos, información o servicios propios de la promoción de exportaciones a través de la demanda a cambio de pagos no oficiales, como mordidas o sobornos, o por la influencia de grupos de presión de partidos políticos, grupos empresariales o religiosos.

8.3. PROYECTOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS MEXICANAS

La DEPI, encargada, esencialmente, de dirigir los proyectos de internacionalización de empresas mexicanas, se crea en mayo de 2014. Esto la hace la dirección ejecutiva más joven en ProMéxico. Por esta razón, este proceso se encuentra todavía en una etapa de construcción, tanto en la construcción de su manual de procedimientos, como en la forma de operar de la propia oficina.

8.3.1. Metas y objetivos

Se establecen objetivos de internacionalización, de manera específica, en los One Pager de las OREX y las OMEX.

En los One Pager de las OREX se plantea el objetivo de “Visitas de AfterCare” (empresas mexicanas atendidas en el exterior). Este objetivo está vinculado a internacionalización ya que estipula el número de visitas de *aftercare* que realizará el personal de la OREX a empresas mexicanas en el exterior. Esto corresponde a las tareas de seguimiento de los proyectos de internacionalización de empresas mexicanas. Es positivo que las OREX estudien el desarrollo de la empresa mexicana una vez instalada en otro país para detectar aquellos factores que fueron clave para su éxito.

En los One Pager de las OMEX figura un único objetivo de internacionalización: “Proyectos de Internacionalización a confirmar”, expresado por el número de las mismas.

8.3.2. Aplicación del modelo

Las OMEX asisten a foros y eventos especializados para promocionar los servicios y apoyos

que ofrece ProMéxico. En estos se generan contactos introductorios que permiten recabar información que después es útil para ProMéxico. Estos eventos son organizados por dependencias gubernamentales, por organismos empresariales, clústeres industriales y por el mismo ProMéxico. A estos eventos suelen asistir empresas de sectores específicos con interés de expandir sus operaciones. Esto hace más fácil detectar a las empresas de sectores estratégicos que tengan el potencial de acceder a los apoyos y servicios de ProMéxico y, en concreto, aquellas empresas que tienen un potencial de internacionalización.

Es común que la empresa que se acerca a ProMéxico con interés de internacionalizarse, ya tenga una relación con ProMéxico porque haya participado en otros modelos como el de proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta. Esto facilita al personal de ProMéxico la comunicación y el conocimiento general de la empresa que participará en el proceso de internacionalización. Además, esto facilita el proceso, ya que muchas veces estas empresas cuentan con registros de marca, certificaciones y conocimientos que las posicionan como candidatos viables para participar en el modelo. La correcta identificación de la situación de la empresa y su potencial de internacionalización permite ofrecer a la empresa potencialmente beneficiaria los apoyos y servicios de ProMéxico que mejor se le adapten.

El grado de involucramiento de las oficinas centrales (DEPE o DEPI) o de las OMEX varía dependiendo del proyecto. Los ejecutivos de cuenta de las OMEX figuran habitualmente como el contacto de la empresa beneficiaria, así como su acompañamiento durante el proceso de internacionalización, debido a que éstas disfrutan de una relación más directa con las empresas que las oficinas centrales. El papel de las oficinas centrales suele ser el de auxiliar a las OMEX para estudiar la empresa, además de detectar los apoyos y servicios que mejor la complementen durante la realización del proceso. Esta separación de funciones ofrece una complementación adecuada entre las funciones de cada uno de los dos tipos de oficinas.

Las empresas con oportunidad de internacionalizarse reciben una primera evaluación en la que se detectan sus fortalezas y debilidades. La incorporación de esta etapa resulta muy positiva para la correcta identificación de los apoyos y servicios que responden mejor a las necesidades de la empresa.

La UPE se coordina con la UPINI para conocer las condiciones de mercado de los lugares en los cuales está interesado internacionalizarse la empresa. Esta coordinación ha sido bien

referenciada por ambas partes. Se ha detectado una buena práctica por la cual los consejeros de las OREX envían información sobre los requerimientos legales, tributarios o mercantiles del país de destino, con el objetivo de que la empresa cuente con información de los costos en que incurrirá al comenzar sus operaciones en otro país, sin que estas actividades figuren en los indicadores por los cuales son evaluados.

Cuando existe un caso de éxito es común que la empresa continúe colaborando con ProMéxico para detectar otros mercados a los que puede expandirse. Esto permite tener más casos de internacionalización y el acompañamiento hace que las OMEX adquieran experiencia sobre las necesidades de la empresa. El hecho de que las empresas vuelvan a buscar a ProMéxico para un proyecto de internacionalización es un buen indicador de lo valioso que para las empresas es su intervención.

La UPE se coordina con la UARI para guiar a las empresas a otras dependencias gubernamentales que les otorguen las herramientas necesarias para su proceso de internacionalización. Esta coordinación es valorada positivamente ya que ahorra tiempo y recursos a las empresas, que pueden entrar en contacto en un mismo momento con varias dependencias gubernamentales. En caso de requerirlo las empresas son contactadas con instituciones como:

- El Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual, en caso de que la empresa necesite un registro de marca.
- La Secretaría de Economía y el INADEM, para que les informen sobre las regulaciones y normas para su entrada a otro mercado y otros apoyos.

La UPE también se coordina con la OREX que se ubique en el país de destino para ayudar a la empresa a establecer contactos en el país de destino. Estos contactos pueden ser desde despachos que puedan constituir legalmente a las empresas; empresas de recursos humanos, para que puedan conocer el mercado laboral del país de destino; agentes de bienes raíces que les muestren las condiciones del mercado inmobiliario, entre otros.

La coordinación entre la UPE y la UPINI continua hasta la etapa de seguimiento. Por un lado, las OMEX siguen en contacto con los contactos de la empresa ubicados en territorio nacional; mientras que por otro, las OREX acompañan a sus operaciones en el extranjero. Las empresas, una vez instaladas, suelen requerir apoyo con contactos o información que les ayude a continuar sus operaciones. Esto figura entre los objetivos de las OREX como se

ha mencionado anteriormente.

Después de tener una relación cercana con la empresa, el acompañamiento de ProMéxico se ve reflejado en la confianza que, en un principio, suele limitar a las empresas entregar las Cartas de Confirmación. La estrecha colaboración que se da con la empresa durante el proceso de internacionalización, puede facilitar la obtención de la Carta de Confirmación. Ello no elimina las reticencias de las empresas a compartir toda la información en relación a los resultados que la intervención de ProMéxico ha tenido sobre su desempeño. De todas maneras, es necesario considerar otras variables, como la réplica del modelo de internacionalización en otros países, por parte de la misma empresa y con la colaboración de ProMéxico, como un indicador objetivo del éxito de la intervención.

El éxito del proceso de internacionalización es multifactorial, ya que no sólo depende de los apoyos de ProMéxico. También influyen factores como: la infraestructura y recursos que tiene la propia empresa para hacer la búsqueda conjunta con ProMéxico; las condiciones económicas del sector; y el tamaño del proyecto de internacionalización. Por ello, es preciso enriquecer la evaluación de la intervención de ProMéxico con Cartas de Confirmación parciales, en las cuales la empresa pueda explicar si la intervención de ProMéxico ha tenido algún tipo de resultado parcial que se pueda traducir en resultados futuros.

No se detectó un procedimiento estandarizado para hacer el seguimiento y pedir las Cartas de Confirmación. En algunos casos las OREX y las OMEX piden de forma anual las Cartas de Confirmación y en otras ocasiones la falta de personal les impide hacer un seguimiento adecuado de las empresas. Esto reduce los casos de éxito registrados por ProMéxico, por lo que se recomienda elaborar un sistema de alertas que informe al responsable del proyecto que un plazo de tiempo (de 3, 6 o 12 meses) se ha cumplido sin que ProMéxico haya establecido contacto con la empresa o pedido una Carta de Confirmación. Este sistema se podría instalar en el sistema informático para que el responsable sea notificado cuando no existan actualizaciones. Alternativamente, se podría introducir un proceso de seguimiento estandarizado en el que se repasara con cada ejecutivo el seguimiento de cada uno de los proyectos de internacionalización. Sin embargo, dicho procedimiento implicaría una multiplicación de esfuerzos burocráticos, sin que los resultados esperables fueran superiores a lo establecido en un sistema de alertas.

Dicho sistema de alarmas podría constituir una de las características del sistema de

informático desarrollado como se analiza en el caso de estudio. Como se expresa en el estudio de caso de referencia en enriquecimiento del sistema informático de seguimiento de proyectos en una plataforma integral de trabajo puede ahorrar tiempo que el personal de ProMéxico podría emplear en actividades más productivas para la institución y la consecución de metas.

8.3.3. Suficiencia de recursos

La DEPI cuenta por el momento con cinco personas para trabajar junto con las OMEX sobre los proyectos de internacionalización de ProMéxico. Si bien la DEPI ha ido incrementando las responsabilidades de las OMEX para que se vinculen de forma directa con las OREX, el aumento de la carga de trabajo general ha incidido en la propia de las oficinas centrales.

8.3.4. Comportamiento ético

Con base en las entrevistas realizadas, tanto al personal de ProMéxico como a los miembros de las empresas beneficiarias, no se ha detectado el condicionamiento de apoyos, información o servicios propios del modelo de internacionalización de empresas mexicanas a cambio de pagos no oficiales, como mordidas o sobornos, o por la influencia de grupos de presión de partidos políticos, grupos empresariales o religiosos.

8.4. PROYECTOS DE APLICACIÓN DEL MODELO ACT

8.4.1 Metas y objetivos

La planeación estratégica se lleva a cabo por medio de la revisión anual de metas cuantitativas y cualitativas de las siete distintas Direcciones Sectoriales de ProMéxico: agroalimentaria; energías y tecnologías ambientales; infraestructura; insumos industriales; salud; tecnologías de la información e industrias creativas y del conocimiento; transporte y manufactura pesada. Cada una de las Direcciones Sectoriales genera un documento estandarizado sobre las metas cumplidas en el año y las del próximo año. Los documentos que generan varían en extensión y características dependiendo del tiempo que lleva la Dirección Sectorial en ProMéxico y la naturaleza de su ramo. Por ejemplo, la Dirección Sectorial agroalimentaria tiene más tiempo y mayor experiencia acumulada, por lo que

realiza más proyectos que otras Direcciones Sectoriales más recientes, como la de Tecnologías de la Información. La diferencia central entre estos documentos está en el grado mayor de complejidad de las metas. Es positivo que exista esta heterogeneidad entre las metas de las diferentes Direcciones Sectoriales ya que facilita identificar grados de madurez de las Direcciones, áreas de oportunidad y simplifica la focalización de recursos financieros y humanos. Una vez generados los documentos, cada Director Sectorial presenta sus reportes de metas y objetivos a la DEPE para que sean evaluados. La DEPE y la CPE revisan la viabilidad y pertinencia de sus metas. Una vez que aprueban los documentos los compilan en un sólo informe y lo canalizan a la TUPE.

En México existe poca diversificación en el sector manufacturero; la mayor parte de las exportaciones se generan en el sector automotriz y en el electrónico. Como se plantea en el Plan de Negocios 2007-2012, ProMéxico debería diversificar su alcance al sector de servicios, manteniendo su presencia en los sectores más maduros como el farmacéutico, el de manufacturas eléctricas, metalmecánico, y el automotriz y de autopartes. El modelo ACT en particular podría ser aplicado en industrias emergentes en México, como las nano y microtecnologías, la biotecnología, energías alternativas y software.

El modelo ACT incide en los mismos cinco indicadores de la MIR (dos de fin, uno de propósito y dos de actividad) que los proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta. Como se ha mencionado anteriormente para otros modelos, en los informes mensuales de la UPE, igualmente, se hace un seguimiento a los montos confirmados por el modelo ACT.

8.4.2. Aplicación del modelo

Los Directores Sectoriales, en coordinación con las OMEX, realizan la búsqueda de proveedores. Los Directores Sectoriales comunican a las OMEX las visitas que tienen en agenda, en función de lo cual las propias OMEX realizan recomendaciones para enriquecer la búsqueda. También asisten a foros y eventos especializados para promocionar los servicios y apoyos que del catálogo de ProMéxico, y para generar contactos introductorios que ayudan a conocer mejor el ecosistema de empresas en México. Estos eventos son organizados por dependencias gubernamentales, por organismos empresariales, clústeres industriales y por el mismo ProMéxico. Así se efficientiza la capacidad de ProMéxico llegar a la población objetivo en los sectores de manufacturas eléctricas, metalmecánico, automotriz

y de autopartes, y aeroespacial.

En relación a las bases de datos de proveedores en disposición de los Directores Sectoriales, no se encontró que las mismas estén estandarizadas, ni entre ellas, ni con las de las OMEX. Sería recomendable la consideración de un formato estandarizado para las bases de datos de los Directores Sectoriales y las OMEX para hacer más eficiente la búsqueda de empresas, y compartir y consultar información para otros agentes dentro y fuera de ProMéxico. Dicho formato no sería muy complicado de establecer puesto que la información que se incorpora en cada una de ellas es muy similar, cuando no idéntica.

Para la búsqueda de proveedores también se emplean otras bases de datos, distintas de las propias de los Directores Sectoriales y de las OMEX, como la plataforma "Hecho en México B2B", una base de datos digital y pública, para la búsqueda de empresas de proveeduría en México. En esta base de datos se puede encontrar información de las empresas el nombre, contacto, sector, capacidades técnicas. Esta base de datos es una forma de difusión para las empresas en México ya que contribuye a que otras empresas puedan encontrar proveedores sin la asistencia de ProMéxico.

La información sobre las empresas transnacionales que ya han trabajado con ProMéxico y que se encuentra en los sistemas correspondientes es utilizada para ofrecerles los servicios del modelo ACT. Ello ahorra recursos de búsqueda a ProMéxico y ofrece un entorno de comunicación más directo con la transnacional. La experiencia del personal de las OMEX y su conocimiento sobre el tejido industrial de su área de trabajo facilita la búsqueda y coordinación con otros actores para vincular a empresas transnacionales con proveedores en México.

Los responsables del modelo ACT se coordinan con las OREX en el proceso de atracción de inversión, mediante la provisión de información, a través de la UPINI, sobre la oferta de proveeduría en México a transnacionales con interés de comenzar operaciones en el país. La UPE canaliza las opciones de proveeduría existente a la UPINI. Los responsables del modelo ACT consideran que la coordinación con la UPINI para enviar los listados de proveedores potenciales a las transnacionales interesadas en invertir en México es rápida y buena. Ésta se hace informalmente por medio de llamadas o correos electrónicos. No es recomendable tener un formato estandarizado para la solicitud de información ya que esto entorpecería el flujo de información entre estas dos oficinas. Esta práctica enriquece de

forma positiva al modelo ACT ya que abre la oportunidad a que una empresa transnacional se instale en México y establezca cadenas productivas con empresas mexicanas. De igual manera, enriquece la atracción de inversión extranjera, debido a que la disponibilidad de información y la existencia de proveedores son factores claves en la determinación de inversiones productivas.

Las dependencias de los gobiernos estatales y federales canalizan información a ProMéxico sobre las empresas transnacionales interesadas en instalarse en México. Las relaciones entre el personal del modelo ACT y las dependencias de gobierno son buenas, lo que les permite tener otra fuente de información para detectar oportunidades comerciales que benefician a empresas mexicanas. Esta fuente de información ahorra recursos humanos y financieros para la búsqueda de empresas transnacionales a ProMéxico.

El modelo ACT también contempla atraer a proveedores de transnacionales en México que se encuentran en el extranjero. Las oficinas centrales o las OMEX detectan los insumos que están siendo importados por una empresa transnacional y, en coordinación con las OREX y el proceso de atracción de inversión extranjera, contactan a la empresa proveedora en el extranjero y la invitan a mudar sus operaciones a México.

La atracción de inversión de proveedores está limitada debido a la falta de personal para realizar la búsqueda de información sobre los insumos que están importando empresas transnacionales en México. Esta área de oportunidad es valiosa en la medida que incrementa el valor agregado de la industria nacional al disminuir los costos logísticos a las empresas transnacionales, creando economías de escala en el sector y la generando empleos. Sin embargo, su desarrollo dentro del modelo ACT podría solaparse con el proceso de atracción de inversión extranjera. Por ello, es preciso determinar la principal aportación de cada una de las oficinas en la atracción de proveedores. En su caso, la cooperación puede ser instrumentalizada mediante las metas espejo.

Los encargados del modelo ACT realizan, en ocasiones de forma conjunta con las OMEX, visitas a proveedores nacionales. Estas visitas sirven para cerciorarse de las capacidades y especificaciones técnicas necesarias, las certificaciones y normativas que requiere la empresa proveedora para ser parte de la cadena productiva de la empresa transnacional. Esta información aumenta el valor agregado de los servicios de ProMéxico para la transnacional ya que minimiza el riesgo de retrasos en la cadena productiva y la

información es más veraz que la que se puede obtener en línea, por correo o por llamadas telefónicas. Además estas visitas resultan beneficiosas para las empresas de proveeduría ya que se pueden generar recomendaciones de certificaciones, normativas, presentación y limpieza de la fábrica que pueden hacer más competitiva a la empresa para ser proveedor de transnacionales.

Los encuentros de negocios, que son organizados en un solo día de forma gratuita por las OMEX y los Directores Sectoriales, fueron valorados muy positivamente por los participantes, pero se detectó un aspecto mejorable. En algunas ocasiones los proveedores buscan concretar negociaciones en el mismo evento, lo cual extiende el tiempo de las entrevistas y entorpece la intención de la transnacional de conocer a los demás proveedores en el mismo día. Una solución económica para este problema sería informar a los proveedores de la naturaleza introductoria del evento y la pertinencia de hacer reuniones breves, tal vez con un tiempo definido.

Cuando terminan las negociaciones entre las empresas involucradas, el encargado del proyecto, también conocido como ejecutivo de cuenta, pide una Carta de Confirmación en donde se indica el monto y la naturaleza de las compras conseguidas gracias a la intervención de ProMéxico. Estas Cartas de Confirmación se solicitan al término de las negociaciones y cada año si la relación comercial sigue activa.

En algunos sectores, como el automotriz, los acuerdos de las negociaciones tardan entre uno y dos años en concretarse, por lo que la Carta de Confirmación primera falla en capturar la verdadera cantidad que se comercia cuando el periodo de intercambios comerciales comienza.

No existe un sistema de alerta que informe al responsable del proyecto que un plazo de tiempo se ha cumplido sin que ProMéxico haya pedido una Carta de Confirmación. Un sistema de alerta sería útil para notificar al ejecutivo de cuenta cuando no existan actualizaciones en la Bitácora en un determinado tiempo, esto podría ayudar a dar un mejor seguimiento a las empresas.

8.4.3. Suficiencia de recursos

En los sectores de manufacturas eléctricas, metalmecánico, y el automotriz y de autopartes, se detectó que el personal del modelo ACT cuenta con experiencia en los sectores

industriales en los que está enfocado el modelo. Ello:

- facilita la tarea de ubicación de organizaciones empresariales, proveedores y transnacionales;
- favorece una comunicación profesional con transnacionales y proveedores, la cual requiere un uso debido de terminologías de certificaciones, normas y especificaciones técnicas;
- posibilita generar recomendaciones precisas sobre certificaciones, normativas o estándares internacionales, relevantes para que las empresas de proveeduría participen de manera competitiva en las cadenas productivas de las empresas transnacionales.

En términos generales, la cantidad de personal que desempeña sus labores en la aplicación del modelo ACT se considera suficiente y necesario. Una ampliación del personal que trabaja en la aplicación de dicho modelo podría ser de ayuda para desarrollar las tareas de atracción de proveedores en coordinación con las OREX y el proceso de atracción de inversión extranjera. Es preciso señalar que un potencial mayor número de operaciones de transnacionales en el país, exigiría la adaptación de esa área para la atención adecuada del sector. De igual manera, y como se ha señalado, sería preciso dar una atención más adecuada a nuevos sectores que aporten un mayor dinamismo a la economía mexicana.

8.4.4. Comportamiento ético

Con base en las entrevistas realizadas, tanto al personal de ProMéxico como a los miembros de las empresas beneficiarias, no se ha detectado el condicionamiento de apoyos, información o servicios propios del modelo ACT a cambio de pagos no oficiales, como mordidas o sobornos, o por la influencia de grupos de presión de partidos políticos, grupos empresariales o religiosos.

8.5. PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

8.5.1. Metas y objetivos

La DEPCI es una de las direcciones ejecutivas más nuevas en ProMéxico. Ésta se crea en 2011 para ejecutar y gestionar el PROCEI, un proyecto cofinanciado entre México y la

Unión Europea. El PROCEI es el proyecto más grande con el cual se ha vinculado la DEPCI por el momento. Se han ido incorporado otros proyectos a la par de la existencia del PROCEI. Las metas, objetivos, recursos e indicadores de cada uno de los proyectos, incluido el PROCEI, varían. Esto genera dificultades para medir si las metas y objetivos se están cumpliendo de manera efectiva y eficiente. Ello dificulta, por el mismo motivo, la definición de un manual de procesos que pueda identificar pasos específicos en la detección y ejecución de los proyectos de cooperación internacional.

Con la intención de medir el impacto de los proyectos de cooperación y, dada la dificultad de establecer indicadores aplicables a todos los proyectos, se han llevado a cabo reuniones entre la DEPCI y el TUPE. En estas reuniones la DEPCI entrega informes que recopilan datos sobre el impacto de los proyectos y se valora cualitativamente el estado de los convenios y de las relaciones institucionales con los organismos de cooperación internacional. Entre los datos que se presentan en los informes están: el número de proyectos de cooperación activos, el número de empresas beneficiadas, el número de cursos impartidos, las certificaciones que se han logrado, los seminarios organizados y el número de asistentes. Estos informes se realizan con la periodicidad adecuada y la información que se presenta en éstos es suficiente para evaluar cómo los proyectos contribuyen a los objetivos de ProMéxico.

En los One Pager de las OMEX se presenta el objetivo de "Número de proyectos de Cooperación Internacional". Este objetivo indica el número de empresas que se espera que colaboren en un proyecto de cooperación internacional. Este objetivo varía dependiendo la OMEX ya que los proyectos de cooperación internacional cambian con el tiempo y en ocasiones están enfocados a sectores que se encuentran sólo en regiones específicas.

8.5.2. Aplicación del modelo

Un criterio fundamental para la selección de proyectos de cooperación es que se contribuya a aumentar oferta exportable, la atracción de inversión o se promueva la internacionalización de empresas mexicanas. La consideración de dicho criterio permite hacer una selección adecuada de los proyectos en los que colaborar y, así, enfocar adecuadamente los limitados recursos de la institución.

La búsqueda de proyectos de cooperación se lleva a cabo por medio de tres fuentes distintas:

- de manera coordinada con otras instituciones federales;
- con organizaciones de cooperación internacional, extranjera con las que existen relaciones institucionales previas; y
- por medio de la búsqueda de nuevos organismos de cooperación.

La DEPCI comparte información, asiste a eventos, participa en comités y lleva a cabo proyectos de cooperación en coordinación con otras dependencias del gobierno federal. Los miembros de la DEPCI consideran que estos contactos son estratégicos para llevar a cabo proyectos de cooperación internacional e intercambiar información valiosa.

Desde su creación, la DEPCI tiene una relación muy cercana con la AMEXID, una oficina de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) responsable de vigilar todos los programas de cooperación del gobierno federal. La DEPCI y la AMEXID llevan a cabo reuniones periódicas en las que se evalúa sobre el estado de los proyectos de cooperación activos, se comparte información de proyectos potenciales y convocatorias de interés mutuo. La coordinación entre ProMéxico y AMEXID, a través de la DEPCI, ha sido positiva; si bien, es necesario puntualizar que la particularidad de los objetivos de los proyectos de cooperación internacional en los que participa ProMéxico, en relación con el desarrollo productivo, puede producir barreras de comprensión entre las dos instituciones. Éstas, en cualquier caso, han sido superadas.

ProMéxico participa a través de la DEPCI, con el Consejo México-Estados Unidos para el Emprendimiento y la Innovación (MUSEIC) en reuniones periódicas en algunos de los subcomités, junto con la SRE y el INADEM. En estas reuniones se organizan y planean proyectos de cooperación para promover el emprendimiento femenino, proveer de infraestructura básica a PYMES, intercambiar mejores prácticas y desarrollar proyectos para la comercialización de infraestructura. Los miembros de la DEPCI consideran que la relación con la MUSEIC es buena y ésta se ha traducido en un flujo constante de información y de proyectos dirigidos a PYMES.

Otra de las colaboraciones con otras instituciones a destacar en el desarrollo de proyectos de cooperación es la existente con el CONACYT. El CONACYT y ProMéxico pertenecen a la Enterprise Europe Network, la red europea de instituciones de cooperación más grande del mundo, con presencia en más de sesenta países. De esta asociación se han creado proyectos bilaterales con CONACYT, como el de Horizonte 2020, un programa de innovación y

desarrollo enfocado a la competitividad. En el caso específico de Horizonte 2020, los recursos son del CONACYT, y ProMéxico participa ayudando a detectar empresas que tienen el potencial de recibir apoyos de este programa. Además ProMéxico auxilia al CONACYT haciendo promoción del proyecto y del calendario de eventos. La relación con CONACYT se considera buena y estratégica para los próximos proyectos de cooperación que surjan con la Unión Europea después del término del PROCEI.

Los ejemplos anteriores son una muestra de la buena relación de ProMéxico, a través de la DEPCI, con otros organismos.

A partir del 2016, la DEPCI se coordinará con las OREX para detectar agencias y proyectos de cooperación internacional. Esto es positivo ya que las OREX tienen una relación más directa con los países en los que se encuentran y conocen mejor a las dependencias de gobierno y a los organismos empresariales potenciales que pueden participar en proyectos de cooperación junto con ProMéxico.

Con el objetivo de adaptar el manual de procedimientos lo máximo posible a su aplicación real es necesario hacer referencia a la etapa dos en el manual de procedimientos de la UPE más reciente, el de julio de 2015, que estipula que, "la DEPE solicita por escrito a la UARI el estado de relación institucional con los organismos identificados". Esta etapa no se lleva a cabo en la práctica ni es considerada necesaria, ya que, debido al propio desarrollo de los proyectos, el área que tiene el conocimiento sobre la relación con el organismo internacional respectivo es la propia DEPCI.

El proceso para la verificación de la viabilidad de un proyecto de cooperación internacional es flexible. Los proyectos de cooperación se acuerdan de tal forma que las dos agencias de cooperación se aseguren de que sus intereses puedan ser cumplidos con los recursos humanos, financieros y de infraestructura suficientes. Esto es conveniente ya que la contraparte institucional de ProMéxico cuenta con sus propios recursos y objetivos, y sería muy difícil definir un procedimiento estandarizado mediante el cual las dos contrapartes se arreglaran. Una prueba de la eficiencia de esta flexibilidad es que, hasta ahora, no existe un caso en el cual un proyecto de cooperación internacional iniciado no se haya podido desarrollar.

Como está estipulado en el Manual de Procedimientos de la UPE, el Grupo de Trabajo, en lo concerniente a los proyectos de cooperación internacional, es el grupo de personas de

ProMéxico designadas para colaborar con su contraparte institucional en el desarrollo de un proyecto específico. Normalmente se involucra al personal de estructura de la DEPCI, a personal de *outsourcing* y a los Directores Sectoriales que estén relacionados con los sectores en los cuales tendrá impacto el proyecto de cooperación.

Una vez establecido el proyecto de cooperación, el Grupo de Trabajo tiene reuniones con sus contrapartes institucionales en donde se revisan metas, objetivos e indicadores. Las reuniones se llevan a cabo de forma periódica dependiendo de lo estipulado en cada uno de los proyectos. La realización periódica de estas reuniones es un elemento que ha de formar parte de cualquier proyecto futuro puesto que permite realizar ajustes y detectar nuevas áreas de oportunidad.

8.5.3. Suficiencia de recursos

Se han detectado dificultades al momento de llevar a cabo gastos corrientes en la DEPCI. Es recomendable que estos gastos se presupuesten y se asignen al área de manera adecuada, ya que, de otra forma, se desperdicia tiempo recurriendo a otras áreas para conseguir los recursos suficientes.

Los recursos humanos que requiere cooperación internacional para llevar a cabo la tarea de búsqueda y contacto de agencias de cooperación han de contar capacidades muy específicas. Por ello, sería preciso que, para futuras contrataciones, se considerara que el personal del área ha de contar con un perfil muy concreto, como conocimiento en temas de relaciones institucionales y cooperación internacional.

En el desarrollo de proyectos de cooperación internacional participa tanto personal de estructura de ProMéxico como personal contratado de manera externa, de *outsourcing*. Las limitaciones de contratación del personal de *outsourcing* tienen efectos perjudiciales concretos en el desarrollo de los proyectos de cooperación internacional. Por un lado, la imposibilidad de destinar gastos de viáticos al personal de *outsourcing* imposibilita que el mismo desempeñe tareas esenciales en el desarrollo de los proyectos de cooperación.

Además, la continua rotación del personal de *outsourcing* entorpece el proceso de adquisición de experiencia sobre el proyecto. Esta alta rotación está ligada a la ausencia de incentivos apropiados para el personal de *outsourcing* o de canales adecuados para su transformación en personal de estructura. Se recomienda que se formule un plan de

crecimiento profesional para los empleados de ProMéxico que impida que se pierda talento por falta de incentivos salariales.

Se detectó que los miembros de la DEPCI tienen la capacitación suficiente en el idioma inglés. Sin embargo, en el desarrollo de los proyectos de cooperación resulta fundamental la cooperación con otras áreas de ProMéxico. En dichas colaboraciones se ha detectado que, parte del personal que ha colaborado en dichos proyectos, no cuenta con una capacidad suficiente en dicho idioma. Es preciso que la institución se asegure del cumplimiento de dicha capacidad.

8.5.4 Comportamiento ético

Con base en las entrevistas realizadas, tanto al personal de ProMéxico como a los miembros de las empresas beneficiarias, no se ha detectado el condicionamiento de apoyos, información o servicios propios proyectos de cooperación internacional a cambio de pagos no oficiales, como mordidas o sobornos, o por la influencia de grupos de presión de partidos políticos, grupos empresariales o religiosos.

8.6. ADMINISTRACIÓN DE APOYOS OTORGADOS POR PROMÉXICO

8.6.1. Metas y objetivos

La DEAS tiene una reunión anual con el TUPE en la que se le otorga información presupuestal. En esta reunión, que se realiza a finales de año, se discuten, de igual manera las metas y objetivos a establecerse para el año próximo. En la formulación de dichos objetivos y metas se tiene en cuenta el aumento presupuestal, a fin de adaptar adecuadamente las metas. A la hora de determinar la distribución de las metas entre cada uno de los apoyos que cuenta ProMéxico, no existe una formulación aplicable. La adecuación de la distribución de metas entre los diferentes apoyos se realiza de una manera reactiva, para su correcta adaptación a la demanda existente. Además de la reunión anual de la DEAS con el TUPE, se realizan reuniones mensuales dentro de la CAAP, en las que se revisan los objetivos que se pretenden cumplir a nivel mensual.

8.6.2. Difusión

La promoción y publicidad de los apoyos y servicios de ProMéxico están a cargo del área de CGCI a través del portal de ProMéxico en Internet. Todo el contenido de la página web y, en específico, las pertinentes explicaciones sobre los tipos de apoyos y el proceso de solicitud de cada uno de ellos, se encuentra disponible en los idiomas español e inglés. La página web está en español e inglés así como todos los lineamientos que explican el proceso y tipos de soportes. Además, es posible encontrar en la misma página web la normativa aplicable, como los "Lineamientos para la operación de los apoyos y servicios de ProMéxico", si bien éstos no se encuentran tan visibles. En términos generales, el menú está bien estructurado y es idéntico en ambos idiomas.

La información sobre los apoyos de ProMéxico no se ofrece en lenguas indígenas, ni en la propia página web, ni en folletos, ni el personal lo explica en dichos idiomas. Sin embargo, no se ha identificado una demanda específica para que los apoyos sean ofrecidos en dichos idiomas. De hecho, en virtud de que el objetivo final de dichos apoyos está vinculado a la generación o aumento de exportaciones de bienes o servicios, a las empresas se les exige una serie de elementos justificativos de su proyección al exterior, como por ejemplo que tengan información (folletos, catálogo o página web, entre otros) en el idioma inglés, además de en el idioma español, por lo que se entiende la comprensión de éste último. En algunos casos se ha identificado la existencia de proyectos que incorporan a pequeños productores que se comunican en lengua indígena. Sin embargo, en esos casos ha existido siempre un representante con pleno dominio, como mínimo, del español. Por estas razones, y con el objetivo de priorizar los recursos hacia áreas con necesidades más imperantes, no se encuentra justificada la necesidad de promover atención a los beneficiarios de los apoyos de ProMéxico en lenguas indígenas.

En relación a la propia información ofrecida en la página web es preciso destacar los videos instructivos que se presentan en la misma. La explicación, paso a paso, se ofrece en un lenguaje claro y accesible. Se presentan los pasos de: registro de usuario, perfil del a empresa, aplicación del apoyo y aplicación del reembolso. Este material ha sido mencionado de la máxima utilidad por los usuarios. Si tenemos en cuenta que la propia automatización de los apoyos implica que en la realización de la solicitud el acompañamiento de los promotores sea menor, las empresas cuentan con una excelente herramienta para la

correcta realización de los trámites. La inclusión de estos videos explicativos se considera una buena práctica y, en la medida en que se mantenga la administración manual para otros apoyos se recomienda la creación de videos similares con la explicación de los pasos respectivos.

Los promotores de ProMéxico difunden la oferta de apoyos mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos y el contacto en ferias, en relación con cada uno de los proyectos explicados anteriormente. Como se ha mencionado ya, este tipo de difusión directa de los apoyos se considera muy positiva puesto que su costo es muy bajo y logra, de manera efectiva, comunicar el catálogo de apoyos, a las empresas que pudieran estar interesadas, dentro de la dificultad de determinar la población objetivo de los apoyos de ProMéxico.

Además de la propia difusión del catálogo de apoyos de ProMéxico entre los potenciales beneficiarios, la DEAS está a cargo de la difusión de la normatividad de los apoyos, internamente, a los promotores y los operadores. Esta difusión se realiza a través de capacitaciones a distancia y correos electrónicos, donde se explican los documentos necesarios para cada soporte diferente ofrecido. Anteriormente la capacitación se realizaba de manera presencial, pero se ha optado por realizarla a distancia para reducir costos. Este tipo de capacitación, si bien reduce costos, puede no resultar tan adecuada, en opinión de varios de los promotores participantes. Las dificultades comunicativas propias de la tecnología han complicado estas capacitaciones.

8.6.3. Administración

Los promotores son los encargados de asistir a los beneficiarios en la solicitud de su apoyo. Para la correcta realización de dicha asistencia los promotores han de dominar el idioma inglés. Por ejemplo, en el caso de los apoyos a certificaciones, el idioma de trabajo es el inglés. Los promotores muestran un grado suficiente del dominio de dicho idioma para la realización de sus tareas. Sin embargo, en función de la alta movilidad de trabajadores en el área, es necesario no dejar de prestar atención a su preparación idiomática.

La documentación entregada por el beneficiario no puede tener más de tres meses de antigüedad (artículos 20 y 33 de los Lineamientos para la operación de los Apoyos y Servicios de ProMéxico). A pesar de que los beneficiarios son correctamente informados al respecto, en numerosas ocasiones éstos entregan documentación anterior o, incluso,

documentación falsificada. Entre las modificaciones realizadas a los documentos, se encuentran modificaciones en la fecha de los documentos. Estas falsificaciones han sido identificadas en varias ocasiones por el personal del CAAP. Sin embargo, la identificación de dichas falsificaciones conlleva tiempo y esfuerzo. Debido a la alta incidencia de documentación errónea, la dirección la realizado unas reglas de aplicación a la entrega de documentación falsa o alterada, mismas que se recogen en el documento "Reglas de administración y control en materia de determinación y aplicación de impedimentos para beneficiarios que presenten documentación falsa y/o alterada, a que se refiere el artículo 33 de los Lineamientos para la Operación de los Apoyos y Servicios de ProMéxico en el proceso de otorgamiento de Apoyos". La buena práctica de penalizar el mal comportamiento de los beneficiarios, tiene como objetivo desincentivar la manipulación de documentos entregados. Ello puede facilitar el trabajo de la administración y ayudar a seleccionar candidatos más adecuados. Debido a la limitación de recursos de ProMéxico la introducción de estos desincentivos a la falsificación de datos se considera absolutamente necesaria para la correcta asignación de los recursos existentes. La penalización puede oscilar entre uno y cinco años de impedimento de formular nuevos requerimientos, dependiendo del tipo de documentación que hayan falsificado. El impedimento será de un año cuando el cliente declaró documentos institucionales falsificados. Si el cliente falsificó documentos no oficiales, tales como estados de cuenta bancarios, pases de abordar o facturas, la penalización será de entre uno y tres años. En caso de que el cliente falsifique documentos oficiales, como, por ejemplo la "Opinión de Cumplimiento de Obligaciones Fiscales", la "Cédula de Registro Federal de Contribuyentes" o la credencial para votar, la penalización oscilara entre tres y cinco años. Esta sanción impone a las empresas a cumplir con sus obligaciones fiscales y ayuda a recompensar a las empresas que ya lo están haciendo.

A pesar de que no existen registros al respecto, la sensación entre los administradores del CAAP es que existen diferencias sustanciales a nivel regional y a nivel de oficina sobre los errores que pueden presentar las solicitudes. A pesar de que dichos errores se han reducido en la administración de las bolsas de viaje, con la automatización del proceso de solicitud, su atención ha de ser prioritaria, puesto que aumenta el tiempo de atención y produce cuellos de botella en el proceso. Se ha de valorar, si la disminución de estos problemas es suficiente con la automatización de las solicitudes. En caso contrario o, en caso de que la

automatización de la administración de apoyos no se extienda de manera suficientemente ágil al resto de procesos, sería necesario introducir algún tipo de indicador de eficiencia en la gestión de las solicitudes. Dicho indicador podría especificar el número de un mismo tipo de error en porcentaje del total de solicitudes gestionadas. Dicho indicador podría ser calculado y administrado directamente a través del sistema BPM. En caso de poder generarse un sistema automatizado para el cálculo de dicho indicador, el establecimiento de metas en el mismo y su comparación entre oficinas, permitiría adoptar las mejores prácticas en materia de gestión eficiente.

Estas diferencias, en materia de desempeño de los promotores, están en relación con la información cualitativa a la que ha tenido acceso ProMéxico. Una vez al año, la DEAS participa en un *focus group*, donde se reúnen con las empresas beneficiarias, a fin de recabar sus experiencias con ProMéxico y desarrollar sugerencias para mejorar el rendimiento de la institución. En el último *focus group*, se llegó a la conclusión de que los beneficiarios no están lo suficientemente bien informados por los promotores. Los beneficiarios conocen sobre el apoyo de bolsas de viaje, pero desconocen el resto de apoyos y servicios que conforman el Catálogo de Apoyos y Servicios de ProMéxico. Los beneficiarios criticaron, además, que deseaban una atención más personalizada por parte de los promotores. En su opinión, un análisis más detallado de la situación de cada empresa por parte de los promotores sería de gran ayuda a las empresas con el fin de obtener el máximo provecho de los servicios ofrecidos por ProMéxico. Además, las empresas criticaron el seguimiento de ProMéxico. En su opinión, el seguimiento a ser realizado a cada empresa ha de ser más profundo que la mera aplicación del Cuestionario de Satisfacción y la obtención de la Carta de Confirmación correspondiente. Sin embargo, es preciso señalar que la atención requerida por parte de las empresas beneficiarias es difícilmente asumible mediante la mera implantación de sistemas automatizados. Dicha atención ha de ser realizada de una manera específica por personal capacitado. Ello está estrechamente relacionado con la insuficiencia de recursos humanos.

En el caso de los apoyos para certificaciones, la cuestión de la temporalidad genera algunas preocupaciones. Los propios beneficiarios han de establecer en su solicitud la fecha para la cual, esperan haber obtenido la certificación correspondiente. Sin embargo, en muchas ocasiones, dicha fecha no se cumple y las empresas beneficiarias solicitan una extensión del

período disponible para realizar la certificación. En la actualidad, no existe límite alguno para dichas extensiones. Ello ha generado que, en ocasiones, las empresas beneficiarias pidan varias extensiones. Estas extensiones dificultan la asignación del presupuesto, puesto que las previsiones para las necesidades de movilización presupuestal se complican. Es posible, además, que sean las propias empresas las que puedan postergar la certificación para poder adecuar mejor los gastos que las inversiones de la propia certificación exigen. A fin de enfrentar los problemas agregados que en materia de planificación presupuestal pudieran generarse a partir de las extensiones de plazo de este tipo de apoyo, se aconseja la limitación a una extensión, a partir de la cual los beneficiarios tendrán que presentar la certificación y, en caso contrario, perder el apoyo.

Para la administración del reembolso, las solicitudes de apoyos han de ser revisadas por los ejecutivos del CAAP. Durante el ejercicio de 2014 se promovió una automatización de la asignación de los apoyos. Anteriormente, dicha asignación la hacía la supervisora del CAAP. La propia asignación implicaba un costo de tiempo considerable. A fin de eliminar dicha labor se optó por una asignación automática de los reembolsos, por Coordinador Regional. En caso de alta discrepancia de la carga de trabajo de los ejecutivos, el supervisor de la CAAP interviene y distribuye los apoyos de manera uniforme. Esta distribución ha promovido que la carga de trabajo sea adecuada entre los ejecutivos del CAAP, convirtiendo administración de apoyos en un proceso más eficiente.

Una vez que cada ejecutivo del CAAP ha revisado los expedientes que le han sido asignados, entre aquellos expedientes que han sido aprobados para su reembolso, se realiza una segunda revisión dentro del mismo CAAP. Esta revisión es colectiva, y se asignan los expedientes de manera aleatoria a un ejecutivo del CAAP distinto del encargado del mismo hasta el momento. La segunda revisión permite la identificación de errores que han pasado desapercibidos por un ejecutivo, en función de la experiencia del otro. Asimismo, y aunque no se hayan detectado preocupaciones al respecto, esta segunda revisión aleatoria dificulta malas prácticas de sobornos o presiones, puesto que el expediente es revisado una vez más. Esta revisión no aparece reflejada, propiamente, en el manual de procedimientos, pero es una buena práctica que debería mantenerse.

La etapa que más está dilatando el proceso de reembolso es la comprobación de la disponibilidad de los recursos financieros. Una vez el CAAP realiza todas las revisiones

pertinentes de una solicitud y comprueba que el expediente está completo, solicita el recurso correspondiente a la UPE. Sin embargo, a pesar de que los apoyos correspondientes se encuentren perfectamente presupuestados, sucede en ocasiones que la UPE no dispone de presupuesto movilizado suficiente como para atender a las obligaciones de reembolsos autorizadas. Ello genera una lista de espera de los apoyos ya autorizados, cuya actividad ya se ha realizado y cuyo expediente está completo. Efectivamente, ello implica una dilación temporal, sobre el que las empresas beneficiarias entrevistadas han mostrado su molestia. Existen diferentes posibilidades para enfrentar este problema:

- Dotarse de un tiempo suficiente para dar respuesta. A pesar de que ProMéxico no asegure el reembolso del recurso para una fecha determinada después de la entrega de la documentación, las empresas se impacientan transcurrido un mes. La no disponibilidad del presupuesto puede generar dilaciones temporales superiores a dicho mes. En conversaciones con los beneficiarios, se ha detectado que no es tanto el retardo temporal lo que les molesta, sino la incertidumbre que el mismo genera. Por lo tanto, una manera de disminuir el impacto negativo de la tardanza es el establecimiento de un período de tiempo más largo (se pueden considerar tres meses) a partir de la comprobación de la documentación. La empresa recibiría la confirmación de que toda la documentación es correcta, para su tranquilidad y despreocupación y ProMéxico tendría el tiempo necesario para movilizar el presupuesto.
- Realizar previsiones de movilización del presupuesto. El problema se puede reducir en función de que se realicen previsiones adecuadas sobre las fechas aproximadas en las que se movilizará el presupuesto, con base en experiencias anteriores. La adecuación de las solicitudes de apoyos a dicha calendarización puede reducir la presión de la demanda.
- Postergar la aprobación de apoyos. Como se ha comprobado con diferentes promotores, sucede que, en muchas ocasiones, la disponibilidad presupuestaria para la concesión de apoyos se agota antes de la finalización del año. Ello genera una demanda insatisfecha de apoyos que se concentra en el último cuatrimestre de cada año. Esto ofrece cierto margen de maniobra para postergar la concesión de parte de los apoyos, hasta que se movilicen los recursos suficientes. Si bien esta solución

puede reducir la dilación entre la realización de la actividad y el reembolso correspondiente, estaría introduciendo un sesgo en favor de las actividades realizadas en la segunda mitad del año. Dicho sesgo puede no ser eficiente. En cualquier caso, en la actualidad existe un sesgo en favor de las actividades realizadas en la primera mitad del año, por insuficiencia presupuestal.

8.6.4. Suficiencia de recursos

Al respecto de la suficiencia de recursos, es necesario hacer la distinción entre los promotores que ofrecen los apoyos de ProMéxico, ubicados fundamentalmente en las OMEX, pero también en las OREX y los ejecutivos del CAAP ubicados en las oficinas centrales.

En términos generales se detecta una insuficiencia de recursos humanos. Ésta incide fundamentalmente en la labor de los promotores. El monto total de recursos destinados a apoyos aumentó de 47,707,288\$ a 80,433,055\$, con un crecimiento del 68.6%. A pesar de que parte de la labor de administración se ha reducido con la automatización de las bolsas de viaje, apoyo que aglutina el mayor número de apoyos otorgados, la labor de promoción es difícilmente automatizable. A este respecto, existe una presión de mayores necesidades en materia de recursos humanos, en particular en las OMEX.

Esta necesidad no es tan intensa en oficinas centrales, a pesar de que la reducción de personal que se ha producido. Cabe destacar que de siete personas que llegaron a trabajar en el CAAP, en 2014 dicho número se había reducido a cinco, y a cuatro para 2015. La correcta gestión del trabajo y la organización del equipo, junto a las mejoras relacionadas a la automatización de las bolsas de viaje, han permitido que un grupo de trabajo de menor tamaño gestione un mayor número de recursos.

Sin embargo, la baja remuneración del personal del CAAP, no ayuda a mantener los incentivos suficientes para retener a su personal. La movilidad del personal o una potencial reducción del mismo, podría generar una desorganización que afectara a todo el proceso. Por ello, es preciso mantener el personal existente y, en línea con las recomendaciones ofrecidas para el personal contratado de manera externa, ofrecer mayores incentivos para la retención del personal.

En materia de recursos materiales, se da una gran heterogeneidad entre las oficinas

centrales, las OMEX y las OREX. Las oficinas centrales cuentan con una infraestructura física suficiente, en lo que respecta a la administración de los apoyos. En materia de sistemas informáticos, por el uso intensivo que los mismos reciben durante este proceso, es necesario adecuarlos continuamente, en virtud de lo cual sería necesario recoger algunas de las recomendaciones que se subrayan en este mismo informe. Las OREX también parecen contar con una infraestructura física suficiente, en relación a que la atención otorgada por las embajadas y consulados es adecuada.

Sin embargo, como se comenta en los hallazgos y resultados de otros procesos, la situación de muchas de las OMEX es precaria en relación a la calidad de sus oficinas y mobiliario. La gran heterogeneidad que se presenta a este respecto depende, en gran medida, de la disposición de los gobiernos de las entidades federativas y, en relación a ello, del acercamiento personal con cada uno de los directores de cada oficina o con el coordinador regional.

8.6.5. Comportamiento ético

En lo referente a la administración de apoyos no se ha detectado la presencia de ningún comportamiento no ético, como pudiera ser el condicionamiento de la administración de apoyos a cambio de pagos no oficiales, como sobornos o mordidas. Tampoco se ha detectado ningún condicionamiento originado por una influencia política o de un grupo de presión.

8.7. EVENTOS NACIONALES

8.7.1. Calendarización y metas

La DEEI realiza una calendarización anual con los eventos planeados para el próximo año. Para dicha calendarización se toma en cuenta la información disponible sobre los sectores prioritarios y la participación de otras áreas de ProMéxico. La realización de una calendarización planificada es de gran utilidad, a fin de poder obtener presupuestos suficientes de diferentes proveedores, en tiempo y forma, lo que es esencial para reducir el costo de cada evento.

La DEEI mide su desempeño en función de la aplicación de un Cuestionario de Evaluación y Satisfacción que es cumplimentado por los participantes en los eventos. Éstos responden

sobre la calidad del servicio recibido y ofrecen una evaluación de su relación con ProMéxico en lo referente a su participación en el evento. Al finalizar cada año, la DEEI analiza el resultado general de estos cuestionarios, sin que existan objetivos concretos de satisfacción en cada sección. A pesar de la inexistencia de estos objetivos concretos, la DEEI se basa en su experiencia acumulada, a fin de identificar cuándo la realización de un evento no ha cumplido con los estándares exigibles. Cuando ello sucede, existe una intervención del director. A pesar de que el análisis y la intervención resultan adecuadas, sería necesario aclarar los objetivos de una manera más estandarizada.

8.7.2. Licitación de la empresa integradora de servicios

Previo a la contratación de un proveedor, la DEEI realiza un estudio de mercado sobre los costos de los servicios prestados por agencias de eventos. La DEEI informa a dichas agencias de criterios como los plazos, lugares de entrega, así como formas de pago, para obtener una herramienta objetiva que permita determinar un punto de partida. La realización del estudio de mercado está en línea con los artículos 5, 8, 27, 28 y 97 de las "Políticas, bases y lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios."

El proceso de la convocatoria para la contratación del proveedor de servicios es claro y hasta el momento no se ha traducido en problemas graves para ninguna de las partes involucradas. Los participantes disponen del tiempo suficiente para entregar la documentación requerida. Además, a los proveedores potenciales se les da la oportunidad de reunirse en juntas de aclaraciones en las oficinas de ProMéxico con el fin de discutir los requisitos establecidos en el anexo técnico. Por lo tanto los proveedores potenciales están óptimamente informados a fin de que puedan elaborar una propuesta adecuada de sus servicios.

La información sobre la licitación ha sido correctamente publicada en el sistema de Compranet. Ello propicia la transparencia y el seguimiento de las adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público, así como de las contrataciones de obras públicas y servicios relacionados con las mismas. Además, permite generar la información necesaria que para la adecuada planeación, programación y presupuestación de las contrataciones públicas, así como su evaluación integral.

El proceso de verificación del cumplimiento técnico es muy cuidadoso. En primera instancia,

la documentación es revisada por la DEEI. Ésta evalúa si la documentación está completa y si se cumplen con los requerimientos técnicos. A continuación, se envía al área de adquisiciones, que vuelve a revisar en profundidad el cumplimiento de los requisitos técnicos y corrige, en función de su propio criterio, la evaluación realizada por la DEEI. Las diferencias en los criterios de evaluación entre las dos áreas pueden ser una señalización de que el criterio finalmente aplicado no esté incorporando toda la información y experiencia posible. En caso de que existieran diferencias notables entre las evaluaciones, sería preciso una reunión para estandarizar criterios. Una doble revisión con criterios similares puede ser útil, en función de que se identifiquen elementos diferenciados. Sin embargo, la duplicación de la evaluación con criterios disímiles implica una redundancia del trabajo realizado.

En dicha evaluación es necesario contar con la experiencia de la DEEI y enriquecer los factores que están siendo considerados para la toma de la decisión. A pesar de que la presentación de una comisión baja pueda ser referencia de un bajo precio, éste no es el único elemento que lo constituye. Se tiene en cuenta la capacidad de cada potencial proveedor de presentar ofertas económicas para la organización del evento, además de otros elementos que aseguren la calidad del servicio y la capacidad de respuesta de la empresa.

8.7.3. Organización de eventos nacionales

Es necesario establecer una diferencia entre los eventos calendarizados, en función de la planeación que se hace antes de comenzar el año y los eventos no calendarizados. En el caso de los segundos, el área solicitante puede comenzar el proceso correspondiente, realizando la solicitud con la documentación especificada, esto es, el Oficio de Solicitud, la Ficha Técnica y la Comanda. Ante dicha solicitud, la DEEI ha de considerar la aprobación o no del mismo.

Los documentos requeridos para el proceso de solicitud están estandarizados y son fáciles de cumplimentar por parte del área solicitante. El Oficio de Solicitud es un documento, que contiene información general del evento y de su objetivo. La Comanda es un documento de dos páginas en el que se refleja información general del evento, como las fechas durante las cuales el mismo se va a realizar, así como los servicios requeridos. La Ficha Técnica es un documento que requiera información sobre el lugar, la fecha, el sector, el tipo de

participación y una descripción del evento.

Aunque ProMéxico pueda contratar los servicios requeridos para la organización de un evento a través de la empresa integradora de servicios que ha ganado la licitación, con el fin de eficientar el uso del presupuesto, ProMéxico pide a otras empresas que le realicen presupuestos de los servicios requeridos para cada evento. Ello se hace en la medida en que el evento esté calendarizado o su planificación se haya realizado con un tiempo suficiente como para habilitar este proceso. Las empresas seleccionadas para ofrecer estas cotizaciones son elegidas en función de la experiencia acumulada con base en anteriores organizaciones de eventos o la identificación de nuevas empresas, fundamentalmente a través de Internet. En caso de que haya tiempo suficiente para habilitar este proceso, se solicitan, al menos, tres cotizaciones, si bien cuando el evento a organizarse es de mayor tamaño se incrementa en número de solicitudes requeridas. Esta política se basa en los criterios establecidos para las excepciones a la licitación pública en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, en sus artículos 40, 41, 42 y 43. En caso de que la propuesta de la empresa integradora de servicios no resulte ser la más económica entre aquellas, ésta tiene el derecho de recotizar su presupuesto. Si, nuevamente, la empresa licitante ganadora no fuera la más atractiva, se contrata a la empresa seleccionada a través de la empresa integradora de servicios.

En opinión de las empresas participantes, el proceso es objetivo y transparente, sin que parezca afectar en dicha opinión el hecho de que la empresa resulte finalmente seleccionada o no para ofrecer los servicios requeridos en un evento. Se ha de señalar que el criterio económico no es el único considerado en el proceso de selección. Ha ocurrido que los proveedores sean elegidos para eventos, debido a, por ejemplo, su experiencia demostrada en la organización de dicho tipo de eventos. Incluso a la hora de considerar la cuestión económica se ha identificado una buena práctica dentro de la DEEI: la comparación de servicios similares. Los diferentes presupuestos realizados por las empresas proveedoras no solo se diferencian en el precio, sino que también lo hacen en las características de los servicios ofrecidos. Por ejemplo, una empresa puede cotizar las sillas para un evento en Guadalajara pero no disponer del transporte. Por ello, la DEEI, a la hora de hacer la comparativa, considera los gastos agregados que se generarían para la adaptación del presupuesto recibido a las necesidades identificadas.

Como hemos comentado, en ocasiones la solicitud de organización de un evento se realiza sin el tiempo suficiente para la obtención del mínimo de tres cotizaciones. En este caso la DEEI se basa en su propia experiencia para la correcta identificación de los precios de los servicios contratados. Por lo general, estos eventos espontáneos no son de grandes cuantías, ni muy frecuentes, a pesar de que sí son recurrentes. A menudo este tipo de servicios se suelen limitar a servicios de café y eventos que no requieren una planificación extensiva ni un gran uso de recursos humanos. En la DEEI no se ha identificado que en estos eventos la Empresa Integradora de Servicios esté presentando propuestas excesivas.

La Empresa Integradora de Servicios está sujeta a entregar reportes de forma mensual, trimestral y anual. Estos reportes tienen que ser entregados físicamente. Con el fin de ahorrar tiempo y recursos, la entrega del informe podría ser realizada en forma digital. Además de estos reportes, el proveedor de servicios tiene que entregar dos cierres para cada evento: un cierre genérico y uno específico. El específico se debe enviar a la DEEI, indicando los gastos exactos, mientras que el genérico es enviado a la UAF para la liberación del pago respectiva. La coordinación entre las empresas proveedoras y la DEEI ha sido calificada positivamente por ambas partes y no existen quejas sobre cuestiones relativas a la documentación entregada al proveedor o sobre potenciales retrasos en su entrega.

Además de la provisión del servicio contratado, el proveedor también ayuda a la DEEI con cuestiones técnicas propias de la organización del evento. Como cada caso es diferente, se requieren conocimientos especiales para evaluar cómo realizar un evento a bajo costo, pero garantizando la satisfacción del beneficiario. El aprovechamiento del *know-how* de las empresas proveedoras resulta muy útil.

A pesar de que en el Oficio de Solicitud, se indica que el área solicitante tiene que entregar un informe final sobre el evento, incluyendo fotos del mismo, cinco días después de la celebración del mismo, ocurre frecuentemente que el área solicitante no respecta dicho plazo. El personal de DEEI ha de comunicarse de manera continua con el área solicitante, lo que implica que el proceso se complique en términos de tiempo y atención. Este problema no puede ser solventado con una mera introducción de incentivos en función de servicios posteriores, puesto que ello perjudicaría la propia labor de ProMéxico como institución. De manera alternativa, se puede considerar la comunicación pública de los eventos que no cumplan el plazo, a fin de que impulsar el cumplimiento.

Es preciso señalar que se realiza un seguimiento adecuado con la empresa proveedora. Después de cada evento, la DEEI proporciona información relevante al proveedor, con sugerencias y recomendaciones para los próximos eventos. Éstos son útiles para garantizar una relación adecuada entre ProMéxico y las empresas proveedoras, así como para garantizar la satisfacción de los participantes en este tipo de eventos. Los proveedores aceptan con gratitud la retroalimentación, que les permite mejorar la calidad de sus servicios. Esta retroalimentación no figura como un paso en el manual de procedimientos respectivo ni como un requerimiento en la normativa, pero es de gran utilidad para la mejora continua de la organización de eventos.

8.7.4. Suficiencia de recursos

A diferencia de otros procesos, el tipo de trabajo no circula en el departamento. No hay criterios objetivos que ayudan a la asignación de la carga de trabajo entre los diferentes subdirectores. Antes existía un tablero en la oficina, donde todos los trabajadores podían comprobar la distribución del trabajo. Este tablero, que ha sido retirado, evitaba suspicacias y favorecía el clima de trabajo. Con el objetivo de aprovechar la experiencia acumulada, se asigna la organización de un mismo tipo de evento a una misma persona. Si bien esto puede tener efectos positivos vía una mayor especialización, puede causar monotonía en el trabajo, además de inducir que las cargas de trabajo sean heterogéneas.

Como sucede en otras áreas de la institución el personal de DEEI también tiene una alta movilidad. Ello genera graves problemas para la gestión del trabajo, debido a que la capacitación en la organización de eventos es, fundamentalmente, una habilidad que se domina con la práctica. Es decir, es difícil encontrar a candidatos que hayan desarrollado estas habilidades. En consecuencia, el personal con menos experiencia puede soportar una carga menor de trabajo y la misma tiene que ser absorbida por aquellos que cuentan con mayor experiencia. Como hemos comentado para el caso de otros procesos, es necesario la inclusión de incentivos suficientes para el mantenimiento del personal más productivo.

8.7.5. Comportamiento ético

En lo referente a la organización de eventos nacionales no se ha detectado la presencia de ningún comportamiento no ético, como pudiera ser el condicionamiento de la labor

efectuada a cambio de pagos no oficiales, como sobornos o mordidas. Tampoco se ha detectado ningún condicionamiento originado por una influencia política o de un grupo de presión.

8.8. FESTIVALES INTERNACIONALES CON PABELLÓN NACIONAL

8.8.1. Calendarización y metas

La DEEI elabora, junto con otras áreas, el calendario de eventos del ejercicio próximo. En esta reunión la colaboración entre la UPE, los coordinadores regionales en el exterior y la propia DEEI, permite el intercambio de información para la creación de un calendario. A pesar de que esta reunión se realiza de manera anual de una manera estandarizada, la selección de la fecha de dicha reunión es arbitraria. Ello genera que, en ocasiones, el calendario de eventos se publique relativamente tarde, lo que genera una dificultad que puede resultar insuperable. Como se puede observar en la descripción del proceso de organización de ferias internacionales con pabellón nacional, la participación de un evento ha de realizarse con la suficiente antelación como para habilitar que las etapas descritas se desarrollen adecuadamente. Ello implicaría que dicha reunión habría de realizarse, de manera invariable antes de agosto.

8.8.2. Organización de festivales internacionales con pabellón nacional

Existen varios medios a través de los cuales ProMéxico realiza la difusión del servicio de participación en ferias internacionales con pabellón nacional. La difusión del servicio se realiza de forma similar a la difusión de la información sobre los apoyos de ProMéxico, en su parte genérica, si bien a dicha difusión es necesario agregarle la difusión directa.

En la página web de ProMéxico se explica de manera detallada en qué consiste el apoyo, quién puede solicitarlo (cuestión que depende de cada uno de las ferias), los formatos necesarios, la vigencia y un link de contacto con las oficinas de ProMéxico, ya sea en México o en el exterior. Esta información también es ofrecida por cada uno de los promotores, al presentar el Catálogo de Apoyos y Servicios de ProMéxico, dentro de cada uno de los modelos de acompañamiento a las empresas, entre los que se incluyen algunos procesos analizados en esta evaluación.

Además de la difusión generalizada, realizada fundamentalmente a través de la página web y de la presentación genérica del catálogo, se realiza una difusión particular de cada una de las ferias internacionales en las que participa ProMéxico y, por lo tanto, se ofrece el servicio. Esta difusión se realiza de una manera directa. La oficina de promoción nacional distribuye un Instructivo de Participación del evento a las OMEX. Éstas, a su vez, están en contacto directo con las empresas y pueden seleccionar a aquellas que, por las características de la propia empresa y de la feria en cuestión, estén más interesadas en participar. Por otro lado, esta información se extiende también a través de cámaras y asociaciones de empresas.

De igual manera que los apoyos, la información sobre este servicio no se ofrece en lenguas indígenas y sí en español y en inglés. En función de los mismos argumentos, cabe señalar que la oferta idiomática es adecuada para el ofrecimiento de dicho servicio.

La demanda de participación del evento puede depender de la especialización del mismo. Por ello, es necesario conocer perfectamente el tejido industrial del país y su desarrollo para poder establecer los puntos focales en donde se puede generar suficiente demanda de participación en las ferias. Por esa razón, la colaboración de las OMEX resulta fundamental para la correcta difusión del evento.

Además de ayudar en la difusión de las ferias internacionales, las OMEX, quienes están en contacto directo con las empresas y pueden evaluar el perfil exportador y de internacionalización de las mismas, han de ofrecer una recomendación sobre si su participación es adecuada. Esta recomendación, no supone un veto, dado que si la empresa cuenta con los requerimientos técnicos y realiza la solicitud de manera correcta, puede participar en la feria. Las empresas beneficiarias emplean el valioso consejo que se les ofrece por parte de los promotores. En esta línea, no se han detectado participaciones en las ferias internacionales contrarias a la opinión del promotor respectivo.

La heterogeneidad entre las diferentes OMEX a la que se ha hecho referencia anteriormente afecta también a la difusión del servicio de ferias internacionales. Existen diferencias en el grado en que las diferentes OMEX participan distribuyendo el Instructivo de Participación. Ello puede ocasionar diferencias en la participación de empresas de diferentes regiones en función de un sesgo de gestión.

El proceso de solicitud para el evento está bien estructurado y claro para la empresa beneficiaria. A fin de que la empresa sea elegible para participar en la feria, se pretende

que tenga un perfil exportador y de que tenga capacidad de operar en el mercado sectorial (si la feria está especializada en un sector) o en el mercado de destino seleccionado. Esta capacidad es verificada por la OMEX local. Los promotores visitan las plantas de la empresa beneficiaria y comprueban si sus capacidades son suficientes para ofrecer productos en los mercados internacionales.

Los documentos requeridos para el proceso de solicitud están bien estandarizados, se ofrecen en un lenguaje claro y son fáciles de responder. La solicitud del servicio consiste en un documento de dos páginas, que requiere información general del solicitante e información del evento al que desea asistir. La Carta Compromiso de la Empresa sobre Grado de Integración Nacional es un documento de una página, lo que garantiza el compromiso con el evento. Por último, en el Perfil para el Evento se solicita a los beneficiarios que plasmen sus expectativas sobre el evento.

La selección de los participantes para eventos resulta ser objetivo y no está sujeto a ningunas presiones políticas, grupos de interés u otros favores personales. Para algunas exposiciones ocurre que la demanda de los participantes para eventos supera la oferta disponible. Es política de ProMéxico que las empresas que paguen primero asistan al evento. En el momento en que la empresa realiza el pago para participar en el evento, su plaza se reserva.

Cuando todos los lugares se venden, pero las empresas siguen aplicando para participar en la feria, ProMéxico pone a los últimos solicitantes en lista de espera, por si se diera el caso de que una empresa cancelara su participación. Sin embargo, el único criterio para participar de un evento, aparte de la correcta entrega de documentos y cumplimiento del perfil de exportador, es el momento en que la empresa paga por su participación. Este criterio es objetivo y facilita la selección de los participantes en caso de conflicto. Además, puede ser esperable que aquellas empresas con un mayor interés en participar en la feria realicen antes su inscripción.

Las fechas límites para la entrega de solicitudes dan tiempo suficiente para el análisis profundo de la documentación recibida. Hasta el momento no se han registrado problemas en el proceso de solicitud, con respecto a los datos proporcionados por la empresa solicitante.

El Manual del Expositor varía con cada evento y es siempre muy restrictivo con respecto a

las normas de seguridad o materiales permitidos para utilizar en los pabellones. Sin embargo, nunca ha ocurrido que ProMéxico tuviera un conflicto con el Comité Organizador. Ello se puede deber a que se crea una buena comunicación entre la DEEI y el Comité Organizador de la feria respectiva.

Debido a la continua necesidad de diseño de pabellones, la DEEI ya cuenta con un arquitecto, en vez de contratarse sus servicios de manera externa. La contratación del arquitecto ha permitido a ProMéxico plantear su participación en las ferias mediante unos diseños más adecuados a sus necesidades, funcionales y que empleen materiales más económicos.

El tiempo que el arquitecto necesita para terminar un pabellón depende del tamaño del pabellón y de las características del mismo. Según estimaciones del personal de la DEEI, el proceso de diseño de un pabellón, con la especificación de los detalles técnicos, puede tardar entre uno y dos meses. Es necesario tener en cuenta estas dilaciones temporales para comenzar el proceso de difusión con tiempo suficiente.

Siguiendo los Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, la DEEI requiere al menos tres cotizaciones de ofertas para la construcción de un pabellón para cada evento en aplicación con base en los criterios establecidos para las excepciones a la licitación pública en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, en sus artículos 40, 41, 42 y 43. Se consideran tres tipos de criterios que se evalúan a fin de determinar la empresa que construirá el pabellón. En primer lugar, el proveedor tiene que cumplir con los requisitos técnicos de la construcción. El segundo criterio es el precio ofrecido por el proveedor, resultando los precios inferiores los preferibles. En tercera instancia, la DEEI toma en cuenta su propia experiencia de relación con las empresas. En caso de que el proveedor con la propuesta más atractiva no haya trabajado anteriormente con ProMéxico y no tenga referencias, solo se le considerará para la asignación de un pabellón de tamaño pequeño. Ello permite reducir el riesgo de contratación de nuevas empresas.

Para la construcción del pabellón es necesario contactar con empresas que operen en el país en el que la feria tiene lugar. Por ello, no se publica en Compranet mediante licitación. Así, ProMéxico contacta constructores en el extranjero del evento, basándose en su experiencia en el país en que están operando.

ProMéxico requiere que los constructores entreguen e instalen el producto final por lo menos un día antes de ese evento. En caso de una demora de parte del proveedor, se establecen penalizaciones aplicables. Hasta el momento, no ha sido necesario recurrir a dichas penalizaciones, lo que indica que la selección de proveedores y las precauciones adquiridas han sido suficientes.

El Manual del Expositor incluye instrucciones para el envío de las muestras. Dependiendo del país, existen diferentes requisitos técnicos que deben cumplirse. Alrededor de dos meses antes del evento, la DEEI elabora el Instructivo de Envío de Muestras con el agente aduanal y lo envía a las empresas participantes. Este tiempo es suficiente y adecuado para que las empresas puedan hacer uso del servicio de envío de muestras.

Los beneficiarios que participan en las diferentes ferias, pertenecen a distintos sectores industriales. Debido a este hecho, cada beneficiario tiene necesidades muy diferentes de envío de muestras para cada evento. Un exportador del sector automotriz tendrá diferentes necesidades en comparación a una empresa de la industria alimentaria. ProMéxico ofrece dos paquetes diferentes para el envío de muestras al destino del evento. Uno incluye un límite de 250 kg de muestras y el otro, aplicable a empresas especializadas en maquinaria, ofrece un límite superior de 500 kg.

Durante la realización del evento, al menos una persona de la OREX asiste al mismo para apoyar a las empresas, además del personal de la DEEI encargado de la organización del mismo. Para eventos en Europa o Asia, ProMéxico puede contratar el servicio de traductores, dependiendo del número de empresas participantes. A fin de encontrar cotizaciones adecuadas, la OREX correspondiente, que dispone de mayor información sobre el tipo de servicio y su precio, facilita dicha contratación.

Es preciso señalar que no existe un procedimiento estandarizado para la realización de un seguimiento de la empresa, como se explica en cada uno de los modelos analizados anteriormente, en los que se puede insertar la oferta de servicios. Sin embargo, se emplea la información del Cuestionario de Evaluación y Satisfacción en el que las empresas expresan sus expectativas a corto, mediano y largo plazo. Estas cifras solo representan expectativas. Sin embargo, se emplean para la selección del momento más adecuado para la solicitud de la Carta de Confirmación, en función del modelo en que se adecúe la empresa participante. Por ejemplo, si una empresa ha expresado que espera cerrar una exportación por una

cuantía determinada de dólares en el corto plazo, se la contactará en uno o dos meses para dar seguimiento a dicha previsión.

8.8.3. Suficiencia de recursos

Al igual que en otras áreas, la reducción de recursos humanos en la DEEI ha afectado al proceso de organización de ferias internacionales bajo pabellón nacional. De manera concreta se cuenta con una persona menos para las regiones de Europa y Asia. En consecuencia, los directores tienen que dedicar una mayor parte de su tiempo a la gestión de eventos en vez de a la supervisión de los mismos y a la planeación estratégica. Por esta falta de coordinación, los directores regionales han de trabajar de manera más independiente y la carga de trabajo del equipo ha aumentado significativamente. Según las estimaciones propias de los directores regionales, el número promedio de eventos por persona responsable de una región específica aumentó de cuatro a siete.

El servicios de ferias internacionales con pabellón nacional, representa la principal fuente de ingresos por servicios de ProMéxico, con el 73.1% de los ingresos generados por los servicios prestados. En 2014, el monto total de los ingresos de las ferias internacionales con el Pabellón nacional ascendió a 14,508,492\$, lo que implicó una reducción del 8% con respecto al año previo. Sin embargo, el número total de servicios aumentó en casi un 30%, pasando de 443 a 575 servicios. También el número de beneficiarios asistieron aumentó, en un 49%, pasando de 309 a 461 beneficiarios.

8.8.4. Comportamiento ético

En lo que respecta a la organización de ferias internacionales bajo pabellón nacional no se ha detectado la presencia de ningún comportamiento no ético, como pudiera ser el condicionamiento de la labor efectuada a cambio de pagos no oficiales, como sobornos o mordidas, en ninguna de las interacciones. Tampoco se ha detectado ningún condicionamiento originado por una influencia política o de un grupo de presión.

8.9. ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA

8.9.1. Metas y objetivos

Cada una de las oficinas es informada de sus objetivos a través de los documentos One Pager correspondientes. En los mismos, en lo referente a inversión, se especifican los objetivos de proyectos confirmados, en número y monto; el número de empresas locales que se han de visitar, nuevas y previamente visitadas; y el número de proyectos que han de disponer en cartera. Además, el documento establece objetivos de exportación, documentos de inteligencia, actividades estratégicas que realizar y eventos que organizar o a los cuales asistir. Estos documentos están presentados de una manera clara, estandarizada y organizada, lo que simplifica la revisión del cumplimiento de objetivos. Sin embargo, se ha detectado que no se determina una fecha para el envío de esta documentación a cada oficina y, en ocasiones, el mismo se ha recibido a mediados de año. A pesar de que la similitud de objetivos con años anteriores pueda ayudar a la oficina a tener unos objetivos de referencia, cuestiones como las acciones estratégicas y los eventos a organizarse o a los cuales asistir han de ser propios de cada año. Este retraso en el envío de la documentación con los objetivos afecta negativamente a la planificación de la oficina.

8.9.2. Aplicación del modelo

La labor activa del promotor resulta fundamental para la atracción de inversión mediante la generación de oportunidades. Por la experiencia de los propios representantes de ProMéxico en el exterior el interés de las empresas surge, en muchas ocasiones, a partir de la información ofrecida en ferias y seminarios, así como la participación con los gobiernos e instituciones locales. La cercanía de los seminarios, ofrecidos en ocasiones en el idioma local, puede ser una herramienta útil para romper la barrera con los empresarios, de manera que, además de ofrecerles información, a éstos se les ofrezca un entorno más amigable en el que realizar un primer contacto.

Los recursos para difusión se dirigen a la participación en eventos o la organización de seminarios, lo que multiplica la visibilidad de la institución. En alguna oficina se ha hecho una mayor difusión a través de las redes sociales, publicitando noticias relacionadas con México y/o los sectores prioritarios de la zona de referencia de la oficina. La mayor visibilidad en redes sociales puede generar oportunidad sin que ello implique más costos.

Para la identificación de oportunidades también se explota la relación con las empresas transnacionales ya ubicadas en México. Las empresas comunican a la oficina de ProMéxico la necesidad de proveeduría no existente en el país y la conveniencia de atraer empresas para facilitar dicha proveeduría. La identificación de oportunidades tiene su base en que la empresa muestre cierto interés y en la coordinación entre la OMEX y la OREX respectivas. Esta coordinación ha sido buena, especialmente cuando se realiza por canales directos. La similitud del trabajo entre estos dos tipos de oficinas, que implica una activa relación con las empresas, ayuda al mantenimiento de dicha relación. A veces se detectan cuellos de botella si la conexión se realiza a través de las oficinas centrales. Para evitar dichos cuellos de botella, se han promovido las conexiones directas entre las OREX y las OMEX, con una comunicación a las oficinas centrales.

Uno de los avances más importantes de un proyecto, además de su confirmación, es su conversión de oportunidad a proyecto. Los criterios para dicha conversión están suficientemente estandarizados, dentro de la dificultad para establecer una estandarización aplicable a todo tipo de proyectos. Para dicho cambio de etapa se revisa el Plan de Negocios de la empresa, si el mismo existiera, y el cumplimiento de un Cuestionario de Inversión. Con respecto al cuestionario, se analiza el llenado de determinados campos en el sistema de seguimiento. Además, se valora la existencia de una carta de intención de inversión u otros datos que puedan justificar la motivación de realizar una inversión por parte de la empresa. Durante esta revisión se pretende determinar el interés genuino por parte de la empresa para invertir en México.

Durante el desarrollo del proyecto una de las demandas más habituales de las empresas es la provisión de información sobre el país de destino. La información disponible en UIN o en la Revista de Negocios es ampliamente utilizada por las oficinas para canalizarla a la empresa correspondiente, además de la más específica que puede ofrecer la OMEX del destino que genera mayor interés por parte de la empresa. La coordinación y comunicación de las OREX con cada una de las otras áreas para la petición de información es buena. Sin embargo, la información que se ofrece sobre contactos institucionales, a veces, no es muy precisa. Por ello, es necesario crear una red de contactos especializados más concreta que facilite la información con especialistas específicos más allá del contacto institucional de índole más genérica que pueda facilitar la UARI. La búsqueda de un contacto directo

conlleva tiempo y esfuerzo. La facilitación de la información de esta red, que puede ser enriquecida con el tiempo, puede reducir el tiempo de los procesos, de tal manera que se responda de manera más rápida, reduciendo los tiempos. Dicha reducción de tiempos, puede facilitar la toma de decisiones de la empresa, además de dar una mejor imagen de la eficiencia de la institución y del país.

Para el cierre de la inversión se solicita una Carta de Confirmación. Existen diferencias entre las oficinas con respecto al momento en que se pide dicho documento. En ocasiones la carta se solicita cuando la empresa comunica que va a realizar dicha inversión, mientras que puede suceder que se espere hasta que la inversión se realice para solicitar la carta. Las diferencias en el momento de solicitud de dicha carta pueden estar justificadas por la búsqueda de un momento poco intrusivo con respecto al proceso de inversión para la empresa. Por cuestiones de confidencialidad, a veces la empresa no completa toda la información, como monto de inversión, número de empleos y lugar en el que se instala.

El GTVPI está conformado por un representante de cada unidad de ProMéxico. Las Coordinaciones Regionales presentan los proyectos. La Coordinación Técnica determina si el proyecto pasa con observaciones al GTVPI o con observaciones. El proyecto puede ser aprobado, aprobado condicionado a la presentación de la información requerida en la próxima reunión del GTVPI o que se deniegue la petición, cancelándose el proyecto en la Bitácora.

La dicotomía entre la confirmación y la cancelación del proyecto, puede desincentivar el trabajo de un promotor. Es preciso destacar, como buena práctica del trabajo de los promotores, que éstos continúan ofreciendo atención a la empresa, a pesar de que su proyecto haya sido cancelado, lo que puede traducirse en reinversiones. Esta dicotomía entre las posibles decisiones del GTVPI y los limitantes relacionados con la mera consideración del número de proyectos confirmados o, por el contrario, del monto de las inversiones puede justificar un cambio del criterio de evaluación del desempeño por otro más sofisticado que: tenga en cuenta más variables de manera conjunta para valorar un mismo proyecto y que permite decisiones intermedias del GTVPI.

La reciente incorporación de las metas espejo, por las cuales se permite que dos oficinas que hayan colaborado en el desarrollo de un proyecto puedan validar el mismo proyecto para el logro de sus respectivos objetivos es una buena práctica que fomenta la colaboración en

beneficio de la confirmación del proyecto y, en consecuencia, de la atracción de más inversión en México. Es necesario generalizar la aplicación de las metas espejo en todos aquellos proyectos en los que haya existido dicha colaboración en la atracción de inversión.

Al finalizar el proceso, se realiza un cambio de promotor, para el desarrollo de las etapas de aterrizaje (*softlanding*) y atención permanente (*aftercare*). Sin embargo, en muchas ocasiones, la oficina OREX con la que la empresa extranjera estableció el primer contacto se convierte en su contacto de referencia durante el desarrollo de las etapas posteriores. Este tipo de actividades difícilmente pueden ser recogidas en indicadores y reflejan el compromiso de muchos de los promotores en el desarrollo de sus actividades más allá del resultado de indicadores.

El proceso de atracción de inversiones comprendía dos tipos de seguimiento en los últimos manuales de procedimientos: la revisión mensual de los avances de los proyectos y la revisión semestral de las oportunidades, a fin de cancelar aquellas que no tuvieran posibilidad de avance. A pesar de que dicho seguimiento se establece de una manera clara, los mismos no se realizan en todas las oficinas de manera estandarizada, sino que depende de la Coordinación Regional y de la persona que se encuentre en dicho puesto.

8.9.3. Suficiencia de recursos

En términos generales el número de personal de las OREX es adecuado o presenta menos requerimientos que otras oficinas de ProMéxico. Al respecto del salario que recibe el personal de las OREX, se ha de tener en cuenta el costo particular de cada uno de los destinos, a fin de mantener el atractivo salarial.

En lo que respecta a la capacitación del personal, es necesario mejorarla. El periodo de capacitación es muy reducido y puede resultar insuficiente para la correcta preparación del personal, para cuya contratación no se dispone de un perfil determinado, más allá del dominio idiomático. Para mejorar la capacitación del personal, podría resultar adecuado contar con un perfil más claro para el personal de las OREX. Esta necesidad está unida a la de mayor estabilidad del personal. La alta movilidad del personal y una capacitación inadecuada pueden generar muchas ineficiencias.

El seguimiento realizado a las metas de cada una de las OREX podría tener efectos en el presupuesto de cada oficina, relación que, en la actualidad, no es tan directa. El acceso a un

mejor presupuesto en relación al cumplimiento de metas, además de crear incentivos para el cumplimiento de las mismas, adaptaría la distribución presupuestal, en el medio y largo plazo, a la actividad comercial de las OREX. En esta misma cabría la consideración del otorgamiento de mayor flexibilidad en la asignación presupuestaria de cada una de las OREX.

Como se ha observado anteriormente, las OREX, que son protagónicas en la atracción de inversión extranjera, disfrutaban de un grado relativamente satisfactorio de acceso a infraestructura para la realización de sus labores, al menos, en lo referente a oficina y mobiliario, por la colaboración de embajadas y consulados. Es posible, sin embargo, que se presenten diferencias en disposición vehicular. La adopción del criterio de un presupuesto parcialmente dependiente de los resultados anteriores, puede limar o justificar dichas diferencias.

8.9.4. Comportamiento ético

Dentro del proceso de atracción de inversión extranjera no se ha detectado la presencia de ningún comportamiento no ético, como pudiera ser el condicionamiento de la labor efectuada a cambio de pagos no oficiales, como sobornos o mordidas, en ninguna de las interacciones. Tampoco se ha detectado ningún condicionamiento originado por una influencia política o de un grupo de presión.

9. BITÁCORA DE TRABAJO

9.1 CRONOGRAMA

Las diferentes labores de desarrollo del informe se han realizado con respecto al siguiente cronograma. En el mismo, las semanas se refieren a la siguiente relación:

- Semana 1: 06/07 - 12/07
- Semana 2: 13/07 - 19/07
- Semana 3: 20/07 - 26/07
- Semana 4: 27/07 - 02/08
- Semana 5: 03/08 - 09/08
- Semana 6: 10/08 - 16/08
- Semana 7: 17/08 - 23/08
- Semana 8: 24/08 - 30/08
- Semana 9: 31/08 - 06/09
- Semana 10: 07/09 - 13/09
- Semana 11: 14/09 - 20/09
- Semana 12: 21/09 - 27/09
- Semana 13: 28/09 - 04/10

Tabla 7. Cronograma.

	Semanas												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Realización de diagnóstico (Documento 1)													
Entrevistas de introducción													
Revisión de la documentación													
Elaboración de los instrumentos de recolección de información													
Planificación de las entrevistas semiestructuradas													

Enlace de Ferias Internacionales con Pabellón Nacional	14/07/2015	Entrevista de introducción	Presencial
Enlace de eventos nacionales	14/07/2015	Entrevista de introducción	Presencial
Enlace de modelos de exportación a partir de la oferta	14/07/2015	Entrevista de introducción	Presencial
Personal de ProMéxico 1	04/08/2015	Entrevista semiestructurada	Presencial
Personal de ProMéxico 2	05/08/2015	Entrevista semiestructurada	Presencial
Personal de ProMéxico 3	05/08/2015	Entrevista semiestructurada	Presencial
Personal de ProMéxico 4	06/08/2015	Entrevista semiestructurada	Presencial
Personal de ProMéxico 5	06/08/2015	Entrevista semiestructurada	Presencial
Empresa proveedora	06/08/2015	Entrevista semiestructurada	Presencial
Personal de ProMéxico 6	06/08/2015	Entrevista semiestructurada	Presencial
Personal de ProMéxico 7 y 8	07/08/2015	Entrevista semiestructurada	Presencial
Personal de ProMéxico 9	13/08/2015	Entrevista semiestructurada	Presencial
Personal de ProMéxico 10	13/08/2015	Entrevista semiestructurada	Presencial
Personal de ProMéxico 11	13/08/2105	Entrevista semiestructurada	Presencial

Personal de ProMéxico 12	14/08/2015	Entrevista semiestructurada	Telefónica
Personal de ProMéxico 13	17/08/2015	Entrevista semiestructurada	Presencial
Personal de ProMéxico 14	17/08/2015	Entrevista semiestructurada	Presencial
Empresa beneficiaria 1	18/08/2015	Entrevista semiestructurada	Presencial
Personal de ProMéxico 15	18/08/2015	Entrevista semiestructurada	Telefónica
Empresa beneficiaria 2	18/08/2015	Entrevista semiestructurada	Telefónica
Empresa beneficiaria 3	19/08/2015	Entrevista semiestructurada	Telefónica
Empresa beneficiaria 4	21/08/2015	Entrevista semiestructurada	Telefónica
Personal de ProMéxico 16	21/08/2015	Entrevista semiestructurada	Presencial
Empresa beneficiaria 5	21/08/2015	Entrevista semiestructurada	Telefónica
Empresa beneficiaria 6	24/08/2015	Entrevista semiestructurada	Telefónica
Empresa beneficiaria 7	25/08/2015	Entrevista semiestructurada	Telefónica
Personal de ProMéxico 17	25/08/2015	Entrevista semiestructurada	Telefónica
Personal de ProMéxico 18	26/08/2015	Entrevista semiestructurada	Presencial
Personal de ProMéxico 19	26/08/2015	Entrevista	Presencial

		semiestructurada	
Personal de ProMéxico 20	26/08/2015	Entrevista semiestructurada	Presencial
Personal de ProMéxico 21	28/08/2015	Entrevista semiestructurada	Presencial
Personal de ProMéxico 22	28/08/2015	Entrevista semiestructurada	Presencial
Personal de ProMéxico 23	28/08/2015	Entrevista semiestructurada	Presencial
Empresa beneficiaria 8	31/08/2015	Entrevista semiestructurada	Telefónica
Empresa beneficiaria 9	18/09/2015	Entrevista semiestructurada	Telefónica
Empresa beneficiaria 10	22/09/2015	Entrevista semiestructurada	Telefónica
Empresa beneficiaria 11	25/09/2015	Entrevista semiestructurada	Telefónica
Empresa beneficiaria 12	25/09/2015	Entrevista semiestructurada	Telefónica

9.3. REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

El gran número de procesos que involucra la actividad de ProMéxico en el desarrollo del programa F003 ha exigido la identificación de una muestra de los mismos sobre la que se pueda realizar una evaluación cuyas conclusiones puedan ser extensibles a la gran mayoría de procesos y que estén estrechamente vinculados con la consecución de los objetivos de promoción del comercio exterior y la atracción de la inversión extranjera directa. Con dicho objetivo, se identificaron, junto con la UIN, mediante conversaciones preliminares, los procesos a evaluarse.

De igual manera, para analizar el proceso de administración de apoyos otorgados por ProMéxico se especificaron dos apoyos concretos que pudieran ser representativos de la

labor realizada en este proceso. Se seleccionaron las bolsas de viaje por representar el apoyo que más cuantía de recursos movilizó, así como el que se había ofrecido a un mayor número de beneficiarios. La selección de dicho apoyo, en virtud de que su administración ha sido recientemente automatizada, ha permitido, también, obtener información sobre los beneficios y dificultades derivadas de dicha automatización. A fin de disponer de la información más variada posible se preguntó sobre el apoyo que más diferencias presentara con respecto a las bolsas de viaje, resolviéndose que era el apoyo a certificaciones, puesto que es un proceso más largo, derivado del mayor tiempo necesario para la realización de la actividad, y por presentar mayor heterogeneidad en la documentación probatoria. En función de dichas razones se seleccionaron estos dos apoyos para el análisis de la administración de los apoyos otorgados por ProMéxico.

Para una primera etapa, se planificaron entrevistas de introducción con cada uno de los enlaces o equipos encargados del proceso correspondiente. Ello se completó gracias a la planificación de la UIN y a la identificación de un enlace para cada uno de los procesos analizados. Los enlaces correspondientes fueron previamente informados del tipo de documentación que se les solicitaría así como de las características de la entrevista introductoria. En las primeras entrevistas introductorias se solicitó a los enlaces de cada uno de los procesos que describieran brevemente el proceso y que identificaran y pusieran a disposición a la brevedad al equipo evaluador la documentación relacionada con la normatividad del proceso, los manuales de operación correspondientes vigentes durante el período evaluado, las nuevas versiones de los mismos, en caso de que existieran, y las evaluaciones de resultados de que dispusieran. Las entrevistas de introducción se utilizaron para la identificación del contacto para cada uno de los procesos, con el cual el equipo evaluador se contactaría para la planificación de las entrevistas estructuradas.

De igual manera, se consideró la información ofrecida durante las entrevistas introductorias para la selección de una muestra geográfica para la entrevista a OMEX y OREX, para cada uno de los procesos. Esta resolución se adoptó a pesar de que no existieran diferencias formales en la aplicación de ninguno de los procesos. Sin embargo, la diferencia en resultados motivaba la búsqueda de potenciales diferencias en la práctica. En el caso de las OMEX se consideró mantener una variedad que respondiera a la heterogeneidad del país, incluyendo a la región centro y en particular a la oficina del

Distrito Federal, por su naturaleza única por ubicarse en la capital. Se consideró la inclusión de la región sureste, por el menor desempeño regional en materia exportadora y de atracción de inversión. A raíz de las conversaciones introductorias se consideró que la inclusión de la región noreste y la región centro-occidente ofrecía variedad no solo en el sentido del buen desempeño de estas regiones en materia de exportación y atracción de inversiones, sino también al respecto de las diferencias en materia de errores recibidos en los expedientes. Es preciso señalar que dicha diferencia en los errores de los expedientes no se basa en ningún indicador, puesto que los mismos no existen en la actualidad, sino en impresiones genéricas ofrecidas en las entrevistas introductorias. En el caso de las OREX se consideró un criterio de mantenimiento de heterogeneidad geográfica.

Después de las entrevistas de introducción, con el grueso de la documentación se realizó un primer análisis descriptivo de cada uno de los procesos, a fin de identificar los actores a quienes era pertinente realizar una entrevista semiestructurada. Realizada dicha identificación se comunicó a los contactos de cada uno de los procesos las entrevistas a realizarse. La selección del personal de ProMéxico, empresas proveedoras y empresas beneficiarias a ser entrevistados no se realizó de manera aleatoria, debido a las dificultades de establecer una muestra suficientemente amplia que dotara a la muestra aleatoria de sus propiedades características. Se consideraron las siguientes estrategias:

- En algunos procesos, como el de internacionalización de empresas mexicanas y proyectos de cooperación internacional, se seleccionaron casos concretos que fueran suficientemente representativos y se entrevistó al personal relacionado con los mismos.
- El personal entrevistado dentro de aquellas funciones en las cuales el número de personas fuera elevado se hizo a conveniencia de la propia área, minimizando el impacto en el quehacer de la misma. Se respetó que los entrevistados desempeñaran la función correspondiente durante el ejercicio de 2014. En caso de que en la actualidad se ubicaran en un puesto distinto relacionado con alguno de los procesos evaluados se incluyeron las preguntas correspondientes de dicho proceso.
- Se solicitó a los enlaces de los procesos correspondientes la identificación de empresas beneficiarias que hubieran participado en cada uno de los procesos, a fin de que fueran entrevistadas. Cada una de las áreas fue responsable de la selección

de dichas empresas con el beneplácito de las mismas a ser entrevistadas. Ello puede sesgar la muestra de los beneficiarios a favor de empresas que se encuentren satisfechas con el servicio recibido por ProMéxico. Sin embargo, la necesidad de contar con la aprobación de las empresas para realizar la entrevista obligó a soportar dicho costo. El contacto con las empresas se hizo de dos maneras: o bien el área ponía en contacto al beneficiario con el evaluador a fin de que se le realizara la entrevista o bien se compartieron los datos de contacto previa comunicación y aceptación del beneficiario. Los evaluadores comunicaron en todos los casos a los entrevistados que sus datos no serían revelados, que la información otorgada se utilizaría de manera confidencial y que sus entrevistas serían destruidas transcurridos tres meses de la entrega del informe.

- En el caso de que se entrevistaran a varias personas con la misma función y que se observaran diferencias notables en las respuestas, se aumentó el número de personas entrevistadas, a fin de confirmar la información recibida.

Durante la realización de las entrevistas se identificaron algunos documentos añadidos, que no habían sido identificados en las entrevistas introductorias, mismos que fueron convenientemente analizados.

En ocasiones el personal de ProMéxico, en virtud de que tenía que atender otros compromisos y reuniones, hubo de retrasar las entrevistas, razón por la cual, como se presenta en el cronograma éstas se extendieron hasta casi la entrega final del informe. Ello ha exigido la realización en paralelo del informe y de las entrevistas, si bien no se identifican efectos negativos que puedan derivarse de dicho planteamiento.

Las entregas de los informes se realizaron de manera puntual, respetando las fechas acordadas. Junto con la entrega del presente informe se realizó una presentación con los resultados primordiales.

10. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DISEÑADOS POR LA INSTITUCIÓN EVALUADORA

10.1. ENTREVISTA A PROMOTORES Y COORDINADORES REGIONALES DE PROYECTOS DE EXPORTACIÓN SURGIDOS A PARTIR DE LA OFERTA

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Oficina a la que pertenece	
Archivo de audio	

A. Objetivos, metas y planificación estratégica

A.1. ¿Cómo se establecen las metas y objetivos anuales de cada oficina? ¿Cómo se realiza la comunicación de estos objetivos?

A.2. ¿Considera que los objetivos establecidos son adecuados y suficientes?

A.3. En el caso de Coordinadores Regionales, ¿cómo considera la coordinación entre el Director Ejecutivo de Promoción Nacional y el Coordinador de Enlace de Promoción Nacional?

B. Difusión

B.1. ¿Qué medios se utilizan para difundir el programa?

B.2. ¿En qué idiomas se ofrece la información sobre proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta? Preguntar, de manera específica, si se ofrecen en inglés y/o en lenguas indígenas y la adecuación de esta oferta.

B.3. ¿Existe algún impedimento de la normatividad para llevar a cabo con suficiencia la difusión del modelo?

B.4. ¿Qué buenas prácticas resaltaría del proceso de difusión?

C. Primer contacto

C.1. ¿Puede describirme cómo es el primer contacto con una empresa que desea participar en este modelo?

C.2. ¿Qué servicios o apoyos de ProMéxico se promueven en la primera fase de acercamiento a la empresa? ¿Cómo lo hace? ¿Son adecuados?

D. Aplicación del modelo

D.1. ¿Cómo se determina qué empresa puede ser beneficiada con un apoyo? ¿Está dicha decisión estandarizada? ¿Qué sistemas de información se emplean para la toma de dicha decisión?

D.2. ¿En qué momento se da de alta en el sistema de seguimiento a empresas?

D.3. En el caso de que requiera coordinarse con otra área de ProMéxico para la concesión de un apoyo o servicio, ¿cómo es dicha coordinación? (Considerar ejemplos concretos como solicitud de apoyos o solicitud de información).

D.4. ¿Se realiza un seguimiento del proceso de reembolso de un apoyo u otorgamiento de un servicio específico?

D.5. En el caso de que se requiera de un apoyo o servicio de otra área de ProMéxico, ¿ha notado que dicho proceso tarde más de lo debido en alguna etapa? (Se puede referir a otros procesos que se relacionen con los proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta).

D.6. ¿Considera que existe algún impedimento en la normatividad que obstaculice la coordinación con otras áreas o procesos? ¿Qué buenas prácticas resaltaría de este proceso?

E. Seguimiento a empresas y confirmación del proyecto

E.1. ¿Qué seguimiento se realiza a las empresas después del otorgamiento de un apoyo o servicio específico? ¿Hay alguna demora durante este proceso?

Informe final

E.2. ¿Tienen las empresas participantes la posibilidad de emitir una queja durante o al final del proceso? ¿Cómo lo hacen?

E.3. ¿Existe algún mecanismo institucionalizado para el análisis parcial del desempeño de los actores en este proceso, que ayude a lograr los objetivos del programa?

E.4. ¿Cómo considera que se desarrolla la etapa de validación de los proyectos? ¿Cuál es la relación con el Grupo de Trabajo de Validación? ¿Se dan dilaciones en esta etapa?

E.5. ¿Cuáles son las etapas del proceso en las que puede haber mayores dilaciones temporales? ¿Podría relacionar este problema (si lo hubiera) con un aspecto mejorable de la normatividad? ¿Qué acciones realizan para evitar estas demoras?

E.6. ¿Cómo relacionaría las características propias de este proceso con los objetivos generales del programa? ¿Considera que este proceso es pertinente y se desarrolla en las condiciones adecuadas?

F. Recursos

F.1. ¿El personal de las áreas correspondientes es suficiente para lograr difundir y desarrollar los proyectos de exportación a partir de la oferta? ¿Está suficientemente capacitado?

F.2. ¿Los recursos financieros y de infraestructura son suficientes para desarrollar los proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta?

F.3. ¿Cómo considera que fue el cambio del sistema CRM al sistema de Bitácora? ¿Considera que dicho cambio generó mejoras netas para el desarrollo del proceso? ¿Por qué (no)?

G. Criterios éticos

G.1. ¿Durante alguna etapa del proceso considera que se solicitan pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

G.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

Informe final

10.2. ENTREVISTA A BENEFICIARIOS DE PROYECTOS DE EXPORTACIÓN SURGIDOS A PARTIR DE LA OFERTA

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Empresa	
Archivo de audio	

A. Difusión

A.1. ¿Por qué medio(s) ha tenido conocimiento de ProMéxico y de sus servicios concretos?

A.2. ¿Considera que la difusión que realiza ProMéxico es adecuada?

A.3. ¿El lenguaje con el que presenta ProMéxico su información es accesible?

A.4. ¿Se ha encontrado con otras empresas que desconocían de la oferta de ProMéxico? En caso de que sí, ¿por qué cree que se daba este desconocimiento?

B. Primer contacto

B.1. ¿Cómo fue la primera reunión que tuvo con representantes de ProMéxico?

B.2. La información que le pidieron acerca de su empresa, ¿fue fácil de obtener? ¿Considera que la información requerida era pertinente? ¿Tuvo problemas de confidencialidad para dar la información requerida?

B.3. ¿Le explicaron de manera correcta los servicios y apoyos de que dispone ProMéxico? ¿Los considera oportunos?

C. Acompañamiento

Informe final

C.1. ¿Tuvo alguna persona de contacto durante el proceso de acompañamiento? En caso de que sí, ¿la atención de esta persona fue adecuada?

C.2. ¿Considera que los apoyos o servicios que recibió fueron de calidad? ¿Qué fue lo más valioso del acompañamiento que recibió de ProMéxico?

C.3. ¿Considera que los tiempos de respuesta a sus solicitudes durante el desarrollo del proceso fueron adecuados?

C.4. En caso de que le pidieran alguna documentación añadida para la recepción de un apoyo o servicio concreto, ¿se le dio una información adecuada y oportuna sobre los documentos necesarios? ¿Tuvo un tiempo suficiente para obtener dicha información?

C.5. ¿Considera que el personal que lo atendió está lo suficientemente capacitado?

D. Seguimiento

D.1. ¿Qué tipo de información se le solicitó para la confirmación de los resultados del proyecto? ¿Considera que dicha información era pertinente, fácil de obtener y/o comprometía la confidencialidad de su empresa?

D.2. Los tiempos de solicitud de dicha información y de seguimiento que se dio a su empresa, ¿fueron adecuados?

D.3. ¿Obtuvo su empresa una mejora en su desempeño gracias a su relación con ProMéxico? ¿En qué consistió? ¿Cuáles fueron los aportes más importantes que le ofreció ProMéxico a este respecto?

D.4. ¿Volvería a utilizar los servicios o apoyos de ProMéxico? ¿Por qué sí (no)? ¿Ha recomendado los servicios o apoyos de ProMéxico?

D.5. ¿Considera que la actividad de ProMéxico en relación a la promoción de las exportaciones es adecuada? ¿Por qué sí (no)?

E. Criterios éticos

E.1. ¿Durante alguna etapa del proceso se le solicitaron pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

E.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

10.3. ENTREVISTA A CPE EN LOS PROYECTOS DE EXPORTACIÓN SURGIDOS DE LA DEMANDA

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Oficina a la que pertenece	
Archivo de audio	

A. Objetivos, metas y planificación estratégica

A.1. ¿Cómo se establecen las metas y objetivos anuales de cada oficina? ¿Cómo se realiza la comunicación de estos objetivos?

A.2. ¿Considera que los objetivos establecidos son adecuados y suficientes?

A.3. ¿Existen dificultades en la coordinación entre las diferentes áreas para llevar a cabo el proceso de planeación en tiempo y forma?

B. Difusión

B.1. ¿Qué medios se utilizan para difundir el programa?

B.2. ¿En qué idiomas se ofrece la información sobre proyectos de exportación surgidos a partir de la demanda? Preguntar, de manera específica, si se ofrecen en inglés y/o en lenguas indígenas y la adecuación de esta oferta.

B.3. ¿Existe algún impedimento de la normatividad para llevar a cabo con suficiencia la difusión del modelo?

B.4. ¿Qué buenas prácticas resaltaría del proceso de difusión?

C. Primer contacto

Informe final

C.1. ¿Puede describirme cómo es el primer contacto con una empresa que desea participar en este modelo?

C.2. ¿Qué servicios o apoyos de ProMéxico se promueven en la primera fase de acercamiento a la empresa? ¿Cómo lo hace? ¿Son adecuados?

D. Aplicación del modelo

D.1. ¿Cómo se determina qué empresa puede ser beneficiada con un apoyo? ¿Está dicha decisión estandarizada? ¿Qué sistemas de información se emplean para la toma de dicha decisión?

D.2. ¿En qué momento se da de alta en el sistema de seguimiento a empresas?

D.3. En el caso de que requiera coordinarse con otra área de ProMéxico para la concesión de un apoyo o servicio, ¿cómo es dicha coordinación? (Considerar ejemplos concretos como solicitud de apoyos o solicitud de información).

D.4. ¿Se realiza un seguimiento del proceso de reembolso de un apoyo u otorgamiento de un servicio específico?

D.5. En el caso de que se requiera de un apoyo o servicio de otra área de ProMéxico, ¿ha notado que dicho proceso tarde más de lo debido en alguna etapa? (Se puede referir a otros procesos que se relacionen con los proyectos de exportación surgidos a partir de la demanda).

D.6. ¿Considera que existe algún impedimento en la normatividad que obstaculice la coordinación con otras áreas o procesos? ¿Qué buenas prácticas resaltaría de este proceso?

D.7. Si se concreta la negociación se pide una Carta de Confirmación al proveedor, la UPINI hace seguimiento del lado de la demanda y la UPE hace seguimiento de los proveedores. ¿Se cruzan las Cartas de Confirmación?

D.8. ¿Tiene coordinación con otros agentes gubernamentales, oficinas de gobierno u oficinas en el exterior que estén contribuyendo a una mejor implementación del Modelo de Exportaciones surgidas de la Demanda?

D.9. ¿Cree que sería viable ayudar a las empresas mexicanas a registrarse y promocionar

sus productos en páginas de comercio en línea? ¿Cree que sería viable crear un portal semi-público para que las empresas mexicanas que tienen relación con ProMéxico puedan conocer sobre oportunidades de exportación?

E. Seguimiento a empresas y confirmación del proyecto

E.1. ¿Qué seguimiento se realiza a las empresas después del otorgamiento de un apoyo o servicio específico? ¿Hay alguna demora durante este proceso?

E.2. ¿Tienen las empresas participantes la posibilidad de emitir una sugerencia o queja durante o al final del proceso? ¿Cómo lo hacen?

E.3. ¿Existe algún mecanismo institucionalizado para el análisis parcial del desempeño de los actores en este proceso que ayude a lograr los objetivos del programa?

E.4. ¿Cuáles son las etapas del proceso en las que puede haber mayores dilaciones temporales? ¿Podría relacionar este problema (si lo hubiera) con un aspecto mejorable de la normatividad? ¿Qué acciones realizan para evitar estas demoras?

E.5. ¿Cómo relacionaría las características propias de este proceso con los objetivos generales del programa? ¿Considera que este proceso es pertinente y se desarrolla en las condiciones adecuadas?

F. Recursos

F.1. ¿El personal de las áreas correspondientes es suficiente para lograr difundir y desarrollar los proyectos de exportación a partir de la demanda? ¿Está suficientemente capacitado?

F.2. ¿Los recursos financieros y de infraestructura son suficientes para desarrollar los proyectos de exportación surgidos a partir de la demanda?

F.3. ¿Cómo considera que fue el cambio del sistema CRM al sistema de Bitácora? ¿Considera que dicho cambio generó mejoras netas para el desarrollo del proceso? ¿Por qué (no)?

G. Criterios éticos

G.1. ¿Durante alguna etapa del proceso considera que se solicitan pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

G.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

10.4. ENTREVISTA A OREX PARA LOS PROYECTOS DE EXPORTACIÓN SURGIDOS DE LA DEMANDA

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Oficina a la que pertenece	
Archivo de audio	

A. Objetivos, metas y planificación estratégica

A.1. ¿Cómo se establecen las metas y objetivos anuales de cada oficina? ¿Cómo se realiza la comunicación de estos objetivos?

A.2. ¿Considera que los objetivos establecidos son adecuados y suficientes?

A.3. ¿Existen dificultades en la coordinación entre las diferentes áreas para llevar a cabo el proceso de planeación en tiempo y forma?

B. Difusión

B.1. ¿Qué medios se utilizan para difundir el programa?

B.2. ¿En qué idiomas se ofrece la información sobre proyectos de exportación surgidos a partir de la demanda? Preguntar, de manera específica, si se ofrecen en inglés y/o en lenguas indígenas y la adecuación de esta oferta.

B.3. ¿Existe algún impedimento de la normatividad para llevar a cabo con suficiencia la difusión del modelo?

B.4. ¿Qué buenas prácticas resaltaría del proceso de difusión?

C. Primer contacto

Informe final

C.1. En el modelo de la demanda las OREX tienen gran parte de la responsabilidad de identificar a empresas que tienen necesidad de proveeduría ¿Cómo identifican oportunidades comerciales para que empresas de su región se vinculen con empresas de proveeduría nacional? ¿Puede describirme cómo es el primer contacto con una empresa que desea participar en este modelo?

C.2. ¿Qué servicios o apoyos de ProMéxico se promueven en la primera fase de acercamiento a la empresa? ¿Cómo lo hace? ¿Son adecuados?

D. Aplicación del modelo

D.1. ¿Las OREX identifican oportunidades comerciales en sectores definidos como prioritarios? ¿Quién define los sectores prioritarios?

D.2. ¿Cómo se determina qué empresa puede ser beneficiada con un apoyo? ¿Está dicha decisión estandarizada? ¿Qué sistemas de información se emplean para la toma de dicha decisión?

D.3. En este proceso de identificar demanda en empresas extranjeras, ¿las OREX buscan a las empresas o las empresas extranjeras buscan a las OREX?

D.4. ¿En algún caso el proceso han comenzado por la información ofrecida por otros agentes como agencias gubernamentales que contacten a la OMEX? ¿Asisten los promotores a foros en los que participen empresas extranjeras?

D.5. ¿En qué momento se da de alta a las empresas en el sistema de seguimiento a empresas?

D.6. En el caso de que requiera coordinarse con otra área de ProMéxico para la concesión de un apoyo o servicio o bien con otras instituciones, ¿cómo es dicha coordinación?

D.5. ¿Se realiza un seguimiento del proceso de reembolso de un apoyo u otorgamiento de un servicio específico?

D.6. En el caso de que se requiera de un apoyo o servicio de otra área de ProMéxico, ¿ha notado que dicho proceso tarde más de lo debido en alguna etapa? (Se puede referir a otros

procesos que se relacionen con los proyectos de exportación surgidos a partir de la demanda).

D.7. ¿Considera que existe algún impedimento en la normatividad que obstaculice la coordinación con otras áreas o procesos? ¿Qué buenas prácticas resaltaría de este proceso?

E. Seguimiento a empresas y confirmación del proyecto

E.1. ¿Qué seguimiento se realiza a las empresas después del otorgamiento de un apoyo o servicio específico? ¿Hay alguna demora durante este proceso?

E.2. ¿Tienen las empresas participantes la posibilidad de emitir una sugerencia o queja durante o al final del proceso? ¿Cómo lo hacen?

E.3. ¿Existe algún mecanismo institucionalizado para el análisis parcial del desempeño de los actores en este proceso, que ayude a lograr los objetivos del programa?

E.4. ¿Cuáles son las etapas del proceso en las que puede haber mayores dilaciones temporales? ¿Podría relacionar este problema (si lo hubiera) con un aspecto mejorable de la normatividad? ¿Qué acciones realizan para evitar estas demoras?

E.5. ¿Cómo relacionaría las características propias de este proceso con los objetivos generales del programa? ¿Considera que este proceso es pertinente y se desarrolla en las condiciones adecuadas?

F. Recursos

F.1. ¿El personal de las áreas correspondientes es suficiente para lograr difundir y desarrollar los proyectos de exportación a partir de la demanda? ¿Está suficientemente capacitado?

F.2. ¿Los recursos financieros y de infraestructura son suficientes para desarrollar los proyectos de exportación surgidos a partir de la demanda?

F.3. ¿Cómo considera que fue el cambio del sistema CRM al sistema de Bitácora? ¿Considera que dicho cambio generó mejoras netas para el desarrollo del proceso? ¿Por qué (no)?

G. Criterios éticos

G.1. ¿Durante alguna etapa del proceso considera que se solicitan pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

G.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

10.5. ENTREVISTA A PROVEEDORES BENEFICIARIOS DE PROYECTOS DE EXPORTACIÓN SURGIDOS DE LA DEMANDA

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Empresa	
Archivo de audio	

A. Difusión

A.1. ¿Por qué medio(s) ha tenido conocimiento de ProMéxico y de sus apoyos concretos?

A.2. ¿Considera que la difusión que realiza ProMéxico es adecuada?

A.3. ¿El lenguaje con el que presenta ProMéxico su información es accesible?

A.4. ¿Se ha encontrado con otras empresas que desconocían de la oferta de ProMéxico? En caso de que sí, ¿por qué cree que se daba este desconocimiento?

B. Primer contacto

B.1. ¿Cómo fue la primera reunión que tuvo con representantes de ProMéxico?

B.2. La información que le pidieron acerca de su empresa, ¿fue fácil de obtener? ¿Considera que la información requerida era pertinente? ¿Tuvo problemas de confidencialidad para dar la información requerida?

B.3. ¿Le explicaron de manera correcta los servicios y apoyos de que dispone ProMéxico? ¿Los considera oportunos?

C. Acompañamiento

Informe final

C.1. ¿Tuvo alguna persona de contacto durante el proceso de acompañamiento? En caso de que sí, ¿la atención de esta persona fue adecuada?

C.2. ¿Considera que los apoyos o servicios que recibió fueron de calidad? ¿La relación con la empresa extranjera con la que fue contactado fue (o es) valiosa para su empresa? ¿Qué fue lo más valioso del acompañamiento que recibió de ProMéxico?

C.3. ¿Considera que los tiempos de respuesta a sus solicitudes durante el desarrollo del proceso fueron adecuados?

C.4. En caso de que le pidieran alguna documentación añadida para la recepción de un apoyo o servicio concreto, ¿se le dio una información adecuada y oportuna sobre los documentos necesarios? ¿Tuvo un tiempo suficiente para obtener dicha información?

C.5. ¿Considera que el personal que lo atendió está lo suficientemente capacitado?

D. Seguimiento

D.1. ¿Qué tipo de información se le solicitó para la confirmación de los resultados del proyecto? ¿Considera que dicha información era pertinente, fácil de obtener y/o comprometía la confidencialidad de su empresa?

D.2. Los tiempos de solicitud de dicha información y de seguimiento que se dio a su empresa, ¿fueron adecuados?

D.3. ¿Obtuvo su empresa una mejora en su desempeño gracias a su relación con ProMéxico? ¿En qué consistió? ¿Cuáles fueron los aportes más importantes que le ofreció ProMéxico a este respecto?

D.4. ¿Volvería a utilizar los servicios o apoyos de ProMéxico? ¿Por qué sí (no)? ¿Ha recomendado los servicios o apoyos de ProMéxico?

D.5. ¿Considera que la actividad de ProMéxico en relación a la promoción de las exportaciones es adecuada? ¿Por qué sí (no)?

E. Criterios éticos

E.1. ¿Durante alguna etapa del proceso se le solicitaron pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

E.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

10.6. ENTREVISTA A LA DEPI DE LOS PROYECTOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS MEXICANAS

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Oficina a la que pertenece	
Archivo de audio	

A. Objetivos, metas y planificación estratégica

A.1. ¿Cómo se establecen las metas y objetivos anuales de cada oficina? ¿Cómo se realiza la comunicación de estos objetivos?

A.2. ¿Considera que los objetivos establecidos son adecuados y suficientes?

A.3. ¿Existen dificultades en la coordinación entre las diferentes áreas para llevar a cabo el proceso de planeación en tiempo y forma?

B. Difusión

B.1. ¿Qué medios se utilizan para difundir el programa?

B.2. ¿En qué idiomas se ofrece la información sobre los proyectos de internacionalización de empresas mexicanas? Preguntar, de manera específica, si se ofrecen en inglés y/o en lenguas indígenas y la adecuación de esta oferta.

B.3. ¿Existe algún impedimento de la normatividad para llevar a cabo con suficiencia la difusión del modelo?

B.4. ¿Qué buenas prácticas resaltaría del proceso de difusión?

C. Primer contacto

Informe final

C.1. ¿Puede describirme cómo es el primer contacto con una empresa que desea participar en este modelo? ¿Qué tipo de expansión comercial significó la internacionalización de las empresas para los casos de estudio? ¿Centros de distribución, fábricas, franquicias, etc?

C.2. ¿Qué servicios o apoyos de ProMéxico se promueven en la primera fase de acercamiento a la empresa? ¿Cómo lo hace? ¿Son adecuados?

D. Aplicación del modelo

D.1. ¿Cómo se determina qué empresa puede ser beneficiada con un apoyo? ¿Está dicha decisión estandarizada? ¿Qué sistemas de información se emplean para la toma de dicha decisión?

D.2. ¿En qué momento se da de alta en el sistema de seguimiento a empresas?

D.3. En el caso de que requiera coordinarse con otra área de ProMéxico para la concesión de un apoyo o servicio, ¿cómo es dicha coordinación? (Considerar ejemplos concretos como solicitud de apoyos o solicitud de información).

D.4. ¿Se realiza un seguimiento del proceso de reembolso de un apoyo u otorgamiento de un servicio específico?

D.5. En el caso de que se requiera de un apoyo o servicio de otra área de ProMéxico, ¿ha notado que dicho proceso tarde más de lo debido en alguna etapa?

D.6. ¿Considera que existe algún impedimento en la normatividad que obstaculice la coordinación con otras áreas o procesos? ¿Qué buenas prácticas resaltaría de este proceso?

D.7. ¿Existe un mecanismo estandarizado para verificar la viabilidad del proyecto?

D.8. Si la empresa no es elegida como candidata, ¿les informan las razones por las cuales no fue aceptado? ¿Les ofrecen asesoría para ser considerados en un futuro o sobre certificaciones que requeriría?

D.9. Si la empresa fue aceptada como candidata, ¿le informan sobre sus derechos y obligaciones?

D.10. ¿Bajo qué criterios se selecciona un ejecutivo de cuenta?

D.11. ¿Existe un tiempo promedio para internacionalizar a una empresa?

E. Seguimiento a empresas y confirmación del proyecto

E.1. ¿Qué seguimiento se realiza a las empresas después del otorgamiento de un apoyo o servicio específico? ¿Hay alguna demora durante este proceso?

E.2. ¿Tienen las empresas participantes la posibilidad de emitir una sugerencia o queja durante o al final del proceso? ¿Cómo lo hacen?

E.3. ¿Existe algún mecanismo institucionalizado para el análisis parcial del desempeño de los actores en este proceso que ayude a lograr los objetivos del programa?

E.4. ¿Cuáles son las etapas del proceso en las que puede haber mayores dilaciones temporales? ¿Podría relacionar este problema (si lo hubiera) con un aspecto mejorable de la normatividad? ¿Qué acciones realizan para evitar estas demoras?

E.5. ¿Cómo relacionaría las características propias de este proceso con los objetivos generales del programa? ¿Considera que este proceso es pertinente y se desarrolla en las condiciones adecuadas?

F. Recursos

F.1. ¿El personal de las áreas correspondientes es suficiente para lograr difundir y desarrollar los proyectos de internacionalización de empresas mexicanas? ¿Está suficientemente capacitado?

F.2. ¿Los recursos financieros y de infraestructura son suficientes para desarrollar los proyectos de internacionalización de empresas mexicanas?

F.3. ¿Cómo considera que fue el cambio del sistema CRM al sistema de Bitácora? ¿Considera que dicho cambio generó mejoras netas para el desarrollo del proceso? ¿Por qué (no)?

G. Criterios éticos

Informe final

G.1. ¿Durante alguna etapa del proceso considera que se solicitan pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

G.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

10.7. ENTREVISTA A PROMOTOR DE LA DEPI DE LOS PROYECTOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS MEXICANAS

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Oficina a la que pertenece	
Archivo de audio	

A. Objetivos, metas y planificación estratégica

A.1. ¿Cómo se establecen las metas y objetivos anuales de cada oficina? ¿Cómo se realiza la comunicación de estos objetivos?

A.2. ¿Considera que los objetivos establecidos son adecuados y suficientes?

A.3. En el caso de Coordinadores Regionales, ¿cómo considera la coordinación entre el Director Ejecutivo de Promoción Nacional y el Coordinador de Enlace de Promoción Nacional?

B. Difusión

B.1. ¿Qué medios se utilizan para difundir el programa?

B.2. ¿En qué idiomas se ofrece la información sobre proyectos de internacionalización de empresas mexicanas? Preguntar, de manera específica, si se ofrecen en inglés y/o en lenguas indígenas y la adecuación de esta oferta.

B.3. ¿Existe algún impedimento de la normatividad para llevar a cabo con suficiencia la difusión del modelo?

B.4. ¿Qué buenas prácticas resaltaría del proceso de difusión?

Informe final

C. Primer contacto

C.1. ¿Puede describirme cómo es el primer contacto con una empresa que desea participar en este modelo?

C.2. ¿Qué servicios o apoyos de ProMéxico se promueven en la primera fase de acercamiento a la empresa? ¿Cómo lo hace? ¿Son adecuados?

C.3. ¿Se generó una reunión de prospección? ¿Cuál era el objetivo de ésta reunión? ¿De qué forma se generó esta reunión? ¿Por correo, teléfono o presencial?

C.4. ¿Considera que existe algún impedimento en la normatividad que obstaculice la coordinación con otras áreas o procesos? ¿Qué buenas prácticas resaltaría de este proceso?

C.5. Si la empresa no es elegida como candidata, ¿le informan de las razones por las cuales no fue aceptada? ¿Le ofrecen asesoría o le informan sobre certificaciones para ser considerada en un futuro?

D. Aplicación del modelo

D.1. ¿Cómo se determina qué empresa puede ser beneficiada con un apoyo? ¿Está dicha decisión estandarizada? ¿Qué sistemas de información se emplean para la toma de dicha decisión?

D.2. ¿En qué momento se da de alta en el sistema de seguimiento a empresas?

D.3. En el caso de que requiera coordinarse con otra área de ProMéxico para la concesión de un apoyo o servicio, ¿cómo es dicha coordinación? (Considerar ejemplos concretos como solicitud de apoyos o solicitud de información).

D.4. ¿Se realiza un seguimiento del proceso de reembolso de un apoyo u otorgamiento de un servicio específico?

D.5. En el caso de que se requiera de un apoyo o servicio de otra área de ProMéxico, ¿ha notado que dicho proceso tarde más de lo debido en alguna etapa? (Se puede referir a otros procesos que se relacionen con los proyectos de internacionalización de empresas mexicanas).

D.6. ¿Considera que existe algún impedimento en la normatividad que obstaculice la coordinación con otras áreas o procesos? ¿Qué buenas prácticas resaltaría de este proceso?

E. Seguimiento a empresas y confirmación del proyecto

E.1. ¿Qué seguimiento se realiza a las empresas después del otorgamiento de un apoyo o servicio específico? ¿Hay alguna demora durante este proceso?

E.2. ¿Tienen las empresas participantes la posibilidad de emitir una queja durante o al final del proceso? ¿Cómo lo hacen?

E.3. ¿Existe algún mecanismo institucionalizado para el análisis parcial del desempeño de los actores en este proceso, que ayude a lograr los objetivos del programa?

E.4. ¿Cómo considera que se desarrolla la etapa de validación de los proyectos? ¿Cuál es la relación con el Grupo de Trabajo de Validación? ¿Se dan dilaciones en esta etapa?

E.5. ¿Cuáles son las etapas del proceso en las que puede haber mayores dilaciones temporales? ¿Podría relacionar este problema (si lo hubiera) con un aspecto mejorable de la normatividad? ¿Qué acciones realizan para evitar estas demoras?

E.6. ¿Cómo relacionaría las características propias de este proceso con los objetivos generales del programa? ¿Considera que este proceso es pertinente y se desarrolla en las condiciones adecuadas?

F. Recursos

F.1. ¿El personal de las áreas correspondientes es suficiente para lograr difundir y desarrollar los proyectos de exportación a partir de la oferta? ¿Está suficientemente capacitado?

F.2. ¿Los recursos financieros y de infraestructura son suficientes para desarrollar los proyectos de Internacionalización de Empresas Mexicanas?

F.3. ¿Cómo considera que fue el cambio del sistema CRM al sistema de Bitácora? ¿Considera que dicho cambio generó mejoras netas para el desarrollo del proceso? ¿Por qué (no)?

Informe final

G. Criterios éticos

G.1. ¿Durante alguna etapa del proceso considera que se solicitan pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

G.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

10.8. ENTREVISTA A PROMOTOR DE OREX DE LOS PROYECTOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS MEXICANAS

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Oficina a la que pertenece	
Archivo de audio	

A. Objetivos, metas y planificación estratégica

A.1. ¿Cómo se establecen las metas y objetivos anuales de cada oficina? ¿Cómo se realiza la comunicación de estos objetivos?

A.2. ¿Considera que los objetivos establecidos son adecuados y suficientes?

A.3. ¿Existen dificultades en la coordinación entre las diferentes áreas para llevar a cabo el proceso de planeación en tiempo y forma?

B. Difusión

B.1. ¿Qué medios se utilizan para difundir el programa?

B.2. ¿En qué idiomas se ofrece la información sobre los proyectos de internacionalización de empresas mexicanas? Preguntar, de manera específica, si se ofrecen en inglés y/o en lenguas indígenas y la adecuación de esta oferta.

B.3. ¿Existe algún impedimento de la normatividad para llevar a cabo con suficiencia la difusión del modelo?

B.4. ¿Qué buenas prácticas resaltaría del proceso de difusión?

C. Primer contacto

Informe final

C.1. ¿Puede describirme cómo es el primer contacto con una empresa que desea participar en este modelo?

C.2. ¿Qué servicios o apoyos de ProMéxico se promueven en la primera fase de acercamiento a la empresa? ¿Cómo lo hace? ¿Son adecuados?

C.3. ¿Se generó una reunión de prospección? ¿Cuál era el objetivo de ésta reunión? ¿De qué forma se generó esta reunión? ¿Por correo, teléfono o presencial?

D. Aplicación del modelo

D.1. ¿Cómo se determina qué empresa puede ser beneficiada con un apoyo? ¿Está dicha decisión estandarizada? ¿Qué sistemas de información se emplean para la toma de dicha decisión?

D.2. ¿En qué momento se da de alta en el sistema de seguimiento a empresas?

D.3. En el caso de que requiera coordinarse con otra área de ProMéxico para la concesión de un apoyo o servicio, ¿cómo es dicha coordinación? (Considerar ejemplos concretos como solicitud de apoyos o solicitud de información).

D.4. ¿Se realiza un seguimiento del proceso de reembolso de un apoyo u otorgamiento de un servicio específico?

D.5. En el caso de que se requiera de un apoyo o servicio de otra área de ProMéxico, ¿ha notado que dicho proceso tarde más de lo debido en alguna etapa? (Se puede referir a otros procesos que se relacionen con los proyectos de Internacionalización de Empresas Mexicanas).

D.6. ¿Considera que existe algún impedimento en la normatividad que obstaculice la coordinación con otras áreas o procesos? ¿Qué buenas prácticas resaltaría de este proceso?

D.7. ¿Considera que existe algún impedimento en la normatividad que obstaculice la coordinación con otras áreas o procesos? ¿Qué buenas prácticas resaltaría de este proceso?

D.8. Si la empresa no es elegida como candidata ¿les informan las razones por las cuales no fue aceptado? ¿Les ofrecen asesoría o les informan sobre para ser considerados en un futuro?

Informe final

E. Seguimiento a empresas y confirmación del proyecto

E.1. ¿Qué seguimiento se realiza a las empresas después del otorgamiento de un apoyo o servicio específico? ¿Hay alguna demora durante este proceso?

E.2. ¿Tienen las empresas participantes la posibilidad de emitir una sugerencia o queja durante o al final del proceso? ¿Cómo lo hacen?

E.3. ¿Existe algún mecanismo institucionalizado para el análisis parcial del desempeño de los actores en este proceso, que ayude a lograr los objetivos del programa?

E.4. ¿Cuáles son las etapas del proceso en las que puede haber mayores dilaciones temporales? ¿Podría relacionar este problema (si lo hubiera) con un aspecto mejorable de la normatividad? ¿Qué acciones realizan para evitar estas demoras?

E.5. ¿Cómo relacionaría las características propias de este proceso con los objetivos generales del programa? ¿Considera que este proceso es pertinente y se desarrolla en las condiciones adecuadas?

F. Recursos

F.1. ¿El personal de las áreas correspondientes es suficiente para lograr difundir y desarrollar los proyectos de exportación a partir de la oferta? ¿Está suficientemente capacitado?

F.2. ¿Los recursos financieros y de infraestructura son suficientes para desarrollar los proyectos de Internacionalización de Empresas Mexicanas?

F.3. ¿Cómo considera que fue el cambio del sistema CRM al sistema de Bitácora? ¿Considera que dicho cambio generó mejoras netas para el desarrollo del proceso? ¿Por qué (no)?

G. Criterios éticos

G.1. ¿Durante alguna etapa del proceso considera que se solicitan pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

G.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

10.9. ENTREVISTA A EMPRESAS BENEFICIARIAS DE LOS PROYECTOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS MEXICANAS

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Empresa	
Archivo de audio	

A. Difusión

- A.1. ¿Por qué medio(s) tuvo conocimiento de ProMéxico y de sus apoyos concretos?
- A.2. ¿Considera que la difusión que realiza ProMéxico es adecuada?
- A.3. ¿El lenguaje con el que presenta ProMéxico su información es accesible?
- A.4. ¿Se ha encontrado con otras empresas que desconocían de la oferta de ProMéxico? En caso de que sí, ¿por qué cree que se daba este desconocimiento?

B. Primer contacto

- B.1. ¿Cómo fue la primera reunión que tuvo con representantes de ProMéxico?
- B.2. La información que le pidieron acerca de su empresa, ¿fue fácil de obtener? ¿Considera que la información requerida era pertinente? ¿Tuvo problemas de confidencialidad para dar la información requerida?
- B.3. ¿Le explicaron de manera correcta los servicios y apoyos de que dispone ProMéxico? ¿Los considera oportunos?

C. Acompañamiento

C.1. ¿Tuvo alguna persona de contacto durante el proceso de acompañamiento? En caso de que sí, ¿la atención de esta persona fue adecuada?

C.2. ¿Considera que los apoyos o servicios que recibió fueron de calidad? ¿Qué fue lo más valioso del acompañamiento que recibió de ProMéxico?

C.3. ¿Considera que los tiempos de respuesta a sus solicitudes durante el desarrollo del proceso fueron adecuados?

C.4. En caso de que le pidieran alguna documentación añadida para la recepción de un apoyo o servicio concreto, ¿se le dio una información adecuada y oportuna sobre los documentos necesarios? ¿Tuvo un tiempo suficiente para obtener dicha información?

C.5. ¿Considera que el personal que lo atendió está lo suficientemente capacitado?

D. Seguimiento

D.1. ¿Qué tipo de información se le solicitó para la confirmación de los resultados del proyecto? ¿Considera que dicha información era pertinente, fácil de obtener y/o comprometía la confidencialidad de su empresa?

D.2. Los tiempos de solicitud de dicha información y de seguimiento que se dio a su empresa, ¿fueron adecuados?

D.3. ¿Obtuvo su empresa una mejora en su desempeño gracias a su relación con ProMéxico? ¿En qué consistió? ¿Cuáles fueron los aportes más importantes que le ofreció ProMéxico a este respecto?

D.4. ¿Volvería a utilizar los servicios o apoyos de ProMéxico? ¿Por qué sí (no)? ¿Ha recomendado los servicios o apoyos de ProMéxico?

D.5. ¿Considera que la actividad de ProMéxico en relación a la promoción de las exportaciones es adecuada? ¿Por qué sí (no)?

E. Criterios éticos

E.1. ¿Durante alguna etapa del proceso se le solicitaron pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

E.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

10.10. ENTREVISTA A CPE, CMA, DIRECTORES SECTORIALES Y SUBDIRECTORES DEL MODELO ACT

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Oficina a la que pertenece	
Archivo de audio	

A. Objetivos, metas y planificación estratégica

A.1. ¿Cómo se establecen las metas y objetivos anuales de cada oficina? ¿Cómo se realiza la comunicación de estos objetivos? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del programa?

A.2. ¿Considera que los objetivos establecidos son adecuados y suficientes?

A.3. ¿Existen dificultades en la coordinación entre las diferentes áreas para llevar a cabo el proceso de planeación en tiempo y forma?

B. Difusión

B.1. ¿Qué medios se utilizan para difundir el programa? ¿Existe algún tipo de campaña publicitaria o de difusión (eventos, talleres, etc.) en la cual las empresas transnacionales o los proveedores puedan enterarse de oportunidades comerciales?

B.2. ¿En qué idiomas se ofrece la información sobre el modelo ACT? Preguntar, de manera específica, si se ofrecen en inglés y/o en lenguas indígenas.

B.3. ¿Existe algún impedimento de la normatividad para llevar a cabo con suficiencia la difusión del modelo?

B.4. ¿Qué buenas prácticas resaltaría del proceso de difusión?

Informe final

B.5. ¿Tiene alguna sugerencia que podría mejorar la difusión del modelo ACT?

C. Primer contacto

C.1. ¿Puede describirme cómo es el primer contacto con una empresa que desea participar en este modelo?

C.2. ¿Qué servicios o apoyos de ProMéxico se promueven en la primera fase de acercamiento a la empresa? ¿Cómo lo hace? ¿Son adecuados?

D. Aplicación del modelo

D.1. ¿Cómo se determina qué empresa puede ser beneficiada con un apoyo? ¿Está dicha decisión estandarizada? ¿Qué sistemas de información se emplean para la toma de dicha decisión? ¿Ustedes se acercan o las transnacionales se acercan con ustedes para buscar proveedores?

D.2. ¿En qué momento se da de alta en el sistema de seguimiento a empresas?

D.3. Si la empresa no es elegida como candidata ¿les informan las razones por las cuales no fue aceptado? ¿Les ofrecen asesoría o les informan sobre certificaciones para ser considerados en un futuro? Si fue aceptada, ¿le informan sobre sus derechos y obligaciones?

D.4. En el caso de que requiera coordinarse con otra área de ProMéxico para la concesión de un apoyo o servicio, ¿cómo es dicha coordinación? (Considerar ejemplos concretos como solicitud de apoyos o solicitud de información). ¿Tiene coordinación con otros agentes gubernamentales, oficinas de gobierno u oficinas en el exterior que estén contribuyendo a una mejor implementación del modelo ACT? ¿Considera que la cooperación con los actuales agentes, oficinas gubernamentales y externos es buena? ¿Ha detectado áreas de oportunidad de colaborar con otros agentes que podría ayudar a la implementación del modelo ACT o a ProMéxico?

D.5. ¿Se realiza un seguimiento del proceso de reembolso de un apoyo u otorgamiento de un servicio específico?

D.6. En el caso de que se requiera de un apoyo o servicio de otra área de ProMéxico, ¿ha notado que dicho proceso tarde más de lo debido en alguna etapa? (Se puede referir a otros

procesos que se relacionen con los proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta).

D.7. ¿Considera que existe algún impedimento en la normatividad que obstaculice la coordinación con otras áreas o procesos? ¿Qué buenas prácticas resaltaría de este proceso?

D.8. En el manual de procesos menciona que la UPE solicita a la UPINI información sobre las empresas que han realizado inversiones en México. ¿Esto se hace en la práctica? ¿Cómo se realiza?

D.9. ¿Tienen indicadores para medir la tasa de éxito/fracaso de los encuentros de negocios? ¿Existe un mecanismo de retroalimentación sobre la opinión de los servicios de los proveedores participantes? ¿Son pertinentes los encuentros de negocios para establecer las negociaciones o considera que existen alternativas para establecer el contacto entre empresas?

D.10. ¿Cómo identifican a los proveedores? ¿Buscan a nuevos proveedores? ¿Quiénes están facultados para registrar a proveedores en las diferentes bases de datos de proveedores?

E. Seguimiento a empresas y confirmación del proyecto

E.1. ¿Qué seguimiento se realiza a las empresas después del otorgamiento de un apoyo o servicio específico? ¿Hay alguna demora durante este proceso?

E.2. ¿Tienen las empresas participantes la posibilidad de emitir una sugerencia o queja durante o al final del proceso? ¿Cómo lo hacen?

E.3. ¿Existe algún mecanismo institucionalizado para el análisis parcial del desempeño de los actores en este proceso, que ayude a lograr los objetivos del programa?

E.4. ¿Cuáles son las etapas del proceso en las que puede haber mayores dilaciones temporales? ¿Podría relacionar este problema (si lo hubiera) con un aspecto mejorable de la normatividad? ¿Qué acciones realizan para evitar estas demoras?

E.5. ¿Cómo relacionaría las características propias de este proceso con los objetivos generales del programa? ¿Considera que este proceso es pertinente y se desarrolla en las condiciones adecuadas?

F. Recursos

Informe final

F.1. ¿El personal de las áreas correspondientes es suficiente para lograr difundir y desarrollar el modelo ACT? ¿Está suficientemente capacitado?

F.2. ¿Los recursos financieros y de infraestructura son suficientes para desarrollar el modelo ACT?

F.3. ¿Cómo considera que fue el cambio del sistema CRM al sistema de Bitácora? ¿Considera que dicho cambio generó mejoras netas para el desarrollo del proceso? ¿Por qué (no)?

G. Criterios éticos

G.1. ¿Durante alguna etapa del proceso considera que se solicitan pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

G.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

10.11. ENTREVISTA A PROMOTORES Y COORDINADORES REGIONALES DEL MODELO ACT

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Oficina a la que pertenece	
Archivo de audio	

A. Objetivos, metas y planificación estratégica

A.1. ¿Cómo se establecen las metas y objetivos anuales de cada oficina? ¿Cómo se realiza la comunicación de estos objetivos?

A.2. ¿Considera que los objetivos establecidos son adecuados y suficientes?

A.3. ¿Existen dificultades en la coordinación entre las diferentes áreas para llevar a cabo el proceso de planeación en tiempo y forma?

B. Difusión

B.1. ¿Qué medios se utilizan para difundir el programa?

B.2. ¿En qué idiomas se ofrece la información sobre el modelo ACT? Preguntar, de manera específica, si se ofrecen en inglés y/o en lenguas indígenas y la adecuación de esta oferta.

B.3. ¿Existe algún impedimento de la normatividad para llevar a cabo con suficiencia la difusión del modelo?

B.4. ¿Qué buenas prácticas resaltaría del proceso de difusión?

C. Primer contacto

C.1. ¿Puede describirme cómo es el primer contacto con una empresa que desea participar en este modelo?

C.2. ¿Qué servicios o apoyos de ProMéxico se promueven en la primera fase de acercamiento a la empresa? ¿Cómo lo hace? ¿Son adecuados?

D. Aplicación del modelo

D.1. ¿Cómo se determina qué empresa puede ser beneficiada con un apoyo? ¿Está dicha decisión estandarizada? ¿Qué sistemas de información se emplean para la toma de dicha decisión?

D.2. ¿En qué momento se da de alta en el sistema de seguimiento a empresas?

D.3. En el caso de que requiera coordinarse con otra área de ProMéxico para la concesión de un apoyo o servicio, ¿cómo es dicha coordinación? (Considerar ejemplos concretos como solicitud de apoyos o solicitud de información).

D.4. ¿Se realiza un seguimiento del proceso de reembolso de un apoyo u otorgamiento de un servicio específico?

D.5. En el caso de que se requiera de un apoyo o servicio de otra área de ProMéxico, ¿ha notado que dicho proceso tarde más de lo debido en alguna etapa? (Se puede referir a otros procesos que se relacionen con los proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta).

D.6. ¿Tienen indicadores para medir la tasa de éxito/fracaso de los encuentros de negocios? ¿Existe un mecanismo de retroalimentación sobre la opinión de los servicios de los proveedores participantes? ¿Son pertinentes los encuentros de negocios para establecer las negociaciones o considera que existen alternativas para establecer el contacto entre empresas?

D.7. ¿Considera que existe algún impedimento en la normatividad que obstaculice la coordinación con otras áreas o procesos? ¿Qué buenas prácticas resaltaría de este proceso?

E. Seguimiento a empresas y confirmación del proyecto

E.1. ¿Qué seguimiento se realiza a las empresas después del otorgamiento de un apoyo o servicio específico? ¿Hay alguna demora durante este proceso?

Informe final

E.2. ¿Tienen las empresas participantes la posibilidad de emitir una sugerencia o queja durante o al final del proceso? ¿Cómo lo hacen?

E.3. ¿Existe algún mecanismo institucionalizado para el análisis parcial del desempeño de los actores en este proceso, que ayude a lograr los objetivos del programa?

E.4. ¿Cuáles son las etapas del proceso en las que puede haber mayores dilaciones temporales? ¿Podría relacionar este problema (si lo hubiera) con un aspecto mejorable de la normatividad? ¿Qué acciones realizan para evitar estas demoras?

E.5. ¿Cómo relacionaría las características propias de este proceso con los objetivos generales del programa? ¿Considera que este proceso es pertinente y se desarrolla en las condiciones adecuadas?

F. Recursos

F.1. ¿El personal de las áreas correspondientes es suficiente para lograr difundir y desarrollar el modelo ACT? ¿Está suficientemente capacitado?

F.2. ¿Los recursos financieros y de infraestructura son suficientes para desarrollar los proyectos de exportación surgidos a partir de la oferta?

F.3. ¿Cómo considera que fue el cambio del sistema CRM al sistema de Bitácora? ¿Considera que dicho cambio generó mejoras netas para el desarrollo del proceso? ¿Por qué (no)?

G. Criterios éticos

G.1. ¿Durante alguna etapa del proceso considera que se solicitan pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

G.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

10.12. ENTREVISTA A TRANSNACIONAL BENEFICIARIA DEL MODELO ACT

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Empresa	
Archivo de audio	

A. Difusión

A.1. ¿Por qué medio(s) ha tenido conocimiento de ProMéxico y de sus servicios concretos?

A.2. ¿Considera que la difusión que realiza ProMéxico es adecuada?

A.3. ¿El lenguaje con el que presenta ProMéxico su información es accesible?

A.4. ¿Se ha encontrado con otras empresas que desconocían de la oferta de ProMéxico? En caso de que sí, ¿por qué cree que se daba este desconocimiento?

B. Primer contacto

B.1. ¿Cómo fue la primera reunión que tuvo con representantes de ProMéxico? ¿Cuál fue su objetivo?

B.2. La información que le pidieron acerca de su empresa, ¿fue fácil de obtener? ¿Considera que la información requerida era pertinente? ¿Tuvo problemas de confidencialidad para dar la información requerida?

B.3. ¿Le explicaron de manera correcta los servicios y apoyos de que dispone ProMéxico? ¿Los considera oportunos?

C. Acompañamiento

Informe final

C.1. ¿Tuvo alguna persona de contacto durante el proceso de acompañamiento? En caso de que sí, ¿la atención de esta persona fue adecuada?

C.2. ¿Considera que los apoyos o servicios que recibió fueron de calidad? ¿Qué fue lo más valioso del acompañamiento que recibió de ProMéxico?

C.3. ¿Considera que los tiempos de respuesta a sus solicitudes durante el desarrollo del proceso fueron adecuados?

C.4. En caso de que le pidieran alguna documentación añadida para la recepción de un apoyo o servicio concreto, ¿se le dio una información adecuada y oportuna sobre los documentos necesarios? ¿Tuvo un tiempo suficiente para obtener dicha información?

C.5. ¿Considera que el personal que lo atendió está lo suficientemente capacitado?

C.6. En caso de haber solicitado apoyos de ProMéxico, ¿le informaron sobre el tiempo aproximado de entrega de reembolsos? ¿Se hicieron a tiempo los reembolsos?

C.7. En caso de haber sido parte de un encuentro de negocios, ¿cómo los calificaría cualitativamente?, ¿tiene alguna sugerencia para su mejora? ¿Los proveedores que consiguió por esta fuente fueron los adecuados?

D. Seguimiento

D.1. ¿Qué tipo de información se le solicitó para la confirmación de los resultados del proyecto? ¿Considera que dicha información era pertinente, fácil de obtener y/o comprometía la confidencialidad de su empresa?

D.2. Los tiempos de solicitud de dicha información y de seguimiento que se dio a su empresa, ¿fueron adecuados?

D.3. ¿Obtuvo su empresa una mejora en su desempeño gracias a su relación con ProMéxico? ¿En qué consistió? ¿Cuáles fueron los aportes más importantes que le ofreció ProMéxico a este respecto?+

D.4. ¿Volvería a utilizar los servicios o apoyos de ProMéxico? ¿Por qué sí (no)? ¿Ha recomendado los servicios o apoyos de ProMéxico?

D.5. ¿Considera que la actividad de ProMéxico en relación a la promoción de las exportaciones es adecuada? ¿Por qué sí (no)?

E. Criterios éticos

E.1. ¿Durante alguna etapa del proceso se le solicitaron pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

E.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés para condicionar los apoyos o servicios de ProMéxico?

10.13. ENTREVISTA A PROVEEDORES BENEFICIARIOS DEL MODELO ACT

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Empresa	
Archivo de audio	

A. Difusión

- A.1. ¿Por qué medio(s) ha tenido conocimiento de ProMéxico y de sus servicios concretos?
- A.2. ¿Considera que la difusión que realiza ProMéxico es adecuada?
- A.3. ¿El lenguaje con el que presenta ProMéxico su información es accesible?
- A.4. ¿Se ha encontrado con otras empresas que desconocían de la oferta de ProMéxico? En caso de que sí, ¿por qué cree que se daba este desconocimiento?

B. Primer contacto

- B.1. ¿Cómo fue la primera reunión que tuvo con representantes de ProMéxico? ¿Cuál fue su objetivo?
- B.2. La información que le pidieron acerca de su empresa, ¿fue fácil de obtener? ¿Considera que la información requerida era pertinente? ¿Tuvo problemas de confidencialidad para dar la información requerida?
- B.3. ¿Le explicaron de manera correcta los servicios y apoyos de que dispone ProMéxico? ¿Los considera oportunos?

C. Acompañamiento

Informe final

C.1. ¿Tuvo alguna persona de contacto durante el proceso de acompañamiento? En caso de que sí, ¿la atención de esta persona fue adecuada?

C.2. ¿Considera que los apoyos o servicios que recibió fueron de calidad? ¿Qué fue lo más valioso del acompañamiento que recibió de ProMéxico?

C.3. ¿Considera que los tiempos de respuesta a sus solicitudes durante el desarrollo del proceso fueron adecuados?

C.4. En caso de que le pidieran alguna documentación añadida para la recepción de un apoyo o servicio concreto, ¿se le dio una información adecuada y oportuna sobre los documentos necesarios? ¿Tuvo un tiempo suficiente para obtener dicha información?

C.5. ¿Considera que el personal que lo atendió está lo suficientemente capacitado?

C.6. En caso de haber solicitado apoyos de ProMéxico, ¿le informaron sobre el tiempo aproximado de entrega de reembolsos? ¿Se hicieron a tiempo los reembolsos?

C.7. En caso de haber sido parte de un encuentro de negocios, ¿cómo los calificaría cualitativamente? ¿Tiene alguna sugerencia para su mejora?

C.8. ¿Recibió alguna visita por parte de personal de ProMéxico a sus instalaciones? ¿Surgieron recomendaciones de ésta visita? ¿Cuáles fueron esas recomendaciones? ¿Le resultaron útiles?

D. Seguimiento

D.1. ¿Qué tipo de información se le solicitó para la confirmación de los resultados del proyecto? ¿Considera que dicha información era pertinente, fácil de obtener y/o comprometía la confidencialidad de su empresa?

D.2. Los tiempos de solicitud de dicha información y de seguimiento que se dio a su empresa, ¿fueron adecuados?

D.3. ¿Obtuvo su empresa una mejora en su desempeño gracias a su relación con ProMéxico? ¿En qué consistió? ¿Cuáles fueron los aportes más importantes que le ofreció ProMéxico a este respecto?

D.4. ¿Volvería a utilizar los servicios o apoyos de ProMéxico? ¿Por qué sí (no)? ¿Ha recomendado los servicios o apoyos de ProMéxico?

D.5. ¿Considera que la actividad de ProMéxico en relación facilitar la participación como proveedor con empresas transnacionales es adecuada? ¿Por qué sí (no)?

E. Criterios éticos

E.1. ¿Durante alguna etapa del proceso se le solicitaron pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

E.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés para condicionar los apoyos o servicios de ProMéxico?

10.14. ENTREVISTA A DEPCI/DPE/DPMR SOBRE DE PROYECTOS COOPERACIÓN INTERNACIONAL

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Oficina a la que pertenece	
Archivo de audio	

A. Objetivos, metas y planificación estratégica

A.1. ¿Cómo se establecen las metas y objetivos anuales de cada oficina? ¿Cómo se realiza la comunicación de estos objetivos?

A.2. ¿Considera que los objetivos establecidos son adecuados y suficientes?

A.3. ¿Existen dificultades en la coordinación entre las diferentes áreas para llevar a cabo el proceso de planeación en tiempo y forma?

B. Difusión

B.1. ¿Qué medios se utilizan para difundir cada proyecto de cooperación internacional? ¿La oficina tiene recursos propios o vienen estipulados dentro de cada proyecto?

B.2. ¿En qué idiomas se ofrece o se ha ofrecido la información de los proyectos de cooperación internacional? Preguntar, de manera específica, si se ofrecen en inglés y/o en lenguas indígenas y la adecuación de esta oferta.

B.3. ¿Existe algún impedimento de la normatividad para llevar a cabo con suficiencia la difusión de los proyectos de cooperación internacional?

B.4. ¿Qué buenas prácticas resaltaría del proceso de difusión?

C. Primer contacto

C.1. El DPMR identifica organismos internacionales afines a ProMéxico. ¿Cómo definen a los organismos internacionales? ¿Existe un mecanismo estandarizado para buscar organismos internacionales? ¿Los procedimientos son claros y explícitos?

C.2. La DPE solicita por escrito a la UARI el estado de la relación institucional de los organismos identificados. ¿Esta etapa se realiza en la práctica?

C.3. ¿La DPE y la SPCI realizan un acercamiento formal para proponer un trabajo coordinado?

D. Aplicación del modelo

D.1. La DPE, SPCI y DPMR formulan un plan de acción y la formación de un grupo de trabajo que se envía al TUPE. ¿Bajo qué criterios se selecciona al grupo de trabajo y el plan de acción?

D.2. Se a la CGAJ a través de la UARI los términos legales del instrumento para firmar convenio. ¿Me podría explicar más detalladamente cómo se realiza este proceso?

D.3. En el caso de que requiera coordinarse con otra área de ProMéxico para la concesión de un apoyo o servicio, ¿cómo es dicha coordinación? (Considerar ejemplos concretos como solicitud de apoyos o solicitud de información).

D.4. ¿Se realiza un seguimiento del proceso de reembolso de un apoyo u otorgamiento de un servicio específico?

D.5. En el caso de que se requiera de un apoyo o servicio de otra área de ProMéxico, ¿ha notado que dicho proceso tarde más de lo debido en alguna etapa?

D.6. ¿Considera que existe algún impedimento en la normatividad que obstaculice la coordinación con otras áreas o procesos? ¿Qué buenas prácticas resaltaría de este proceso?

E. Seguimiento a empresas y confirmación del proyecto

E.1. ¿Qué seguimiento se realiza a las empresas después del otorgamiento de un apoyo o servicio específico? ¿Hay alguna demora durante este proceso?

Informe final

E.2. ¿Tienen las empresas participantes en los proyectos de cooperación internacional o las agencias de cooperación internacional la posibilidad de emitir una sugerencia o queja durante o al final del proceso? ¿Cómo lo hacen?

E.3. ¿Existe algún mecanismo institucionalizado para el análisis parcial del desempeño de los actores en este proceso, que ayude a lograr los objetivos del programa?

E.4. ¿Cuáles son las etapas del proceso en las que puede haber mayores dilaciones temporales? ¿Podría relacionar este problema (si lo hubiera) con un aspecto mejorable de la normatividad? ¿Qué acciones realizan para evitar estas demoras?

E.5. ¿Cómo relacionaría las características propias de este proceso con los objetivos generales del programa? ¿Considera que este proceso es pertinente y se desarrolla en las condiciones adecuadas?

E.6. DPE y DPMR integran informes de avances. ¿Qué contienen estos informes?

F. Recursos

F.1. ¿El personal de las áreas correspondientes es suficiente para lograr difundir y desarrollar los proyectos de cooperación internacional? ¿Está suficientemente capacitado?

F.2. ¿Los recursos financieros y de infraestructura son suficientes para desarrollar los proyectos de cooperación internacional?

G. Criterios éticos

G.1. ¿Durante alguna etapa del proceso considera que se solicitan pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

G.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

10.15. ENTREVISTA PARA LOS RESPONSABLES DE LOS PROYECTOS SELECCIONADOS PARA LOS ESTUDIOS DE CASO DE PROYECTOS COOPERACIÓN INTERNACIONAL

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Oficina a la que pertenece	
Archivo de audio	

A. Objetivos, metas y planificación estratégica

A.1. ¿Cómo se establecieron las metas y objetivos anuales del proyecto con la agencia de cooperación seleccionada? ¿Cómo se realiza la comunicación de estos objetivos?

A.2. ¿Considera que los objetivos establecidos son adecuados y suficientes?

A.3. ¿Existen dificultades en la coordinación entre las diferentes áreas para llevar a cabo el proceso de planeación en tiempo y forma?

B. Difusión

B.1. ¿Qué medios se utilizan para difundir el programa de la agencia de cooperación seleccionada para el estudio de caso?

B.2. ¿En qué idiomas se ofrece la información del proyecto con la agencia de cooperación seleccionada para el estudio de caso? Preguntar, de manera específica, si se ofrecen en inglés y/o en lenguas indígenas y la adecuación de esta oferta.

B.3. ¿Existe algún impedimento de la normatividad para llevar a cabo con suficiencia la difusión del proyecto?

B.4. ¿Qué buenas prácticas resaltaría del proceso de difusión?

Informe final

C. Primer contacto

C.1. ¿Puede describirme cómo es el primer contacto con la agencia de cooperación seleccionada para el estudio de caso desea participar en este modelo?

C.2. ¿Qué servicios o apoyos de ProMéxico se promueven en la primera fase de acercamiento a la empresa? ¿Cómo lo hace? ¿Son adecuados?

D. Aplicación del modelo

D.1. La DPE, SPCI y DPMR formulan un plan de acción y la formación de un grupo de trabajo que se envía al TUPE. ¿Bajo qué criterios se seleccionó al grupo de trabajo y el plan de acción?

D.2. Se a la CGAJ a través de la UARI los términos legales del instrumento para firmar convenio. ¿Me podría explicar más detalladamente cómo se realizó este proceso?

D.3. En el caso de que el proyecto con la agencia de cooperación seleccionada para el estudio de caso requiera coordinarse con otra área de ProMéxico para la concesión de un apoyo o servicio, ¿cómo es dicha coordinación?

D.4. ¿Se realiza un seguimiento del proceso de reembolso de un apoyo u otorgamiento de un servicio específico con el proyecto de la agencia de cooperación seleccionada para el estudio de caso?

D.5. ¿Considera que existe algún impedimento en la normatividad que obstaculice la coordinación con otras áreas o procesos? ¿Qué buenas prácticas resaltaría de este proceso?

E. Seguimiento a empresas y confirmación del proyecto

E.1. ¿Qué seguimiento se realiza a las empresas después del otorgamiento de un apoyo o servicio específico? ¿Hay alguna demora durante este proceso?

E.2. ¿Tienen las empresas participantes en los proyectos de cooperación internacional o las agencias de cooperación internacional la posibilidad de emitir una sugerencia o queja durante o al final del proceso? ¿Cómo lo hacen?

Informe final

E.3. ¿Existe algún mecanismo institucionalizado para el análisis parcial del desempeño de los actores en este proceso, que ayude a lograr los objetivos del programa?

E.4. ¿Cuáles son las etapas del proceso en las que puede haber mayores dilaciones temporales? ¿Podría relacionar este problema (si lo hubiera) con un aspecto mejorable de la normatividad? ¿Qué acciones realizan para evitar estas demoras?

E.5. ¿Cómo relacionaría las características propias de este proceso con los objetivos generales del programa? ¿Considera que este proceso es pertinente y se desarrolla en las condiciones adecuadas?

E.6. DPE y DPMR integran informes de avances sobre el proyecto de cooperación. ¿Qué contienen estos informes?

F. Recursos

F.1. ¿El personal de las áreas correspondientes es suficiente para lograr difundir y desarrollar los proyectos de cooperación internacional? ¿Está suficientemente capacitado?

F.2. ¿Los recursos financieros y de infraestructura son suficientes para desarrollar los proyectos de cooperación internacional?

G. Criterios éticos

G.1. ¿Durante alguna etapa del proceso considera que se solicitan pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

G.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

10.16. ENTREVISTA A DIRECCIÓN EJECUTIVA DE APOYOS Y SERVICIOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE APOYOS OTORGADOS POR PROMÉXICO

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Oficina a la que pertenece	
Archivo de audio	

A. Objetivos, metas y planificación estratégica

- A.1. ¿Cómo se establecen las metas y objetivos anuales con respecto a la administración de apoyos?
- A.2. ¿Considera que los objetivos establecidos son adecuados y suficientes?
- A.3. ¿Participa de alguna manera en la planeación estratégica de la institución en lo que corresponde a su área?
- A.4. ¿En qué fechas se realiza la planeación estratégica?
- A.5. ¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas?

B. Difusión

- B.1. ¿Cómo se comunican los requerimientos y documentación necesarios para la solicitud de apoyos y servicios? ¿Considera que la coordinación entre el CAAP y los promotores es adecuada?

B.2. ¿En qué idiomas se ofrece la información sobre el proceso de solicitud de apoyos? Preguntar, de manera específica, si se ofrecen en inglés y/o en lenguas indígenas y la adecuación de esta oferta.

B.3. ¿Cómo se comunican los cambios realizados en la normativa?

B.4. ¿Existe algún impedimento de la normatividad para llevar a cabo con suficiencia la difusión de dicha información?

B.5. ¿Qué buenas prácticas resaltaría del proceso de difusión?

C. Capacitación

C.1. ¿Me podría explicar cómo participan en el área en la capacitación a los promotores sobre cómo realizar las solicitudes?

C.2. ¿Considera que dicha capacitación es pertinente y adecuada? ¿Es suficiente?

C.3. ¿Ha habido algún cambio en dichas capacitaciones últimamente? En caso de que sí, ¿han implicado mejoras dichos cambios en las capacitaciones?

D. Administración de los apoyos

D.1. ¿Podría describirme la organización del CAAP y su participación en el proceso de administración de apoyos?

D.2. ¿Qué tipo de información se revisa en el expediente?

D.3. En el caso de las bolsas de viaje, ¿ha significado la automatización del proceso una reducción de la carga de trabajo? ¿Por qué (no)?

D.4. ¿Qué tipo de dificultades diferenciales podemos encontrar en los apoyos para certificaciones?

D.5. ¿Qué hacen en cada caso? Ya sea si el expediente está correcto, presenta errores o presenta falsedades.

D.6. ¿Han encontrado algún patrón en el tipo de errores que presentan las solicitudes? ¿Disponen de algún mecanismo para comunicarse con la oficina correspondiente o el Coordinador Regional en caso de que un tipo de error sea consistente en una oficina?

D.7. ¿Existe algún obstáculo de la normatividad o alguna buena práctica que pueda destacar en esta fase de la administración del apoyo? ¿Existen mecanismos dentro del CAAP que intentan a mejorar el desempeño del equipo?

E. Reembolso

E.1. Una vez que comprueban la adecuación del expediente para que reciba un reembolso y en caso de que se continúe con el proceso, ¿cuáles son las siguientes etapas antes del envío del expediente a la UAF?

E.2. ¿Existe algún cuello de botella en esta etapa? ¿Por qué se produce?

E.3. ¿Existen los recursos necesarios para entregarlos a tiempo? ¿Infraestructura, personal, transporte, etc.?

F. Seguimiento a empresas y confirmación del proyecto

F.1. ¿Qué seguimiento se realiza a las empresas después del reembolso del apoyo para conocer su satisfacción sobre el proceso de administración del apoyo solicitado?

F.2. ¿Tienen alguna dificultad para la obtención de los Cuestionarios de Evaluación y Satisfacción? ¿Se coordinan con los promotores para la facilitación de esta información?

G. Criterios éticos

G.1. ¿Durante alguna etapa del proceso considera que se solicitan pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

G.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

10.17. ENTREVISTA A EJECUTIVOS DEL CENTRO DE ADMINISTRACIÓN DE APOYOS DE PROYECTOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE APOYOS OTORGADOS POR PROMÉXICO

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Oficina a la que pertenece	
Archivo de audio	

A. Objetivos, metas y planificación estratégica

A.1. ¿Cómo se establecen las metas y objetivos anuales de la CAAP? ¿Cómo se realiza la comunicación de estos objetivos?

A.2. ¿Considera que los objetivos establecidos son adecuados y suficientes?

A.3. ¿Participa de alguna manera en la planeación estratégica de la institución en lo que corresponde a su área?

A.4. ¿En qué fechas se realiza la planeación estratégica?

A.5. ¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas?

B. Difusión

B.1. ¿Cómo se comunican los requerimientos y documentación necesarios para la solicitud de apoyos y servicios? ¿Su coordinación con los promotores es adecuada?

B.2. ¿En qué idiomas se ofrece la información sobre el proceso de solicitud de apoyos? Preguntar, de manera específica, si se ofrecen en inglés y/o en lenguas indígenas y la adecuación de esta oferta.

B.3. ¿Existe algún impedimento de la normatividad para llevar a cabo con suficiencia la difusión de dicha información?

B.4. ¿Qué buenas prácticas resaltaría del proceso de difusión?

C. Capacitación

C.1. ¿Me podría explicar cómo participan en el área en la capacitación a los promotores sobre cómo realizar las solicitudes?

C.2. ¿Considera que dicha capacitación es pertinente y adecuada? ¿Es suficiente?

C.3. ¿Ha habido algún cambio en dichas capacitaciones últimamente? En caso de que sí, ¿han implicado mejoras dichos cambios en las capacitaciones?

D. Administración de los apoyos

D.1. ¿En qué momento se integra el personal del CAAP en el proceso de administración de apoyos?

D.2. ¿Cómo se realiza la repartición de los expedientes entre los ejecutivos del CAAP? ¿Disponen de personal suficiente para asumir su carga de trabajo? ¿Disponen de los recursos necesarios para realizar su trabajo?

D.3. ¿Qué tipo de información se revisa en el expediente?

D.4. En el caso de las bolsas de viaje, ¿ha significado la automatización del proceso una reducción de la carga de trabajo? ¿Por qué (no)?

D.5. ¿Qué diferencias observan en la revisión de la documentación de un apoyo para certificación?

D.6. ¿Qué hacen en cada caso? Ya sea si el expediente está correcto, presenta errores o presenta falsedades.

D.7. ¿Han encontrado algún patrón en el tipo de errores que presentan las solicitudes? ¿Disponen de algún mecanismo para comunicarse con la oficina correspondiente o el Coordinador Regional en caso de que un tipo de error sea consistente en una oficina?

D.8. ¿Existe algún obstáculo de la normatividad o alguna buena práctica que pueda destacar en esta fase de la administración del apoyo? ¿Existen mecanismos dentro del CAAP que intentan a mejorar el desempeño del equipo?

E. Reembolso

E.1. Una vez que comprueban la adecuación del expediente para que reciba un reembolso y en caso de que se continúe con el proceso, ¿cuáles son las siguientes etapas antes del envío del expediente a la UAF?

E.2. ¿Existe algún cuello de botella en esta etapa? ¿Por qué se produce?

E.3. ¿Existen los recursos necesarios para entregarlos a tiempo? ¿Infraestructura, personal, transporte, etc.?

F. Seguimiento a empresas y confirmación del proyecto

F.1. ¿Qué seguimiento se realiza a las empresas después del reembolso del apoyo para conocer su satisfacción sobre el proceso de administración del apoyo solicitado?

F.2. ¿Tienen alguna dificultad para la obtención de los Cuestionarios de Evaluación y Satisfacción? ¿Se coordinan con los promotores para la facilitación de esta información?

G. Criterios éticos

G.1. ¿Durante alguna etapa del proceso considera que se solicitan pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

G.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

Informe final

10.18. AGREGADO A ENTREVISTA A PROMOTORES Y COORDINADORES REGIONALES SOBRE SU PARTICIPACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE APOYOS OTORGADOS POR PROMÉXICO

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Oficina a la que pertenece	
Archivo de audio	

A. Objetivos, metas y planificación estratégica

A.1. ¿Cómo se establecen las metas y objetivos de los apoyos a conceder por parte de cada oficina? ¿Cómo se realiza la comunicación de estos objetivos?

A.2. ¿Considera que los objetivos establecidos son adecuados y suficientes?

A.3. ¿Participan las oficinas, de alguna manera en la planeación estratégica para el establecimiento de dichas metas? ¿De qué manera?

A.4. ¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas?

B. Difusión

B.1. ¿Cómo se les comunican los requerimientos y documentación necesarios para la solicitud de apoyos y servicios? ¿Su coordinación con el Centro de Administración de Apoyos y Proyectos es adecuada?

B.2. ¿En qué idiomas se ofrece la información sobre el proceso de solicitud de apoyos? Preguntar, de manera específica, si se ofrecen en inglés y/o en lenguas indígenas y la adecuación de esta oferta.

Informe final

B.3. ¿Existe algún impedimento de la normatividad para llevar a cabo con suficiencia la difusión de dicha información?

B.4. ¿Qué buenas prácticas resaltaría del proceso de difusión?

C. Capacitación

C.1. ¿Me podría explicar si ha participado en alguna capacitación relacionada con el proceso de solicitud de apoyos?

C.2. ¿Considera que dicha capacitación es pertinente y adecuada? ¿Es suficiente?

C.3. ¿Ha habido algún cambio en dichas capacitaciones últimamente? En caso de que sí, ¿han implicado mejoras dichos cambios en las capacitaciones?

D. Administración de los apoyos

D.1. ¿Hasta qué punto del proceso participa como promotor en la administración del apoyo?

D.2. ¿Realiza algún tipo de acompañamiento al beneficiario durante el proceso de reembolso del apoyo?

D.3. ¿Qué tipo de información recibe sobre las fases del proceso en las que no participa directamente?

D.4. ¿Colaboran con otras áreas de ProMéxico en la corrección de información errónea presente en los expedientes?

E. Reembolso

E.1. ¿Ha recibido el comentario de algún beneficiario sobre alguna dilación no justificada durante el proceso de reembolso?

E.2. ¿Considera que los beneficiarios están satisfechos con respecto a los tiempos de los reembolsos?

F. Seguimiento

Informe final

F.1. ¿Participan en la obtención del Cuestionario de Evaluación y Satisfacción? ¿Cuál es su coordinación con la CAAP a este respecto?

G. Criterios éticos

G.1. ¿Durante alguna etapa del proceso considera que se solicitan pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

G.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

10.19. ENTREVISTA A BENEFICIARIOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE APOYOS OTORGADOS POR PROMÉXICO

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Empresa	
Archivo de audio	

A. Solicitud de reembolso

- A.1. ¿Se le comunicó de una manera clara el tipo de documentación que tenía que entregar para el recibir su reembolso?
- A.2. ¿La documentación comprobatoria era sencilla de obtener?
- A.3. (Para bolsas de viaje) ¿Se le insistió en la necesidad de conservar sus pases de abordar?

B. Reembolso

- B.1. ¿El tiempo en que se ha entregado el reembolso fue adecuado?
- B.2. ¿Los documentos requeridos para entregar el reembolso fueron claros? ¿Les parecieron adecuados? ¿Se les dio suficiente tiempo para entregarles?

C. Acompañamiento

- C.1. ¿Tuvo alguna persona de contacto durante el proceso de acompañamiento? En caso de que sí, ¿la atención de esta persona fue adecuada?
- C.2. ¿Considera que los apoyos o servicios que recibió fueron de calidad? ¿Qué fue lo más valioso del acompañamiento que recibió de ProMéxico?

C.3. ¿Considera que los tiempos de respuesta a sus solicitudes durante el desarrollo del proceso fueron adecuados?

C.4. En caso de que le pidieran alguna documentación añadida para la recepción de un apoyo o servicio concreto, ¿se le dio una información adecuada y oportuna sobre los documentos necesarios? ¿Tuvo un tiempo suficiente para obtener dicha información?

C.5. (Para apoyos por certificaciones) ¿Tuvo algún problema a la hora de determinar el tiempo necesario para realizar la certificación? ¿Necesitó pedir alguna prórroga?

C.6. ¿Considera que el personal que lo atendió está lo suficientemente capacitado?

D. Seguimiento

D.1. ¿Se le solicitó que completara el Cuestionario de Evaluación y Satisfacción? ¿Considera que las preguntas incluidas en el mismo fueron relevantes?

D.2. ¿Obtuvo su empresa una mejora en su desempeño gracias a la recepción de dicho apoyo?

D.3. ¿Volvería a solicitar un apoyo a ProMéxico? ¿Por qué sí (no)? ¿Ha recomendado la solicitud de estos apoyos?

E. Criterios éticos

E.1. ¿Durante alguna etapa del proceso se le solicitaron pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

E.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

10.20. ENTREVISTA A PERSONAL DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE EVENTOS INSTITUCIONALES DE PROMÉXICO DE EVENTOS NACIONALES

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Oficina a la que pertenece	
Archivo de audio	

A. Objetivos, metas y planificación estratégica

A.1. ¿Se realiza algún calendario sobre los eventos nacionales planeados? ¿Cómo se decide la participación en estos eventos?

A.2. ¿En qué fechas se realiza dicha planificación? ¿Es adecuada?

B. Difusión

B.1. ¿Qué medios se utilizan para difundir el calendario o la participación de eventos? ¿Se realiza dicha comunicación a tiempo?

B.2. ¿En qué idiomas se ofrece la información sobre para participar en dichos eventos?

B.3. ¿Existe algún impedimento de la normatividad para llevar a cabo con suficiencia la difusión de este servicio?

B.4. ¿Qué buenas prácticas resaltaría del proceso de difusión?

C. Solicitud

C.1. ¿Puede describirme cómo es el primer contacto entre un área que solicita la realización de un evento no planeado? ¿Existe un criterio estandarizado para la selección de eventos a organizar?

Informe final

C.2. ¿Qué información se le solicita? ¿Es esta documentación adecuada?

D. Provisión de servicios

D.1. ¿Cómo se elige a la Empresa Integradora de Servicios? (Realizar un seguimiento del propio proceso) ¿Considera que los criterios utilizados son adecuados para la selección de la empresa?

D.2. Para la organización de cada uno de los eventos, ¿cuántas cotizaciones se piden? ¿A quién se piden esas cotizaciones? ¿Se da una información suficiente a las empresas en relación a las características del evento solicitado?

D.3. ¿Qué criterios se consideran para la selección de un proveedor para la realización de un evento concreto? ¿Son estos criterios adecuados?

D.4. ¿Se dispone habitualmente de tiempo suficiente para la realización del proceso anterior? ¿Qué ocurre si existe la necesidad de planear un evento sin tiempo suficiente para la realización de dicho proceso?

E. Realización del evento

E.1. ¿Quiénes acuden al evento para asegurar su correcta organización?

E.2. ¿Es necesario que se exista personal de ProMéxico durante la realización del evento pendiente de su organización o puede confiarse totalmente en la empresa proveedora? ¿Por qué (no)?

E.3. ¿Considera que ProMéxico ha organizado eventos de calidad?

F. Evaluación y Seguimiento

F.1. ¿Se aplica un Cuestionario de Evaluación y Satisfacción al finalizar el evento?

F.2. ¿Qué tipo de retroalimentación se recibe del área solicitante sobre la organización del evento? ¿Se recibe esta información en tiempo y forma?

F.3. ¿Qué tipo de retroalimentación se da a la empresa proveedora después de la organización de un evento?

F.4. ¿Existe algún tipo de retroalimentación con la Empresa Integradora de Servicios de manera periódica?

G. Criterios éticos

G.1. ¿Durante alguna etapa del proceso considera que se solicitan pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

G.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

10.21. ENTREVISTA A EMPRESA PROVEEDORA / INTEGRADORA DE SERVICIOS DE EVENTOS NACIONALES

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Empresa	
Archivo de audio	

A. Selección de Empresa Integradora de Servicios (en caso de haber participado en la licitación)

A.1. ¿Por qué medio(s) supo de la licitación? ¿Considera que la difusión que se realiza es suficiente?

A.2. ¿Considera que la documentación exigida es necesaria y adecuada para participar en la licitación?

A.3. ¿Se le ofrecieron oportunidades para esclarecer dudas acerca de la licitación?

A.4. ¿Considera que la selección de la empresa licitadora se realizó de acuerdo a criterios objetivos?

B. Selección de empresa proveedora para un evento

B.1. ¿Cómo y con cuánta anterioridad se les pide la presupuestación de un evento? ¿Tienen tiempo suficiente? ¿Se les da una información suficiente sobre las características del evento a organizar?

B.2. Después de realizar su presupuesto y de que ProMéxico tome una decisión, ¿se le comunica la razón por la cual no ha sido seleccionada en caso de que así sea?

B.3. En el caso de la Empresa Integradora de Servicios, ¿se ha respetado su derecho de realizar una segunda cotización en el caso de que su primera no fuera la ganadora?

Informe final

B.4. ¿Qué información se le solicita? ¿Es esta documentación adecuada?

D. Organización del evento

D.1. ¿Cómo es la coordinación con ProMéxico a la hora de la realización del evento?

E. Evaluación y Seguimiento

E.1. ¿Recibe alguna retroalimentación por parte de ProMéxico una vez finalizado el evento? (En caso de que sí) ¿Considera que los comentarios que ha recibido de ProMéxico eran justos de acuerdo al servicio contratado y la información provista?

E.2. En el caso de la empresa integradora, ¿realizan algún informe periódico sobre sus actividades?

F. Criterios éticos

F.1. ¿Durante alguna etapa del proceso considera que se solicitan pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

F.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

10.22. ENTREVISTA A PERSONAL DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE EVENTOS INSTITUCIONALES DE PROMÉXICO DE PROYECTOS DE FERIAS INTERNACIONALES CON PABELLÓN NACIONAL

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Oficina a la que pertenece	
Archivo de audio	

A. Objetivos, metas y planificación estratégica

A.1. ¿Cómo se establece en qué ferias internacionales se participará? ¿Se alguna calendarización al respecto?

A.2. ¿Cómo obtienen información sobre en qué ferias internacionales participar?

A.3. ¿En qué fechas se realiza dicha planificación? ¿Es adecuada?

B. Difusión

B.1. ¿Qué medios se utilizan para difundir el calendario o la participación en ferias concretas? ¿Se realiza dicha comunicación a tiempo?

B.2. ¿En qué idiomas se ofrece la información sobre para participar en ferias internacionales?

B.3. ¿Existe algún impedimento de la normatividad para llevar a cabo con suficiencia la difusión de este servicio?

B.4. ¿Qué buenas prácticas resaltaría del proceso de difusión?

C. Primer contacto

Informe final

C.1. ¿Puede describirme cómo es el primer contacto con una empresa que desea participar en este modelo?

C.2. ¿Qué información se le proporciona al potencial beneficiario?

C.3. ¿Qué criterio de selección se emplea para determinar la participación de las diferentes empresas?

D. Diseño y construcción del pabellón

D.1. ¿Qué criterios se emplean para determinar el diseño y los elementos que ha de contener un pabellón?

D.2. ¿Es preferible la contratación de un arquitecto a tiempo completo o la externalización de este servicio?

D.3. ¿Cuál es la carga de trabajo del arquitecto? ¿Dispone de tiempo suficiente para la realización de los diseños?

D.4. ¿Cómo se coordinan con los organizadores de la feria para asegurar que el diseño del pabellón es correcto?

D.5. ¿Qué criterios emplean para seleccionar las empresas a las que solicitar un presupuesto para la construcción del pabellón?

D.6. ¿Disponen las empresas seleccionadas de tiempo suficiente para la realización del presupuesto?

D.7. ¿Qué criterios se emplean para la selección del constructor?

D.8. ¿Cómo se verifica que el constructor ha cumplido con lo establecido en el presupuesto?
¿Cuál es la satisfacción hasta el momento de las construcciones de pabellones?

E. Envío de muestras y participación en la Feria

E.1. ¿Qué posibilidades tienen los participantes en Ferias Internacionales para el envío de muestras? ¿Son suficientes? ¿Cómo se comunican?

E.2. ¿Cómo se organizan con los participantes para coordinar su participación en la feria?

E.3. ¿Qué personal de ProMéxico atiende la feria? ¿Es este personal suficiente/adecuado?

G. Evaluación y seguimiento

G.1. ¿Se aplica un Cuestionario de Evaluación y Satisfacción al finalizar la feria?

G.2. ¿Qué seguimiento se da a las empresas participantes en las Ferias Internacionales?

H. Criterios éticos

H.1. ¿Durante alguna etapa del proceso considera que se solicitan pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

H.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

10.23. AGREGADO A ENTREVISTA A BENEFICIARIOS, EN CASO DE QUE HAYAN PARTICIPADO EN FERIAS INTERNACIONALES CON PABELLÓN NACIONAL

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Empresa	
Archivo de audio	

A. Difusión

A.1. ¿Cómo supo de la Feria Internacional en la que participó?

A.2. ¿Recibió la comunicación con tiempo suficiente para decidir su participación?

A.3. ¿En qué idiomas se ofrece la información sobre para participar en ferias internacionales?

A.4. ¿Recibió información suficiente y adecuada sobre la feria en la que consideró participar?

A.5. ¿Le recomendaron participar en esa feria? En caso de que sí, ¿resultó esta recomendación adecuada?

B. Contratación y comunicación

B.1. Una vez que decidió participar en la feria, ¿fue el proceso de contratación de dicho servicio sencillo? ¿Tuvo algún problema con los pagos?

B.2. ¿Se le comunicó adecuadamente durante el proceso las oportunidades de que disponía para el envío de muestras? ¿Eran éstas oportunas?

C. Realización de la Feria

Informe final

C.1. ¿Recibió un acompañamiento adecuado por parte del personal de ProMéxico durante la realización de la feria?

C.2. ¿Considera que el servicio recibido cumplió con sus expectativas al contratarlo?

D. Satisfacción y seguimiento

D.1. ¿Se aplica un Cuestionario de Evaluación y Satisfacción al finalizar la feria?

D.2. ¿Recomendaría participar en una feria internacional junto con ProMéxico? ¿Por qué (no)?

D.3. ¿Considera que la participación en una feria internacional junto con ProMéxico le aporta valor agregado?

D.4. ¿Esta participación generó oportunidades de negocio o ventas?

D.5. ¿Le parecen los paquetes ofrecidas en el envío de muestras suficientes?

E. Criterios éticos

E.1. ¿Durante alguna etapa del proceso considera que se solicitan pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

E.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

10.24. ENTREVISTA A PROMOTORES Y COORDINADORES REGIONALES DE PROYECTOS DE ATRACCION DE INVERSION EXTRANJERA

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Oficina a la que pertenece	
Archivo de audio	

A. Objetivos, metas y planificación estratégica

A.1. ¿Cómo se establecen las metas y objetivos anuales de cada oficina? ¿Cómo se realiza la comunicación de estos objetivos?

A.2. ¿Considera que los objetivos establecidos son adecuados y suficientes?

B. Difusión

B.1. ¿Existe una difusión adecuada entre las empresas interesadas para la generación de oportunidades? ¿Qué idioma se utiliza? ¿Es adecuado el lenguaje? Insumos necesarios para la difusión. Identificación de cuellos de botella y buenas prácticas.

B.2. ¿Se realiza una difusión adecuada entre las empresas potencialmente interesadas en invertir en México para la generación de oportunidades? ¿Es adecuado el lenguaje utilizado? ¿Qué herramientas se utilizan para esta difusión?

B.3. ¿En qué idiomas se ofrece la información sobre atracción de inversión extranjera? Especificar si se ofrece en los idiomas locales.

B.4. ¿Existe algún impedimento de la normatividad para llevar a cabo con suficiencia la difusión del modelo?

B.5. ¿Qué buenas prácticas resaltaría del proceso de difusión?

Informe final

C. Primer contacto y aplicación del modelo

- C.1. ¿Cómo se identifican oportunidades de atracción de inversión extranjera?
- C.2. ¿Cómo se analiza si una oportunidad es viable y se convierte en proyecto? ¿Existen criterios estandarizados?
- C.3. ¿En qué momento se realiza el primer contacto con la empresa que desea participar en el modelo?
- C.4. ¿En qué momento se realiza el alta de la empresa en el sistema y bajo qué criterio?
- C.5. ¿Qué servicios o apoyos de ProMéxico se promueven dentro del modelo de atracción de inversión extranjera? ¿Son adecuados?
- C.6. ¿Cuál es la relación con el resto de áreas de ProMéxico para la atención de dichos servicios y para la determinación de una ubicación en territorio mexicano? En la determinación de la ubicación de la inversión, ¿existen problemas de coordinación con otras áreas de ProMéxico u otras dependencias?
- C.7. ¿Qué criterios se consideran para el avance en las distintas etapas del proceso?
- C.8. ¿Considera que existe algún impedimento en la normatividad que obstaculice la coordinación con otras áreas o procesos? ¿Qué buenas prácticas resaltaría de este proceso?

D. Seguimiento a empresas y confirmación del proyecto

- D.1. ¿Qué seguimiento se realiza a las empresas después del otorgamiento de un apoyo o servicio específico? ¿Hay alguna demora durante este proceso?
- D.2. ¿Tienen las empresas participantes la posibilidad de emitir una queja durante o al final del proceso? ¿Cómo lo hacen?
- D.3. ¿Existe algún mecanismo institucionalizado para el análisis parcial del desempeño de los actores en este proceso, que ayude a lograr los objetivos del programa?
- D.4. ¿Cómo considera que se desarrolla la etapa de validación de los proyectos? ¿Cuál es la relación con el Grupo de Trabajo de Validación? ¿Se dan dilaciones en esta etapa?

D.5. ¿Cuáles son las etapas del proceso en las que puede haber mayores dilaciones temporales? ¿Podría relacionar este problema (si lo hubiera) con un aspecto mejorable de la normatividad? ¿Qué acciones realizan para evitar estas demoras?

D.6. ¿Cómo relacionaría las características propias de este proceso con los objetivos generales del programa? ¿Considera que este proceso es pertinente y se desarrolla en las condiciones adecuadas?

D.7. ¿Cómo se enlaza la finalización del proceso de atracción de inversión extranjera con el de aterrizaje de la misma y su atención permanente?

D.8. ¿Son adecuados los seguimientos semestrales en las etapas de oportunidad y candidato y mensuales en las etapas de negociación y cierre? ¿La información recabada se utiliza para el replanteamiento del proceso?

E. Recursos

E.1. ¿El personal de las áreas correspondientes es suficiente para lograr difundir y desarrollar los proyectos de atracción de inversión extranjera? ¿Está suficientemente capacitado?

E.2. ¿Los recursos financieros y de infraestructura son suficientes para desarrollar los proyectos de atracción de inversión extranjera?

E.3. ¿Se vinculan los recursos de cada oficina con el cumplimiento de los objetivos establecidos y el alcance de los mismos?

E.4. ¿Cómo considera que fue el cambio del sistema CRM al sistema de Bitácora? ¿Considera que dicho cambio generó mejoras netas para el desarrollo del proceso? ¿Por qué (no)?

F. Criterios éticos

F.1. ¿Durante alguna etapa del proceso considera que se solicitan pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

F.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

Informe final

10.25. ENTREVISTA A BENEFICIARIOS DE ATRACCION DE INVERSION EXTRANJERA

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre	
Puesto	
Empresa	
Archivo de audio	

A. Difusión

A.1. ¿Por qué medio(s) ha tenido conocimiento de ProMéxico y de sus servicios concretos?

A.2. ¿Considera que la difusión que realiza ProMéxico es adecuada?

A.3. ¿En qué idioma se le ofreció información sobre ProMéxico? ¿El lenguaje con el que presenta ProMéxico su información es accesible?

A.4. ¿Se ha encontrado con otras empresas que desconocían de la oferta de ProMéxico? En caso de que sí, ¿por qué cree que se daba este desconocimiento?

B. Primer contacto

B.1. ¿Cómo fue la primera reunión que tuvo con representantes de ProMéxico?

B.2. La información que le pidieron acerca de su empresa, ¿fue fácil de obtener? ¿Considera que la información requerida era pertinente? ¿Tuvo problemas de confidencialidad para dar la información requerida?

B.3. ¿Le explicaron de manera correcta los servicios y apoyos de que dispone ProMéxico? ¿Los considera oportunos?

C. Acompañamiento

Informe final

C.1. ¿Tuvo alguna persona de contacto durante el proceso de acompañamiento? En caso de que sí, ¿la atención de esta persona fue adecuada?

C.2. ¿Considera que los apoyos o servicios que recibió fueron de calidad? ¿Qué fue lo más valioso del acompañamiento que recibió de ProMéxico?

C.3. ¿Considera que los tiempos de respuesta a sus solicitudes durante el desarrollo del proceso fueron adecuados?

C.4. En caso de que le pidieran alguna documentación añadida para la recepción de un apoyo o servicio concreto, ¿se le dio una información adecuada y oportuna sobre los documentos necesarios? ¿Tuvo un tiempo suficiente para obtener dicha información?

C.5. ¿Considera que el personal que lo atendió está lo suficientemente capacitado?

D. Seguimiento

D.1. ¿Qué tipo de información se le solicitó para la confirmación de los resultados del proyecto? ¿Considera que dicha información era pertinente, fácil de obtener y/o comprometía la confidencialidad de su empresa?

D.2. Los tiempos de solicitud de dicha información y de seguimiento que se dio a su empresa, ¿fueron adecuados?

D.3. ¿Realizó su empresa, finalmente, la inversión planificada en México? ¿Cuáles fueron los aportes más importantes que le ofreció ProMéxico para que se decidiera a invertir en México?

D.4. ¿Volvería a utilizar los servicios o apoyos de ProMéxico? ¿Por qué sí (no)? ¿Ha recomendado los servicios o apoyos de ProMéxico?

D.5. ¿Considera que la actividad de ProMéxico en relación a la atracción de inversión extranjera es adecuada? ¿Por qué sí (no)?

E. Criterios éticos

E.1. ¿Durante alguna etapa del proceso se le solicitaron pagos no oficiales como mordidas o sobornos?

E.2. ¿En algún momento sintió la existencia de presiones de tipo político, empresarial, religioso o de algún tipo de grupo de interés?

11. ANEXOS

11.1. ANEXO I: PROPUESTAS DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD

Tipo de Normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Artículo 19 de los Lineamientos para la Operación de los Apoyos y Servicios de ProMéxico	No dice nada sobre la obligación de los promotores de atender a las recomendaciones de otras áreas (como la CAAP) con el objetivo de reducir los errores de los expedientes.	No existe un procedimiento estandarizado para la realización de recomendaciones puntuales que permitan corregir fallos reiterados en los expedientes.	Inclusión de un punto en el artículo 19 que establezca la obligación del promotor de responder a las recomendaciones realizadas por otras áreas de ProMéxico para la reducción de errores en los expedientes o, de manera particular, al área señalada si dicha responsabilidad se otorgará a un área específica.	La introducción de dicho punto entre las obligaciones de los promotores, junto con el seguimiento de los indicadores de gestión referidos en el apartado de indicadores de este informe, ayudaría a reducir los errores presentes en los indicadores.	Se han de calcular los indicadores de manera automatizada, para que ello no suponga una mayor carga de trabajo. Se ha de comunicar a los promotores que es su responsabilidad atender a las recomendaciones, pero que no son responsables de todos los errores de los expedientes.
Artículo 33 de los Lineamientos para la Operación de los Apoyos y Servicios de ProMéxico	ProMéxico podrá emitir la cancelación total del apoyo y/o solicitar la devolución del apoyo entregado, cuando el beneficiario o la institución de apoyo incurran en las siguientes faltas: III. No culminen el proceso de realización del Apoyo. V. No se cumpla con los términos establecidos en el Convenio que aplique de acuerdo al Apoyo y/o	En el caso de los apoyos para certificaciones se han dado numerosas prórrogas, lo que afecta a la correcta planificación del presupuesto movilizado. De manera concreta en la Ficha Técnica del apoyo específico se ha de establecer un límite de prórrogas y en los lineamientos una referencia al cumplimiento del plazo para la realización de la actividad.	III. No culminen el proceso de realización del apoyo en el plazo establecido en la solicitud.	La obligación de culminar el proceso en el plazo marcado con un máximo de una prórroga y su comunicación a los beneficiarios facilitará la planeación sobre el presupuesto movilizado.	Los beneficiarios han de ser correctamente informados sobre esta limitación.

	Servicio.				
Normas que regulan los viáticos y pasajes para las comisiones en el desempeño de funciones en la Administración Pública Federal	6... "La realización de dos o más comisiones en un mismo ejercicio fiscal no podrá rebasar un máximo acumulado de 48 días naturales"	Algunos de las labores exigen la realización de visitas a lo largo del estado con un número superior de viajes necesarios. El resto del costo debe ser asumido vía salario. Por lo tanto ha de aumentarse el salario de manera homogénea para ser atractivo.	Eliminación de dicho apartado	Posibilidad de adaptación de los costos derivados del desempeño de funciones en la administración.	Uso arbitrario de las comisiones para incrementos salariales no justificados.

11.2. ANEXO II: FODA

Factores Internos		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores Externos		<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad en los procesos Metas estandarizadas Página web Automatización de solicitudes Amplia red de oficinas Especialización de las oficinas Domnio de Idiomas Coordinación Interna Coordinación externa Asesorías Desarrollo de sistemas propios Datos masivos Prácticas éticas Licitaciones Retroalimentación Buena opinión de beneficiarios Transparencia 	<ul style="list-style-type: none"> Retrasos en la planificación Retrasos en la comunicación Infraestructura OMEX Limitaciones outsourcing Rotación de personal Capacitaciones a distancia Heterog. en la aplic. del proceso Desempeño de promotores Uso de bitácora del promotor Base de datos no estandarizadas Buzón de quejas y sugerencias Entrega de reembolsos Cartas de confirmación Límites de los GTV Reporte del evento
Oportunidades (O)	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia en redes sociales • Sistema de seguimiento • Desarrollo del sistema BPM • Red de contactos de la UARI • Cooperación con contrapartes • Coordinación interna 	Estrategias FO	Estrategias DO
		<ul style="list-style-type: none"> • Unificación de Bases de Datos (C4) • Cooperación con Contrapartes (C8) • Desarrollo de Bitácora (C11) • Creación de Sistema de Scoring (C12) • Enriquecimiento de contactos (C13) 	<ul style="list-style-type: none"> • Unificación de Bases de Datos (C4) • Mejora de Capacitación (C6) • Desarrollo de Bitácora (C11) • Creación de Sistema de Scoring (C12) • Enriquecimiento de contactos (C13) • Publicación Interna (C16)
Amenazas (A)	<ul style="list-style-type: none"> • Metas incrementales • Fin del PROCEI • Diferencias entre oficinas • Competencia de contrapartes • Excesiva estandarización • Poca diversificación de export. • Calendarización externa 	Estrategias FA	Estrategias OA
		<ul style="list-style-type: none"> • Simplificación del proceso de Atención de Inversión (RPI) • Envío de One Pager (C1) • Calendarización de Eventos (C3) • Vinculación DEPCI-OREX (C3) • Incentivos de Contratación (C5) • Mejora de Capacitación (C6) • Diversificar ACT (C7) • Reglas de Incentivos (C9) • Incentivos a Promotores (C14) 	<ul style="list-style-type: none"> • Envío de One Pagers (C1) • Incentivos de Contratación (C5) • Mejora de Capacitación (C6) • Disponibilidad Presupuestal de Apoyos (C10) • Desarrollo de Bitácora (C11) • Creación de Sistema de Scoring (C12) • Incentivos a Promotores (C14) • Condicionamiento Presupuestal (C15)

11.3. ANEXO III: RECOMENDACIONES

Reingeniería de Procesos

Proceso	Objetivos	Viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Nivel de priorización
Atracción de inversión	Integración de los procedimientos actuales en relación con el proceso de atracción de inversión y adaptación al sistema de Bitácora	Alta. El proceso se encuentra en proceso de diseño. La adaptación del proceso formal es similar a la práctica habitual.	Coordinación Técnica y de Planeación Estratégica de la UPINI	En proceso de diseño	Mayor estandarización del proceso; mejor definición de las etapas; construcción de un Manual de Procedimientos de mejor aplicación	Alta

Consolidación de Procesos

Proceso	Recomendación	Breve análisis de la viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Atracción de inversión y proyectos de exportación surgidos a partir de la demanda	Establecimiento de una fecha límite para el envío de los objetivos de las OREX.	Media. Determinación de una fecha límite para la recepción de información por parte de las OREX. Comparación con los objetivos generales y con las fechas de determinación de los segundos. Elaboración de los documentos individualizados.	Coordinación Técnica y de Planeación Estratégica de la UPINI	Los objetivos se entregan, pero no existe una fecha límite.	Disposición temprana de los objetivos por parte de cada oficina y, potencialmente, mejora en el desempeño de las OREX.	Comprobación anual del establecimiento de dicha fecha límite y comprobación de su cumplimiento de manera anual verificando que el envío se haya realizado (envío de copia al titular de UPINI)	Alta
Ferias Internacionales con Pabellón Nacional	Establecimiento de una fecha límite para la calendarización de eventos.	Alta. Establecimiento de una fecha para la recepción de información de las OREX de las ferias posibles. Determinación de disposición de información suficiente sobre la capacidad presupuestaria para	Jefe de UARI y DETI	La calendarización se lleva a cabo pero no existe una fecha límite para la misma.	Disponibilidad de tiempo suficiente para llevar a cabo la planificación de la participación de ProMéxico en una feria internacional que se dé a primeros de año.	Comprobación por parte del jefe de UARI de la existencia de la calendarización de eventos del año próximo para el 1 de agosto	Media

		acudir a dichas ferias. Determinación de fecha para la calendarización de la participación de ProMéxico en ferias internacionales.				de cada año, al menos, para el primer cuatrimestre del mismo.	
Proyectos de cooperación internacional	Formalización de la búsqueda de proyectos de cooperación internacional entre los objetivos de las OREX para el uso de las mismas en tareas de difusión.	Media. Establecimiento de reuniones con las agencias de cooperación internacional entre los objetivos de las OREX. Se ha de realizar un seguimiento por parte de la DEPCI de la conversión de oportunidades de este tipo de proyectos.	DEPCI, Coordinadores Regionales y Coordinación Técnica y de Planeación Estratégica de la UPINI	En la actualidad se ha considerado establecer esta estrategia de manera informal y pedir a las OREX que realicen el trabajo de difusión.	La inclusión de la búsqueda de proyectos de cooperación internacional entre los objetivos de las OREX puede mejorar dicha búsqueda y reducir el impacto negativo en la carga de trabajo de la DEPCI que puede tener la finalización del PROCEI	Verificación por parte de los Coordinadores Regionales de la realización anual de dichas reuniones. La generación de proyectos de cooperación internacional ha de ser un medio para verificar la suficiencia de los esfuerzos realizados en materia de búsqueda.	Alta
Modelo ACT y proyectos de exportación a partir de la demanda	Unificación de bases de datos que disponen las OMEX, OREX y los Directores Sectoriales.	Media. Consulta a las OMEX, OREX y Directores Sectoriales de las características de las bases de datos de que disponen. Con dicha información, la DETI ha de crear, un sistema, que potencialmente puede estar ligado al sistema de seguimiento a clientes de la Bitácora del Promotor, que permita la consulta de dichas bases de datos, el alta y la baja de empresas, así como el cruce de información relevante para las áreas.	DETI, Directores Sectoriales y Coordinadores Regionales de las OREX y de las OMEX.	Los Directores Sectoriales, las OMEX y las OREX cuentan con bases de datos, pero éstas no se encuentran estandarizadas.	La estandarización y unificación de las bases de datos facilitará la consulta y eficientará los recursos destinados a la búsqueda de dicha información, puesto que se evitará su duplicación. Además, esta estandarización facilitará los cambios que se dan en las Direcciones Sectoriales o en las distintas oficinas.	Creación de las bases de datos con los elementos requeridos en el período de tiempo determinado.	Media-baja
Todos	Evaluar un plan de carrera para el personal de outsourcing.	Media-baja La DERH ha de realizar un estudio para evaluar los costos directos e indirectos de	DERH	El personal de outsourcing cuenta con pocos	La alta rotación del personal causa costos de segundo orden para ProMéxico	Potencial medición de la rotación del personal	Medio-alto

		contratar a personal de outsourcing. con base en los recursos disponibles Con base en los resultados de dicho estudio, se ha de considerar la creación de posibilidades que permitan al personal de outsourcing tener mayores facilidades para incorporarse como personal de estructura.		incentivos para trabajar en ProMéxico	ya que se tienen que destinar de forma continua recursos en capacitaciones además de disminuirse la eficiencia.		
Todos	Mejora de capacitación y procurar que todos los miembros de ProMéxico hablen con suficiencia inglés.	Media La DERN elabora un informe en el que define los puestos en ProMéxico que requieren determinado nivel de inglés y/u otras capacitaciones. Se verifica que las personas en dichos puestos dispongan de la certificación oportuna o documentación que la acredite (en su caso puede considerarse la realización de un examen. En caso de que no cuenten con ellos se da un periodo de gracia para que el trabajador acredite el conocimiento exigido.	DERH	La falta de capacitación está relacionada con la alta rotación del personal. Con respecto al inglés, aunque la gran mayoría del personal cuenta con las habilidades necesarias, se han mencionado casos en los que su desconocimiento ha supuesto un problema.	Mejorar el capital humano de la institución.	Verificación en la etapa final de la realización de cursos o certificaciones que acrediten el nivel exigido.	Media
Modelo ACT	Diversificar a otros sectores el modelo ACT. Aplicar el modelo ACT a otros sectores económicos emergentes como la nano y microtecnologías, la biotecnología, energías alternativas y software.	Medio-bajo El TUPE, junto con el CPE y el CMA, elaboran una estrategia para elaborar un estudio sobre los nuevos potenciales sectores económicos en los cuales se puede aplicar el modelo ACT. UIN hace el estudio a fin de seleccionar aquellos sectores con mayor potencial de crecimiento en México y mayores retornos esperados. Se seleccionan los proyectos y se aplican en función de los recursos disponibles.	TUPE, CPE, CMA y UIN	El modelo ACT solo se aplica en los sectores de manufacturas eléctricas, el metalmecánico, automotriz y autopartes	Se espera un mayor número de proyectos captados para la inversión y exportación por parte de ProMéxico. Se puede auxiliar a la diversificación de las exportaciones y de la IED recibida por sector en México.	Creación de las áreas respectivas en función de su rentabilidad esperada. Número de proyectos confirmados para las nuevas áreas.	Baja

Internacionalización	Beneficiar a las empresas mexicanas con intención de instalarse en el extranjero, mediante la colaboración con otras agencias de promoción de exportaciones y atracción de inversión.	Baja La UARI puede solicitar a las OREX obtener información sobre la existencia de agencias que faciliten la atracción de IED en otros países. La UARI recopila dicha información. Se incorpora en el manual de internacionalización la obligatoriedad de contactar con dichas instituciones, ya sea directamente o a través de la OREX correspondiente.	UPINI Y UARI	Dicha acción no está estandarizada. A pesar de que se puede realizar en acciones concretas, se puede estandarizar la colaboración	Se puede mejorar la eficiencia en el uso de recursos para la internacionalización de empresas mexicanas; de tal manera que ProMéxico disponga de más capacidad para atender más proyectos.	Verificar que se incorpore la etapa en el procedimiento y la existencia de bases de datos. Cálculo del número de proyectos de internacionalización en los que se colaboró con otras instituciones.	Media-baja
Administración de apoyos	Implementación de "Reglas de administración y control en materia de determinación y aplicación de impedimentos para beneficiarios que presenten documentación falsa y/o alterada, a que se refiere el artículo 33 de los Lineamientos para la Operación de los Apoyos y Servicios de ProMéxico en el proceso de otorgamiento de Apoyos", seguimiento y adaptación del mismo y de su difusión, dependiendo de los resultados	Media. Comienzo de la aplicación de estas reglas de impedimento y comunicación a los promotores de sus características principales para que informen convenientemente a los beneficiarios. Establecimiento de si se aplica el indicador propuesto y si, a través del mismo, se puede hacer un seguimiento, por tipología de error establecido, de la alteración documental e información falsa. Seguimiento y adaptación de las reglas y/o de su difusión, en función del cambio en la proporción de expedientes con información alterada.	DEAS	Las reglas se han creado. Falta su aplicación y la creación de indicadores para el correcto seguimiento de la proporción de expedientes con información falsa.	Reducción de expedientes con información falsa y/o alterada, lo que reduce el tiempo necesario en materia de recursos humanos por expediente y eficientiza los recursos humanos de ProMéxico en materia de administración de apoyos.	Dependiente de la creación del indicador propuesto.	Media-alta
Administración de apoyos	Limitar los efectos negativos de la falta de presupuesto movilizado para la entrega de apoyos	Media-baja Se consideran tres opciones posibles. Primera. Ofrecer márgenes amplios de respuesta a los receptores de los apoyos. Segunda. Realizar predicciones de movilización presupuestal.	DEAS y UPE	Existe un cuello de botella importante en el reembolso de apoyos cuando no se dispone de suficiente presupuesto	Mejora de los tiempos de reembolso.	Reducción de los tiempos de reembolso medido por el indicador propuesto	Alta

		Tercera. Postergar parte de la aprobación de los apoyos.		movilizado para otorgar los apoyos comprometidos.			
Todos en los que se utiliza el sistema informático de seguimiento a empresas	Planificación de los objetivos a desarrollar en el sistema informático de seguimiento a empresas	Media. Se ha de realizar un análisis de los elementos que ofrecen los sistemas de seguimiento a empresas en el mercado, su costo y la utilidad de los mismos. Entre éstos se destaca la posibilidad de integrar herramientas de comunicación; estabilidad de la plataforma; corrección de errores existentes y capacitación del personal en su uso.	DETI en coordinación con la Dirección de Seguimiento Estratégico y Control de Modelos de Exportación	ProMéxico ha desarrollado un sistema propio (Bitácora del Promotor) para el seguimiento a las empresas y se ha puesto en marcha. El sistema, en la actualidad, no cuenta con algunas de las herramientas que ofrecen otros productos similares en el mercado y, en opinión de los promotores, presenta numerosos fallos.	Toma de una decisión final sobre el desarrollo adecuado del sistema propio o la adopción de un sistema externo. En el caso del desarrollo del sistema propio, se tendrá planificado un desarrollo paulatino de las herramientas de interés y de la corrección de fallos.	Revisión del cumplimiento de los objetivos en función del calendario establecido.	Media -alta.
Todos para los que se establecen objetivos en número o monto de proyectos confirmados a través de las Cartas de Confirmación.	Creación de un sistema de <i>scoring</i> .	Media Estudio de las variables y su cuantificación a introducir en un sistema de <i>scoring</i> . Traslado de las metas por oficina al sistema de <i>scoring</i> .	Dirección de Seguimiento Estratégico y Control de Modelos de Exportación.	En la actualidad no existe el sistema de <i>scoring</i> . Se han considerado objetivos por monto de proyectos y número de los mismos. A pesar de que en la actualidad, se da un mayor peso al segundo, existen diferencias de opinión en las áreas	Otorgamiento de mayor flexibilidad a las Cartas de Confirmación de las empresas. Reducción de proyectos no confirmados por falta de información. Establecimiento de una continuidad entre los objetivos de número o monto de proyectos y la inclusión de más variables.	Por aceptación final del método de <i>scoring</i> para el establecimiento de metas	Media -baja

				al respecto.			
Todos los procesos que implican un seguimiento a empresas y contacto con instituciones	Creación de un sistema de contactos institucionales.	Media. La Dirección Ejecutiva de Relaciones Institucionales ha de establecer un plan que incluya: el tipo de información que se ha de incluir en el sistema; quién tiene acceso al sistema; quién tiene el derecho/obligación de actualizarlo. Una vez establecidos los criterios se ha de discutir con la DETI, un plan para poner en marcha el sistema.	Dirección Ejecutiva de Relaciones Institucionales y DETI	No se dispone de esta información y existen quejas sobre los contactos ofrecidos por la UARI son demasiado genéricos.	Reducción del tiempo en la búsqueda de contactos específicos y reducción de los efectos perjudiciales de la rotación del personal en términos de <i>know how</i> .	Revisión de la existencia del plan entre la Dirección Ejecutiva de Relaciones Institucionales y la DETI sobre las características del sistema e implantación del mismo.	Media-baja.
Todos los procesos en los que participan promotores	Parte del salario variable.	Baja. La Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos ha de estudiar: el número de promotores de estructura; el número de promotores de outsourcing; la posibilidad de introducir incentivos salariales al personal de outsourcing; la disponibilidad presupuestaria. En función del cumplimiento de los anteriores, se debería modificar la estructura salarial para que contuviera una parte variable dependiente del resultado	Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos	El salario de los promotores es fijo.	Mejora de la eficiencia de los promotores y mayor cantidad de proyectos de exportación y de inversión generados.	Medición a través de la mejora en los indicadores de resultado o del indicador de <i>scoring</i> .	Media
Todos	Condicionamiento presupuestal de oficinas	Media-alta Creación del indicador propuesto de eficacia en el uso presupuestal de cada oficina.	TUPE, TUPINI	No se dispone de esta información y no se emplea la información sobre el cumplimiento de metas para asignación presupuestaria.	Generar un incentivo para el cumplimiento de metas. Reducir las arbitrariedades en la asignación presupuestal. Ajustar el presupuesto de cada oficina de representación de ProMéxico a sus necesidades.	Revisión de la creación del indicador. Revisión de los desvíos del indicador con respecto a la media del mismo.	Media-baja
Eventos nacionales	Comunicación pública periódica de retrasos y faltas en la entrega de	Alta Realización de comunicaciones públicas al interior de ProMéxico en las que	DEEI	En la actualidad se realizan peticiones individuales	Reducción de los tiempos de entrega de los reportes.	Opinión emitida por los responsables de la DEEI.	Media-alta

	Reporte de Eventos	se comuniquen qué áreas faltan de entregar qué reportes.		, pero no se hace una comunicación pública.			
--	--------------------	--	--	---	--	--	--

11.4. ANEXO IV: SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre	Descripción	Objetivo	Problema que atiende	Fórmula	Responsable	Periodicidad
Tasa de errores por concepto cometido por promotor	Errores de cada tipo cometido por cada promotor por número de solicitudes	Identificar los errores más comunes que comete un promotor para reducirlos y mejorar la eficiencia de la administración de los expedientes	Heterogeneidad de los errores cometidos por oficina	$(\text{Número de errores de un tipo cometidos por cada promotor en el periodo } t) / (\text{número total de apoyos y servicios gestionados por dicho promotor en el periodo } t)$	Cálculo a través del BPM; supervisión del CAAP; comunicación a UPE	Mensual
Monto de reembolsos en espera	Monto en pesos de reembolsos aceptados que no pueden ser atendidos por el presupuesto movilizado	Disponer de una mejor información sobre los desajustes entre reembolsos y presupuesto movilizado que ocurren a lo largo del año	Retrasos en los reembolsos por presupuesto no movilizado	$\text{Monto de apoyos a final del mes } t \text{ no cubierto por el presupuesto movilizado para el reembolso de apoyos}$	CAAP	Mensual
Sistema de scoring	Determinación de un sistema de puntuación por número y monto de proyectos.	Establecer un punto intermedio entre otorgar mayor valoración al cumplimiento de número de proyectos y el del monto de proyectos; introducir más variables de decisión en la calidad de los proyectos atraídos; ofrecer más posibilidades de confirmación de proyectos que no dispongan de toda la información.	Imposibilidad de incluir un mayor número de dimensiones en la confirmación de proyectos. Establecer un criterio más continuo entre el número de proyectos y el monto de los mismos.	Por construir las puntuaciones y los multiplicadores concretos	Dirección de Seguimiento Estratégico y Control de Modelos de Exportación y Coordinación Técnica y de Planeación Estratégica de la UPINI	Trimestral, anual
Velocidad de reembolso	Medir el tiempo medio transcurrido entre la realización de la actividad y la ejecución del reembolso.	Proveer de una herramienta que ayude a identificar las dilaciones temporales ocurridas en el reembolso de apoyos y a seleccionar las acciones adecuadas que permitan reducir dichos retardos.	Dilaciones temporales en el reembolso de apoyos.	$(\text{Sumatoria por apoyo del número de días naturales transcurridos entre la finalización de la actividad y el reembolso efectivo del apoyo} / \text{número de apoyos concedidos})$	Cálculo a través del BPM; supervisión del CAAP;	Trimestral, anual
Eficiencia de	Medir metas obtenidas por	Establecer una relación entre	Heterogeneidades y posibles	Logros obtenidos por	UPE	Anual

recursos por oficinas	recurso empleado para cada oficina	objetivos logrados y recursos empleados por cada oficina. El indicador puede ser utilizado para uniformar los recursos de las oficinas en función del logro de objetivos.	arbitrariedades en la asignación presupuestal de las oficinas y establecimiento de incentivos para el logro de objetivos por oficina.	oficina (monto de proyectos número de proyectos o puntuación en el sistema de <i>scoring</i>)/Recursos empleados en dicha oficina (en su caso, se pueden no considerar los gastos en infraestructura)		
Proporción de nuevas empresas exportadoras (o irregulares)	Medición de la relación de proyectos de exportación confirmados relativos a empresas que no habían tenido exportaciones positivas en los últimos 3 años.	Mantener un compromiso de atención a empresas que tienen dificultades para exportar	Potencial enfoque en empresas que sin la atención de ProMéxico exportarían igualmente.	(Número de empresas con proyectos de exportación confirmados en el año t que en los tres años anteriores no tuvieron exportaciones)/(Número de proyectos de exportación confirmados en el año t)	UPE	Anual

11.5. ANEXO V: FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	10 – Economía
	Institución	ProMéxico
	Entidad	Distrito Federal
	Unidad Responsable	Unidad de Inteligencia de Negocios
	Clave Presupuestal	F – Promoción y fomento
	Nombre del Programa	F-003 Promoción al Comercio Exterior y Atracción de Inversión Extranjera Directa
	Año de Inicio	2007
	Responsable titular del programa	Zandra Prieto López
	Teléfono de contacto	zandra.prieto@promexico.gob.mx
	Correo electrónico de contacto	5447-7000 ext. 1062
	Objetivo general del programa	Promoción de la atracción de IED y las exportaciones de productos y servicios, así como la internacionalización de las empresas mexicanas para contribuir al desarrollo económico y social del país, y al fortalecimiento de la imagen de México como socio estratégico para hacer negocios.
	Principal Normatividad	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Ley de Planeación Ley Orgánica de la Administración Pública Plan Nacional de Desarrollo Programa de Desarrollo Innovador Decreto que ordenó la Constitución del Fideicomiso Público considerado Entidad Paraestatal denominado ProMéxico Estatuto Orgánico de ProMéxico Lineamientos para la operación de los apoyos y servicios de ProMéxico Lineamientos de operación del Comité Técnico del Fideicomiso Público ProMéxico Plan de Negocios
	Eje del PND con el que está alineado	México Próspero México con Responsabilidad Global
	Objetivo el PND con el que está alineado	Objetivo 4.7. Garantizar reglas claras que incentiven el desarrollo de un mercado interno competitivo. Objetivo 4.8. Desarrollar los sectores estratégicos del país. Objetivo 5.1. Ampliar y fortalecer la presencia de México en el mundo. Objetivo 5.2. Promover el valor de México en el mundo mediante la difusión económica, turística y cultural Objetivo 5.3. Reafirmar el compromiso del país con el libre comercio, la movilidad de capitales y la integración productiva.
	Programa con el	Programa de Desarrollo Innovador

	que está alineado	
	Objetivo sectorial con el que está alineado	Objetivo sectorial 4. Promover una mayor competencia en los mercados y avanzar hacia una mejora regulatoria integral. Objetivo sectorial 5. Incrementar los flujos internacionales de comercio y de inversión así como el contenido nacional de las exportaciones.
	Indicador sectorial con el que está alineado	Indicador 10. Flujos de Inversión Directa acumulada del período 2013 a 2018. Indicador 11. Proporción de insumos totales nacionales utilizados por la industria manufacturera, maquiladora y de servicios de exportación respecto al total de insumos. Indicador 12. Grado de apertura de la economía de México.
	Propósito del programa	Recibir 157.6 miles de millones de dólares de IED durante el periodo 2013-2018. Alcanzar un 36% de insumos nacionales en la industria de exportación. Alcanzar un grado de apertura del 70.5%
Población potencial		ProMéxico pretende atender a todo tipo y tamaño de empresas, tanto en el ámbito nacional como internacional, en función de los apoyos y servicios que ofrece tanto para la atracción de IED, la promoción de exportaciones mexicanas y la internacionalización de empresas mexicanas
Población objetivo		Agrupaciones gubernamentales; centros de investigación; comercializadoras o distribuidores; dependencias, entidades u organismos federales, estatales y municipales; embajadas o representaciones de gobiernos extranjeros; empresas con potencial exportador; empresas de capacitación en negocios internacionales; empresas exportadoras; empresas internacionalizadas; empresas transnacionales; instituciones educativas; instituciones financieras; organismos empresariales; organismos no gubernamentales (ONG); organismos internacionales; Personas Físicas con Actividad Empresarial; PYMES.
Población atendida		Durante 2014 se otorgaron: 1,795 apoyos a 1,595 beneficiarios. 1,128 servicios a 928 beneficiarios.
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	958.2
	Presupuesto modificado (MDP) - 2014	1,162.87
	Presupuesto ejercido (MDP)	1,159
Cobertura geográfica	Entidades federativas en que opera el programa	Aguascalientes, Baja California, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Distrito Federal, Durango, Estado de México, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Morelos, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tlaxcala, Veracruz, Yucatán, Zacatecas
	Oficinas de Representación de México en el Exterior (OREX)	Asia Pacífico y Oceanía: Beijing, Hong Kong, Kuala Lumpur, Melbourne, Mumbai, Seúl, Shanghái, Singapur, Taipéi, Tokio. Europa, África y Medio Oriente: Berlín, Bruselas, Casablanca, Doha, Estambul, Estocolmo, Frankfurt, Ginebra, La Haya, Londres, Madrid, Milán, Moscú, París. Latinoamérica: Bogotá, Buenos Aires, Guatemala, La Habana, Lima, Santiago de Chile, Sao Paulo. Norteamérica: Boston, Chicago, Dallas, Detroit, Houston, Los Ángeles, Miami, Montreal, Nueva York, San Francisco, Seattle, Toronto, Vancouver, Washington D. C.
Focalización	Unidad territorial del programa	Federal

11.6. ANEXO VI: ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

ACT: Alianzas con Compañías Transnacionales
ALADI: Asociación Latinoamericana de Integración
BPM: Business Process Management
CAAP: Centro de Administración de Apoyos de ProMéxico
CC: Centro de Contacto
CEPN: Coordinador de Enlace de Promoción Nacional
CGAJ: Coordinación General de Asuntos Jurídicos
CGCI: Coordinación General de Comunicación e Imagen
CMA: Coordinador del Modelo ACT
CONEVAL: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CPE: Coordinador de Proyectos de Exportación
CRM: Customer Relationship Management
DDPI: Dirección de Desarrollo de Proyectos de Internacionalización
DAP: Departamento de Apoyo a Procesos
DE: Dirección de Eventos
DEAS: Dirección Ejecutiva de Apoyos y Servicios
DEEI: Dirección Ejecutiva de Eventos Institucionales
DEF: Dirección Ejecutiva de Finanzas
DEPCI: Dirección Ejecutiva de Proyectos de Cooperación Internacional
DEPE: Dirección Ejecutiva de Proyectos de Exportación
DEPI: Dirección Ejecutiva de Proyectos de Internacionalización
DEPN: Dirección Ejecutiva de Promoción Nacional.
DERH: Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos
DERI: Dirección Ejecutiva de Relaciones Institucionales
DETI: Dirección Ejecutiva de Tecnologías de la Información
DIPT: Dirección de Industria Pesada y Transporte
DIRPI: Dirección de Identificación y Registro de Proyectos de Internacionalización
DPE: Dirección de Proyectos Especiales
DPMR: Dirección de Proyectos Multilaterales y Regionales
DSECME: Dirección de Seguimiento Estratégico y Control de Modelos de Exportación

Informe final

EE.UU: Estados Unidos
FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GTV: Grupo de Trabajo de Validación
GTVPE: Grupo de Trabajo de Validación de Proyectos de Exportación
GTVPI: Grupo de Trabajo de Validación de Proyectos de Inversión
IED: Inversión extranjera directa
INADEM: Instituto Nacional del Emprendedor
INTEX: Modelo de integración de oferta exportable
JETRO: Organización de Comercio Exterior Japonesa (por sus siglas en inglés)
KOTRA: Agencia de Promoción de Comercio e Inversión de Korea (por sus siglas en inglés)
MUSEIC: Consejo México-Estados Unidos para el Emprendimiento y la Innovación (por sus siglas en inglés)
OMEX: oficina de representación de ProMéxico en México
OREX: oficina de representación de ProMéxico en el exterior
PDI: Programa de Desarrollo Innovador.
PIB: Producto Interior Bruto
PND: Plan Nacional de Desarrollo
PROCEI: Programa de Competitividad e Innovación México-UE
PYMES: pequeñas y medianas empresas
SE: Subdirección de Eventos
SII: Subdirección de Insumos Industriales
SDPI: Subdirección para el Desarrollo de Proyectos de Internacionalización
SPCI: Subdirección de Proyectos de Cooperación Internacional
SRE: Secretaría de Relaciones Exteriores
SSPI: Subdirección de Seguimiento de Proyectos de Internacionalización
TLC: Tratado de Libre Comercio.
TUPE: Titular de la Unidad de Promoción de Exportaciones
UAF: Unidad de Administración y Finanzas
UARI: Unidad de Apoyos y Relaciones Institucionales
UIN: Unidad de Inteligencia de Negocios.
UNCTAD: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (por sus siglas

en inglés)

UPE: Unidad de Promoción de Exportaciones.

UPINI: Unidad de Promoción de Inversiones y Negocios Internacionales

ZEE: Zonas Económicas Especiales