

**PROEXPORT:  
Esquema de Trabajo para  
Generar Impacto**

## INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	3
1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SECTORIAL 2011 - 2014 .....	5
2 MODELO SISTEMATICO DE VENTAS O DE FACILITACION DE NEGOCIOS .....	7
2.1. MODELO .....	7
2.2. CONCEPTOS BASICOS .....	8
2.3. LINEAMIENTOS .....	12
2.4. PRINCIPIOS BASICOS .....	13
2.5. SEGMENTACION .....	15
2.5.1. SEGMENTACIÓN PARA OFICINAS COMERCIALES:.....	16
2.5.2. SEGMENTACION DE EMPRESAS EN COLOMBIA.....	17
2.6. PSP - PROCESOS Y HERRAMIENTA .....	19
2.6.2. MANEJO DE POSIBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO .....	23
2.7. HERRAMIENTAS .....	24
2.8. PLATAFORMA TECNOLOGICA .....	26
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	28
3.1. DESCRIPCION GENERAL DE LAS AREAS .....	28
4. ROLES Y RESPONSABILIDADES .....	29
5. PORTAFOLIO DE SERVICIOS E INSTRUMENTOS .....	29
6. PROGRAMA DE COMPENSACIÓN VINCULADO A RESULTADOS.....	30
6.1. MODELO DE EVALUACIÓN GENERAL .....	32
6.1.1. CUMPLIMIENTO META COMERCIAL .....	32
6.1.2. CUMPLIMIENTO METAS DE GESTION .....	33
6.1.3. BENEFICIO/COSTO .....	34
6.1.4. VARIABLES ADICIONALES PARA LA EVALUACION DE ESTIMULOS Y BONO	35
6.1.5. OTROS COMPONENTES DEL MODELO DE EVALUACIÓN .....	35
6.1.6. EVALUACION DE DESEMPEÑO .....	36
6.1.7. ENCUESTA SATISFACCION CLIENTE EXTERNO .....	36
6.1.8. ENCUESTA SATISFACCION CLIENTE INTERNO .....	36
6.1.9. ASPECTOS GENERALES MODELO DE EVALUACIÓN .....	37
6.2. CRITERIOS DE EVALUACION .....	37
6.2.1. PORCION VARIABLE .....	38
6.2.2. ESTIMULOS .....	42
6.2.3. BONIFICACION ANUAL .....	46
7. PROCEDIMIENTO Y POLÍTICAS PARA LA CERTIFICACIÓN DE RESULTADOS COMERCIALES.....	48
8. ANEXOS.....	58

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Luego de varios años de labor, PROEXPORT cuenta con grandes fortalezas: personal capacitado que busca conocer las necesidades de los empresarios en el extranjero y en Colombia; cuenta con un sistema de información que facilita el ejercicio de sus funciones, con un amplio portafolio de Servicios o Instrumentos y una buena imagen entre los usuarios de sus servicios, entre otros factores.

Teniendo en cuenta estas fortalezas, así como las apremiantes necesidades del país, PROEXPORT ha planteado desde el 2002 un esquema de trabajo que busca la generación de oportunidades de negocios de inversión extranjera directa, turismo internacional y exportaciones de bienes y servicios, con el fin de contribuir al crecimiento sostenible de Colombia, a la diversificación de mercados, a la transformación productiva, a la generación de empleo y al posicionamiento de Colombia de forma alineada con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Para ello se ha trazado lograr los siguientes objetivos:

- Promover la inversión y facilitar que inversionistas extranjeros visiten Colombia, e inviertan, en especial en sectores que generen transformación productiva en el país.
- Promover a Colombia como destino turístico vacacional y corporativo.
- Promover a Colombia como proveedor de bienes no tradicionales y servicios en los mercados internacionales, de acuerdo con la demanda.
- Contribuir en la Adecuación de Oferta Exportable de bienes, en especial de valor agregado, de servicios y de turismo.

Se quiere hacer del fideicomiso una organización de alto desempeño que tenga un impacto nacional. Para lograrlo, se trabaja bajo los siguientes lineamientos:

1. Trabajo en "sociedad" con las empresas colombianas y extranjeras
2. Manejo de un proceso de ventas sistemático o facilitación de negocios
3. Organización basada en metas.
4. Evaluación del personal enfocada en el cumplimiento de estas metas.
5. Programa de estímulos vinculado a resultados.
6. Cobertura a bajo costo.
7. Coordinación con las Embajadas y demás sedes diplomáticas de Colombia en el mundo.

PROEXPORT ha venido avanzando en un proceso de cambio a su interior, cambio que está acorde con las directrices del Gobierno, en los que el ahorro y la eficiencia son la carta de navegación. Se continuará evolucionando en este modelo, para ser un fideicomiso activo en el desarrollo del país.

Este documento contiene el marco estratégico, las pautas de la filosofía de trabajo, los procesos, los Servicios o Instrumentos, las funciones de todas las áreas de Proexport, y su encadenamiento con las metas determinadas en consenso.

## 1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SECTORIAL 2011 - 2014

A principios de 2011 y como resultado de un ejercicio de construcción colectiva e incluyente, el Sector Comercio, Industria y Turismo definió su Plan Estratégico Sectorial 2011-2014, acorde con el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 "Prosperidad para Todos".

"El siguiente esquema resume la articulación y armonía que existe entre los cuatro ejes definidos en la Planeación Estratégica Sectorial 2011-2014, partiendo de los tres ejes misionales, que apuntan al cumplimiento del quehacer del sector, teniendo presente necesariamente la competitividad y soportados en el eje de apoyo, que sirve de facilitador para que los ejes misionales generen un mayor impacto".



1. **"Internacionalización de la Economía"**, cuyo objetivo es aumentar y diversificar el comercio exterior de bienes y servicios y los flujos de inversión extranjera directa.
2. **Desarrollo Empresarial**, orientado a fortalecer un ambiente propicio para que Colombia tenga una estructura productiva de bienes y servicios sólida, competitiva e innovadora, que contribuya a la generación de empleos formales y sostenibles.
3. **Colombia destino Turístico de Clase Mundial**, encaminado a hacer de Colombia un Destino Turístico de Clase Mundial mediante el desarrollo sostenible y el mejoramiento de la competitividad regional.
4. **Gestión Administrativa**, busca que el sector sea reconocido como un modelo en gestión administrativa y organizacional, con funcionarios altamente capacitados que contribuyan a la eficiencia, celeridad y transparencia de la administración, al desarrollo sostenible y al progreso de los colombianos.

Con base en los ejes de la Planeación Estratégica Sectorial, el sector contribuirá a la generación de más empleo y la formalización empresarial y laboral, que jalonarán el crecimiento para lograr la "Prosperidad para todos"."

Proexport, como parte del sector y ejecutor de las políticas del Ministerio, lidera algunas de las iniciativas incluidas en el plan estratégico del Ministerio. Es así como las metas del cuatrienio, las metas anuales y las metas trimestrales propuestas están incluidas en las iniciativas y complementadas con acciones de las áreas transversales del Fideicomiso.

Por ello, la gestión de Proexport se enmarca dentro de los siguientes objetivos del Ministerio:

- a) Lograr 52.600 millones de exportaciones para el 2014.
- b) Atraer flujos anuales de IED por US\$13.200 millones para 2014.
- c) Generar la creación de 504.000 nuevos empleos.
- d) Lograr que 4.000.0000 de viajeros internacionales lleguen a Colombia en el 2014, generando US\$ 4.000 millones.

Visión Proexport:

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

Para el 2011, como resultado del ejercicio de planeación realizado a finales del 2010, y los compromisos asumidos en el Plan Estratégico Sectorial, Proexport ha definido las siguientes metas, como resultado de la gestión que desarrolla con los diferentes clientes:

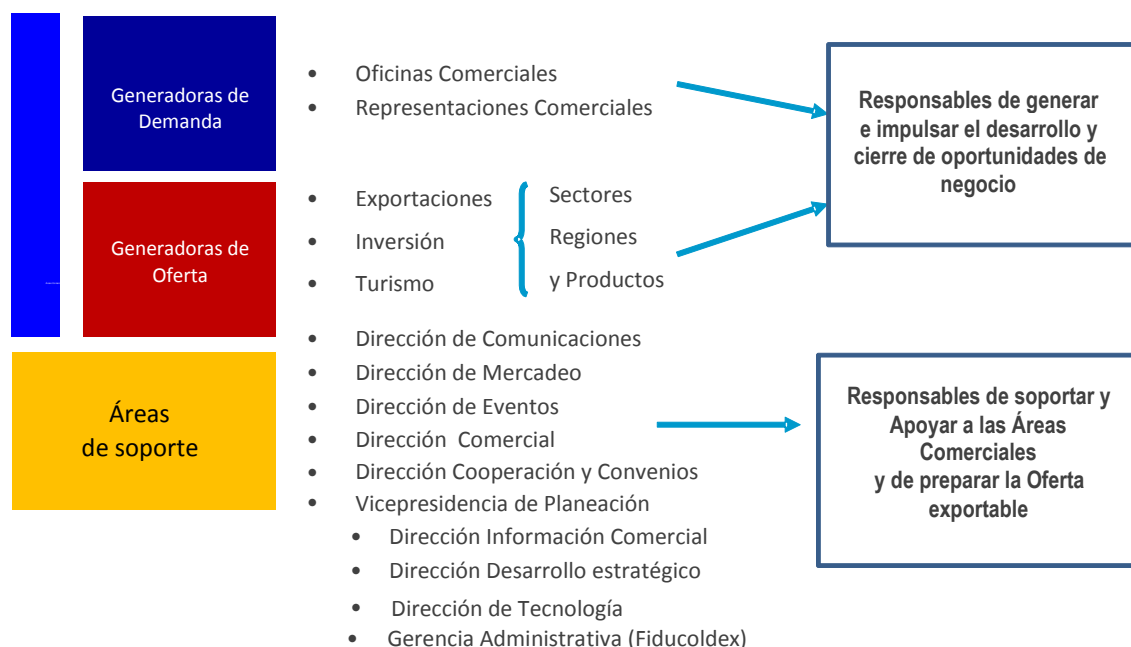
- Lograr que inversionistas extranjeros inicien proyectos de inversión por valor de 1.000 millones de dólares y que generen 12.000 empleos.
- Lograr que 545.585 viajeros internacionales lleguen a Colombia.
- Lograr que 64 eventos internacionales, congresos y viajes de incentivos se realicen en Colombia (incluye 14 congresos).
- Lograr que 1.625 empresas exportadoras realicen negocios por valor de 1.250 millones de dólares.

## 2 MODELO SISTEMATICO DE VENTAS O DE FACILITACION DE NEGOCIOS

### 2.1. MODELO

El objetivo fundamental o razón de ser de Proexport es lograr contribuir en el crecimiento económico del país a través de un modelo de facilitación de negocios que permita generar oportunidades a los exportadores de bienes y servicios, a los Agentes internacionales y nacionales de turismo, a las Asociaciones y otras empresas que quieran realizar eventos en Colombia y sin lugar a duda, a los inversionistas extranjeros. Para lograrlo, trabajamos mediante una relación en “sociedad” con los empresarios y un proceso de ventas sistemático que permita la generación, seguimiento y cierre de oportunidades de negocio en los mercados internacionales o en Colombia según sea el caso.

Proexport cuenta con una estructura matricial en donde las áreas comerciales son responsables de buscar e impulsar el desarrollo y cierre de oportunidades de negocio. De esta manera, Proexport trabaja simultáneamente en Colombia y en el exterior buscando el cruce adecuado entre demanda y oferta que pueda generar oportunidades de negocio que con las labores de apoyo y facilitación del Fideicomiso se puedan concretar en exportaciones, visita de viajeros internacionales o inversión extranjera directa.



Así mismo, el Fideicomiso cuenta con áreas de soporte que dan apoyo transversal a las áreas comerciales, proporcionando la infraestructura, recursos y herramientas que faciliten su gestión comercial. El detalle de la Estructura Organizacional y los Servicios o Instrumentos se encuentra en los capítulos 3 y 5 de este documento.

## 2.2. CONCEPTOS BASICOS

El proceso de facilitación de negocios o también denominado en este manual como proceso de ventas, y en general el proceso de prestación de Servicios o Instrumentos de Proexport, involucra los conceptos expuestos a continuación:

- **Prospecto:** Toda empresa que puede ser interesante contactar para validar el potencial que tiene como exportadora o compradora de bienes o servicios, promotora de Colombia como destino turístico, o como inversionista.
- **Cuenta:** Toda empresa con potencial que recibe o está en proceso de recibir un Servicio o Instrumento de Proexport. Existen cuentas extranjeras (manejadas por las oficinas comerciales o representantes en el exterior) y cuentas nacionales (manejadas por las diferentes áreas en Colombia: gerencias, oficinas regionales, áreas transversales).
- **Cuenta Clave:** Se considera cuenta clave aquella cuenta en Colombia o en el exterior con la cual se desarrolla un plan de trabajo conjunto (Proexport y el empresario) para identificar **oportunidades** buscando convertirlas en negocios (exportaciones, inversión o visita de viajeros internacionales).
- **Potencial Comprador, agente, mayorista o Inversionista:** Es la empresa extranjera que por sus características está en capacidad de comprar productos de la oferta exportable colombiana, de promover la visita de viajeros a Colombia o de invertir en Colombia.
- **Posibilidad de Negocio:** Existe cuando hay una manifestación de interés de comprar bienes o Servicios Colombianos, de promover a Colombia como destino turístico o de invertir en Colombia.
- **Oportunidad de negocio:** Una posibilidad se configura en oportunidad cuando entre una Cuenta en Colombia y una del extranjero existe un interés mutuo; cuando el agente, mayorista o Asociación comienza a promover a Colombia como destino, o cuando el inversionista extranjero realiza una agenda. El comprador, agente o inversionista puede haber sido identificado por una cuenta en Colombia, o como fruto de uno o varios Servicios o Instrumentos prestados por Proexport. La iniciativa puede provenir tanto de la empresa colombiana como de la empresa extranjera, o puede ser creada por la Oficina Comercial que, proactivamente, ha identificado un posible comprador, agente o inversionista y luego, en conjunto con Colombia, se configura una oportunidad potencial.
- **Negocio Spot:** es una oportunidad que genera logros inmediatamente, sin necesidad de realizar gestión adicional a la que generó su existencia. Por lo general surgen de eventos como misiones de compradores en eventos nacionales, macroruedas o ruedas de negocios, participación en ferias internacionales u otro tipo de instrumento o servicio en que PROEXPORT realiza gestiones para contactar a extranjeros y colombianos y los negocios se cierran de manera inmediata sin necesidad de la intervención o facilitación por parte de Proexport en su desarrollo y seguimiento.
- **Servicios o Instrumentos:** Determinan la gestión del Fideicomiso como apoyo a las Cuentas para iniciarlas en el proceso exportador, en la preparación o

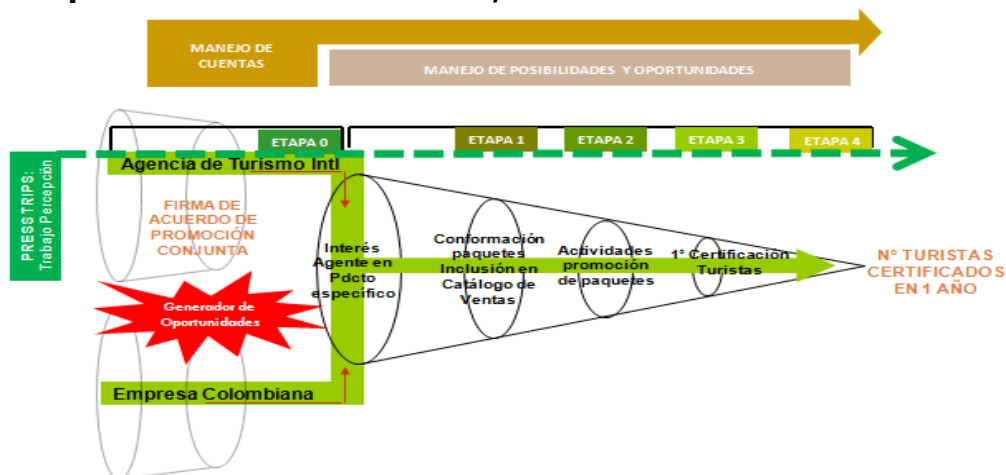
acompañarlas en el proceso de inicio o desarrollo de una oportunidad para convertirla en negocio.

- **Sistema de Gestión – CRM-NEO:** Sistema de Información Institucional de PROEXPORT basado en el concepto CRM – Customer Relationship Management, en el cual se almacena la información completa sobre las cuentas en Colombia y en el extranjero tales como exportadores, compradores, agentes e inversionistas internacionales. Igualmente se registra la gestión realizada por el Fideicomiso, las posibilidades y oportunidades de negocios y los resultados obtenidos en términos de logros o negocios facilitados por PROEXPORT. Funciona sobre Internet y está disponible los 7 días de la semana las 24 horas para todos los empleados en Colombia y el Exterior.
- **Pipeline:** es la herramienta que permite hacer el seguimiento del desarrollo y avance de las oportunidades de negocio que gestiona y facilita PROEXPORT. Para lograr un adecuado seguimiento se han definido 4 etapas en desarrollo de una oportunidad las cuales varían de acuerdo con el origen del negocio: exportaciones, turismo o inversión como se describe más adelante.

- **Pipeline en Exportaciones:**



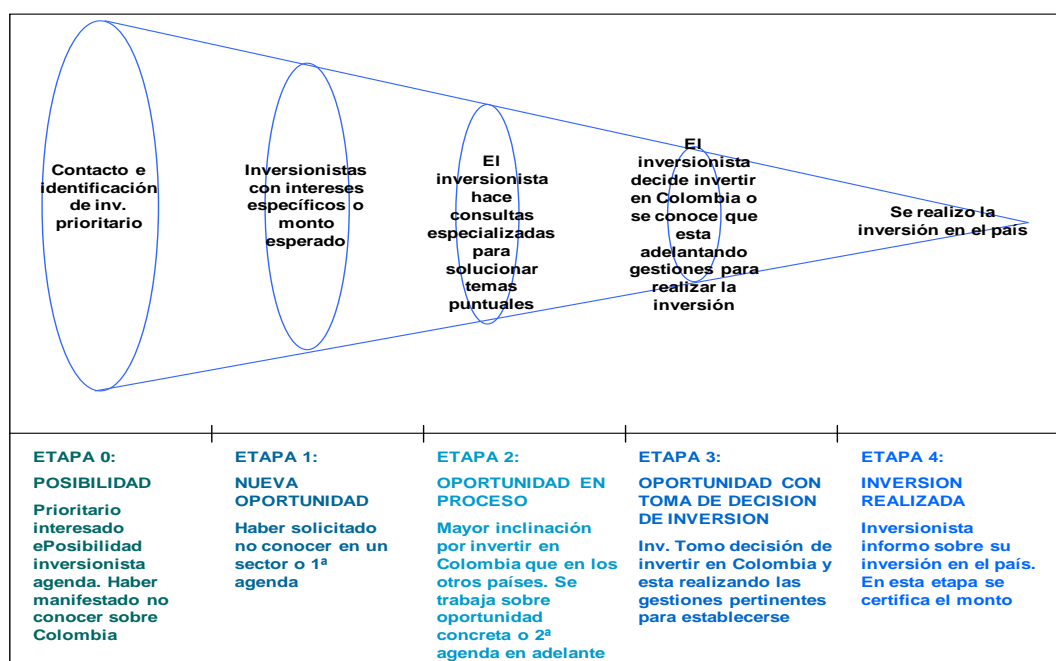
- **Pipeline turismo Vacacional, Convenciones e incentivos:**



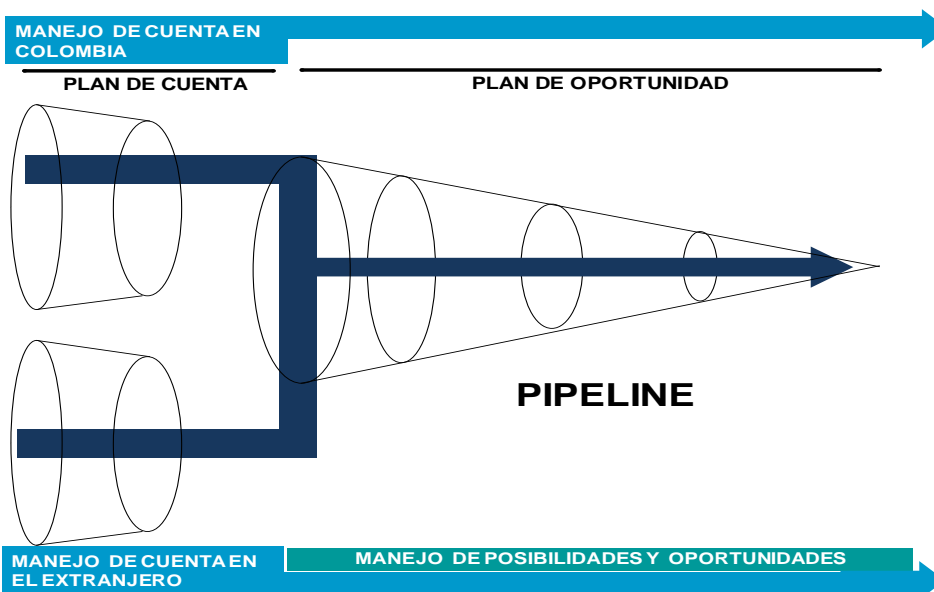
- **Pipeline Congresos:**



**- Pipeline Inversión:**



- PSM - Proexport Selling Methodology:** Con el propósito de realizar un adecuado seguimiento y acompañamiento tanto de las cuentas en Colombia y las del extranjero, como del desarrollo y avance de cada una de las oportunidades de negocio y sus logros o resultados; y a la vez evaluar la gestión del Fideicomiso y su impacto, se ha definido una metodología estándar denominada Proexport Selling Methodology, que está compuesta por: Proexport Selling Process – PSP, Herramientas y Habilidades de Venta Consultiva



- **PROEXPORT Selling Process –PSP:**

El Proceso de Venta de PROEXPORT PSP está compuesto por:

- MANEJO DE CUENTA – PAM (Ver Capítulo 2.6.1: Descripción Proceso Manejo de Cuenta).
- MANEJO DE POSIBILIDADES Y OPORTUNIDADES – POM (Ver Capítulo 2.6.2: Descripción Proceso Manejo de Oportunidades y Posibilidades).

- **Herramientas:**

Es la segunda parte del PSM y comprende las herramientas que soportan el desarrollo de los procesos son (Ver capítulo 2.8):

- PLAN DE CUENTA
- PLAN DE OPORTUNIDAD
- MAPA DE POSIBILIDADES Y OPORTUNIDADES
- PIPELINE

- **Habilidades de Venta Consultiva:** Tercera y última parte del PSM, corresponde al conjunto de habilidades y recomendaciones a tener en cuenta durante el manejo de las cuentas en Colombia y en el exterior (exportadores, compradores, agentes internacionales, asociaciones o inversionistas extranjeros), así como también durante el acompañamiento de las oportunidades de negocio.

- **Doble Venta:** el Proexport Selling Process PSP es un proceso de doble venta. La primera venta, en algunos casos, se da simultáneamente en Colombia y el exterior y corresponde a “vender los Servicios o Instrumentos de apoyo y facilitación de Proexport”, lograr que las empresas en Colombia quieran trabajar en “sociedad” con Proexport y que las empresas en el exterior (compradores, agentes internacionales, inversionistas, etc.) acepten nuestro apoyo en la consecución de potenciales proveedores, destinos, productos u oportunidades de inversión. La segunda corresponde a la facilitación en el desarrollo de la oportunidad de negocios para el cierre exitoso. Esta característica de doble venta hace que el PSP sea un proceso de venta atípico en relación con el de cualquier organización comercial.

## **2.3. LINEAMIENTOS**

PROEXPORT trabaja con base en siete lineamientos básicos:

- 1. Trabajo en "sociedad" con las empresas,** para lograr que las oportunidades de negocio que se desarrollen conjuntamente, se conviertan en exportaciones, viajeros internaciones o inversión extranjera. No se trata, entonces de dar ayuda, sino de trabajar conjuntamente con metas comunes a corto, mediano o largo plazo y de compartir los resultados de la gestión conjunta.
- 2. Desarrollo y seguimiento a oportunidades de negocios,** Proexport desde el 2003, ha planteado un esquema de trabajo, con un mayor grado de involucramiento por parte del Fideicomiso, en el acompañamiento en la realización de los negocios de los empresarios en Colombia y en el exterior. En este esquema de trabajo Proexport se compromete a identificar, generar y hacer seguimiento a las oportunidades de negocios que realicen en conjunto.
- 3. Organización basada en metas,** Proexport ha establecido metas para todas las áreas y todos los individuos, para asegurar que todos los esfuerzos estén encaminados hacia un mismo fin. Las metas son definidas de manera concertada entre Colombia y el exterior.
- 4. Evaluación del personal enfocada en el cumplimiento de estas metas:** Todos los funcionarios son evaluados trimestralmente contra el cumplimiento de sus metas; con base en el modelo de evaluación especificado en el capítulo 6.
- 5. Programa de remuneración y estímulos vinculado a resultados:** Con el fin de motivar un mayor esfuerzo en la consecución y sobrecumplimiento de estos resultados, los cuales redundan en un mayor beneficio para el país, a partir del año 2003 entró en vigencia un esquema de remuneración vinculado a los resultados obtenidos; bajo la modalidad de salario variable, estímulos por resultados y bono anual en relación con el desempeño (ver detalle en capítulo 6: Programa de Evaluación y Compensación vinculada a resultados).
- 6. Ampliar cobertura a bajo costo,** ampliación de cobertura a través de diferentes figuras de acuerdo con la legislación de los mercados.
- 7. Coordinación con las Embajadas y demás sedes diplomáticas de Colombia en el mundo,** Proexport busca trabajar en coordinación de actividades con el apoyo de las representaciones diplomáticas de Colombia en el mundo, especialmente en aquellos lugares donde no existe presencia alguna de Proexport.

## 2.4. PRINCIPIOS BASICOS

### **PRINCIPIO BASICO 1 - PROEXPORT ATENDERÁ A *TODAS* LAS EMPRESAS NACIONALES**

Siendo consecuentes con la misión de Proexport y su carácter de organización perteneciente al Gobierno Nacional, este primer principio define claramente que Proexport atiende a *TODAS* las empresas nacionales, pero no de igual manera, teniendo en cuenta que cada empresa tiene sus propias características y necesidades.

De esta manera, se ha definido el esquema de atención a empresas así:

**ATENCIÓN PROACTIVA:** A las empresas de sectores prioritarios o que han sido contactadas por Proexport para adelantar trabajo en "sociedad". Por sus condiciones son las empresas que pueden satisfacer la **demand**a de un mercado.

**ATENCIÓN REACTIVA:** A las **empresas que acuden a Proexport para solicitar un Servicio o Instrumento**, o cuando se haya definido por política una atención de este estilo tal como se establece en este documento como en los anexos 2 y 3. Estas empresas deberán ser direccionadas amablemente brindando el servicio que responda a sus necesidades.

No todas las empresas que acuden a Proexport se encuentran en el mismo nivel de preparación para emprender actividades de comercio internacional; y por tanto no requieren del mismo tipo de gestión por parte del Fideicomiso, en muchos casos una buena gestión puede ser el direccionamiento hacia otros servicios, áreas o Entidades.

### **PRINCIPIO BASICO 2 - PRIORIZAR: PROEXPORT NO PUEDE HACER TODO PARA TODOS.**



- Porque tenemos recursos humanos y financieros limitados.
- Porque debemos maximizar el uso de la red de PROEXPORT, principalmente la del exterior.
- Porque debemos garantizar el uso adecuado de nuestro portafolio de Servicios o Instrumentos, prestando aquellos que correspondan a las necesidades de las empresas.

Esto obliga a actuar con estrategia y foco y a destinar esfuerzos allí donde se puede generar un mayor impacto. Las apremiantes necesidades del país así lo requieren.

Como se muestra en la Pirámide de Priorización, en la cúspide se encuentran las Cuentas Claves, es decir aquellas empresas comprometidas en trabajar conjuntamente con Proexport para el logro de resultados concretos de exportación, turismo o inversión extranjera. En segundo lugar, se encuentran las Cuentas, empresas que trabajan esporádicamente con Proexport, y en último lugar de prioridad, tenemos las empresas que se dirigen a Proexport para una información puntual, etc. que se atenderá reactivamente. Obviamente dentro de este tipo de empresas es probable identificar algunas con potencial, y con estas la gestión debe orientarse hacia convertirlas en primera instancia como Cuentas, y luego como Cuentas clave.

**PRINCIPIO BASICO 3 – LA GESTION PROACTIVA DEBE ESTAR ORIENTADA POR LA DEMANDA**

Nuestra estrategia de facilitación de negocios de exportaciones, turismo e inversión se debe orientar por la demanda de los mercados internacionales; teniendo en cuenta las oportunidades de exportación de acuerdo con la oferta de bienes y

servicios exportables ya desarrollados o susceptibles de serlo, la oferta de destinos y productos turísticos desarrollados o susceptibles de serlo, así como de inversión en los diferentes sectores. Este principio se relaciona estrechamente y complementa a los dos primeros, ya que trata de priorizar los esfuerzos hacia la promoción de Colombia de acuerdo con las necesidades y potencial del mercado.

Las Oficinas Comerciales son responsables de identificar los sectores con mayor demanda en sus respectivos mercados, que representen un potencial para las exportaciones, el turismo y la inversión, teniendo en cuenta:

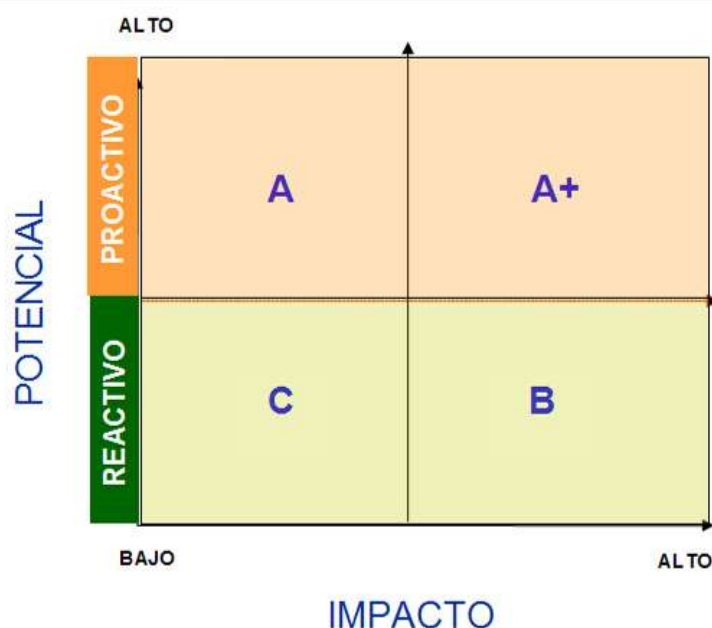
- La oferta de bienes y servicios que ya se exporta al mercado.
- La oferta de bienes y servicios que se exportan a otros mercados similares.
- Los destinos desarrollados que son demandados en el mercado.
- Los productos de turismo vacacional o corporativo que cumplen con los requisitos del mercado.
- La oferta de destino o productos de turismo vacacional o corporativo, así como bienes y servicios que no existe pero que es susceptible de ser desarrollada en el corto plazo.
- Las ventajas que ofrece Colombia en materia de inversión, y sus mecanismo legales (Zonas Francas, acuerdos de doble tributación, exenciones tributarias, entre otros).

Con base en este ejercicio:

- Las Oficinas Comerciales en el Exterior identifican cuando ello es posible:
  - Los sectores de mayor potencial para su respectivo mercado.
  - Los compradores, agentes u operadores e inversionistas, de mayor relevancia para cada tema o sector.
  - Las áreas comerciales en Colombia, teniendo en cuenta las prioridades para cada mercado, identificarán productos, servicios, destinos, productos turísticos, sectores o cualquier información que permita satisfacer la demanda internacional.

## **2.5. SEGMENTACION**

El ejercicio anual de planeación de la Gestión Comercial del Fideicomiso inicia, cuando ello es posible, con el ejercicio de segmentación, elaborado por la Dirección de Información Comercial. Este insumo busca encontrar los sectores potenciales y cuando se cuenta con información suficiente, "bajar" el ejercicio hasta empresas con el fin de construir una matriz que permita la priorización de sector o empresas para el año siguiente



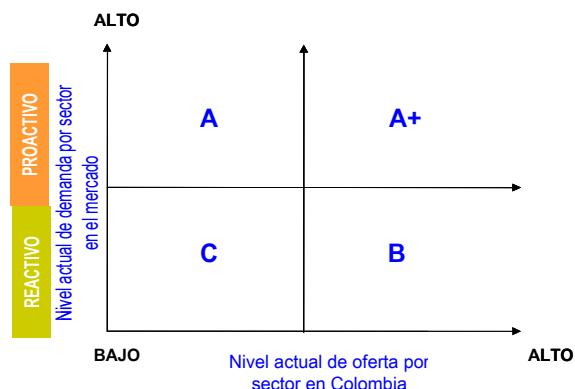
La GESTION COMERCIAL de Proexport generalmente tiene un carácter PROACTIVO para aquellas empresas con alto potencial (cuadrantes A y A+) sin embargo, si con el análisis de otras variables las empresas B y C tienen potencial se atienden proactivamente. Para empresas con bajo potencial, la gestión de Proexport debe ser REACTIVA.

### 2.5.1. SEGMENTACIÓN PARA OFICINAS COMERCIALES:

Adicional al ejercicio realizado por la Dirección de Información Comercial, la oficina puede, de ser necesario, complementarlo o validarlo con preguntas sencillas:

- ¿Cuáles son los sectores más dinámicos de inversión extranjera en el país?
- ¿A dónde y qué buscan los viajeros del país?
- ¿Cuáles son los sectores más dinámicos en compras del país?
- ¿Qué oportunidades ofrece el país en los sectores de inversión?
- ¿Qué destinos o productos turísticos vacacional o corporativo ofrece Colombia?
- ¿Qué produce Colombia que pueda abastecer las necesidades de compra del país?

### SECTORES PERÚ



Recordando los lineamientos básicos, específicamente el tercero que indica que la GESTION PROACTIVA DEBE ESTAR ORIENTADA POR LA DEMANDA, la labor de segmentación empieza en las oficinas comerciales, para ilustrar la metodología se toma el caso del Perú, para el tema de exportaciones. Se hace un ejercicio similar, en la medida de lo posible para inversión y turismo.

A nivel sector (capítulo arancelario, por tanto no incluye servicios), la respuesta a las preguntas que corresponden a exportaciones y que fueron anteriormente mencionadas, permiten realizar una primera segmentación por SECTOR (ver matriz del grafico), en la cual se identificaran los sectores que debido a su ALTA DEMANDA (EJE Y) son clasificados como A y A+; sin importar si el nivel actual de oferta por sector en Colombia es Bajo o Alto, ya que en muchos casos la oferta es susceptible de ser ampliada o desarrollada como se mencionó

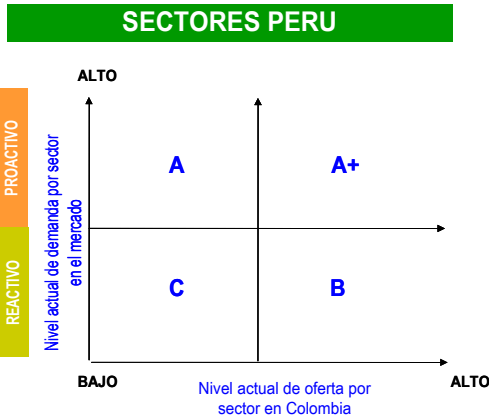
Una vez identificados los SECTORES PRIORITARIOS (capítulos arancelarios, por tanto no incluye servicios), las oficinas comerciales validan la información de acuerdo con las condiciones específicas del mercado, y en Colombia se valida si existe oferta o si es posible desarrollarla, como se ve en el numeral siguiente.

Un ejercicio similar se realiza en los temas de inversión y turismo cuando la información así lo permite.

### 2.5.2. SEGMENTACION DE EMPRESAS EN COLOMBIA

De la misma forma, siguiendo con el ejemplo de exportaciones, en Colombia se analiza la priorización de sectores realizada por las oficinas comerciales en sus mercados y se realiza una segmentación en Colombia, cuando ello aplica, para los exportadores colombianos

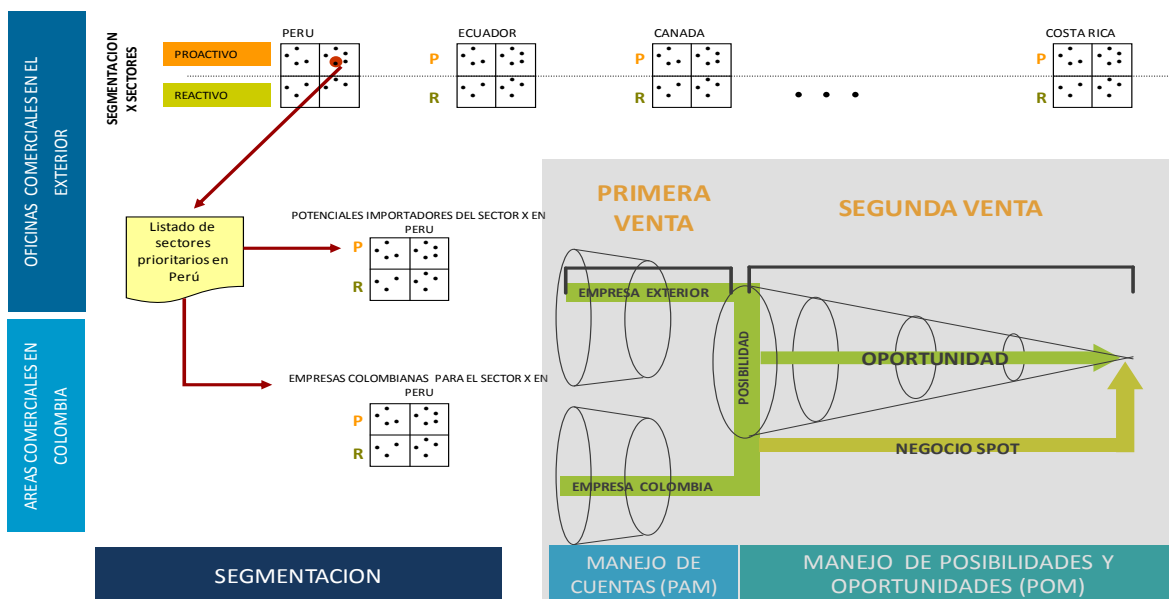
De esta manera, se logra identificar para cada mercado los sectores que debido a su DEMANDA (EJE Y) son clasificados como A y A+; sin importar si el nivel actual de oferta por sector en Colombia es Bajo o Alto, ya que en muchos casos la oferta es susceptible de ser ampliada o desarrollada.



Una vez identificados los SECTORES POTENCIALES, la Dirección de Información Comercial procede a cruzar información estadística con el fin de identificar los EXPORTADORES o potenciales exportadores para esos sectores A y A+; lo cual de nuevo es consistente con el segundo principio básico de PRIORIZACION (no podemos hacer de todo para todos). Las empresas así obtenidas como A y A+, se consideran estadísticamente como las de alto potencial de crecimiento, y por ende estarían ubicadas en la cima de nuestra pirámide de priorización. Esta segmentación, es revisada por los Asesores y Gerentes, para validar el interés, la potencialidad (a veces el capítulo arancelario es el potencial, y hay que validar los diferentes productos incluidos en el capítulo arancelario). Esta información es utilizada como insumo informativo de apoyo a las visitas de los asesores para su validación.

El ejercicio estadístico no refleja completamente la realidad y potencialidad de un sector o de las empresas, de sus mercados ni de sus productos. Por ello, la información de los ejercicios de segmentación en los mercados internacionales y en Colombia, son utilizados como insumos en el proceso de negociación que se realiza anualmente para la determinación de las metas.

El siguiente gráfico resume el proceso:



## 2.6. PSP - PROCESOS Y HERRAMIENTA

Tal como se explicó anteriormente, el Proexport Selling Process está compuesto por tres procesos fundamentales, los cuales se describirán en detalle a continuación. Estos procesos se definen para el ciclo completo que va desde el trabajo Proactivo de consecución de nuevas cuentas tanto en Colombia (exportadores, agentes u operadores turísticos, asociaciones, hoteles, etc) como en el extranjero (inversionistas, agentes u operadores internacionales, compradores) hasta el desarrollo de oportunidades de negocio. Se busca proporcionar herramientas y definiciones que contribuyan a trabajar de una manera más efectiva e inteligente, logrando además estandarizar la prestación de Servicios o Instrumentos del Fideicomiso.

### 2.6.1.MANEJO DE CUENTAS: Plan de Cuenta o PAM

El proceso de plan de cuenta para los clientes que se atienden proactivamente sea en Colombia o en el extranjero a través de las oficinas comerciales, define los diferentes pasos a seguir para lograr la **primera venta** y poder contar con un conocimiento profundo de la empresa para mejorar las posibilidades de enlace en etapas posteriores del proceso. Es decir, proporciona herramientas y definiciones para trabajar con el empresario, interesándolos en trabajar con Proexport y definiendo un plan de acción que busque generar **posibilidades** que posteriormente puedan significar oportunidades de negocio.

Es importante recordar que cualquier empresa es susceptible de convertirse en una CUENTA DE PROEXPORT, a la cual se le prestan diferentes actividades, Servicios o Instrumentos de acuerdo con sus necesidades específicas. Igualmente, se aclara que la selección de mercados y decisiones de venta, compra, promoción o inversión es potestativa de las empresas, por ello Proexport es facilitador y no puede intervenir en las decisiones.

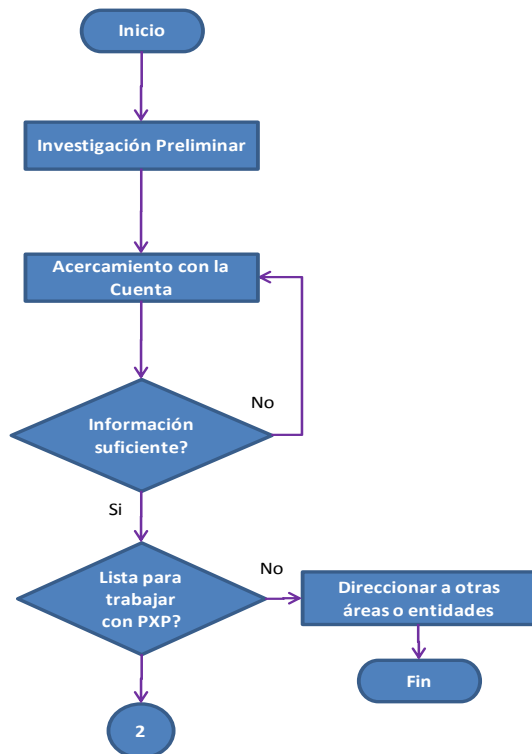
**OBJETIVO:** La gestión de cuentas se concentra en:

- Conocimiento de la empresa, su negocio e intereses.
- Identificación de sus necesidades.
- Posicionamiento de PROEXPORT frente a la empresa.
- Prestación de actividades, Servicios o Instrumentos de Proexport para responder a las necesidades identificadas.

El proceso tiene tres pasos:

- 1 Información General de la Cuenta
- 2 Análisis Estratégico
- 3 Plan de Acción

## 1. Información General de la Cuenta



Busca conocer la cuenta y su negocio, obteniendo información clave e identificando sus necesidades.

La investigación preliminar de la cuenta se realiza a través de cualquier medio que tenga a su disposición (Inteligencia de mercados, bases de datos, información pública, internet, prensa y diferentes artículos, eventos, referencias, contactos previos con la empresa, etc).

Una vez se tiene la investigación preliminar, se debe realizar un acercamiento con la empresa, buscando contactar a una o más de las personas clave identificadas. Se sugiere concertar una cita utilizando el medio más conveniente según el caso (llamada telefónica, email, etc.).

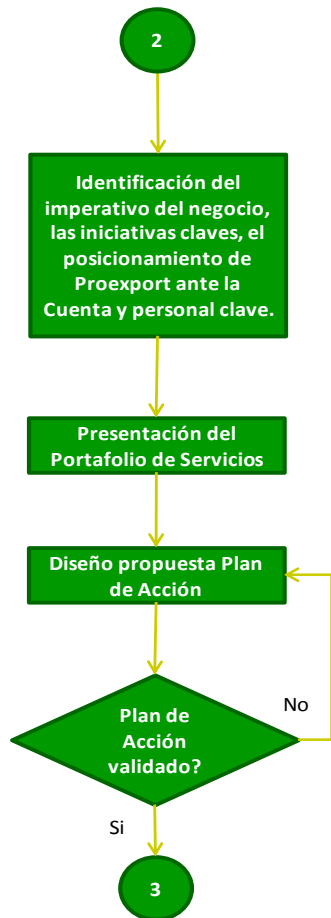
Es necesario prepararse adecuadamente para ese primer contacto y realizar el número de contactos necesarios hasta lograr tener un diagnóstico completo de las necesidades de la empresa. Es importante detectar su habilidad o experiencia para exportar (en exportaciones), su posibilidad de realizar un eventos internacional (en el caso de turismo corporativo), etc. y su interés en un trabajo conjunto con PROEXPORT.

Específicamente se debe realizar:

- Presentar el Fideicomiso y sus Servicios o Instrumentos.
- Tratar de tener una definición del nivel de interés inicial que pueda tener la empresa en una posible colaboración con PROEXPORT.
- Tratar de identificar el mercado de interés, cuando es una empresa en Colombia o los intereses en sectores, productos, volúmenes, etc .cuando se trata de una empresa en el extranjero.

En el caso de la oferta en Colombia (sea de exportación o de turismo), cuando la empresa no está lista para exportar al mercado seleccionado, debe ser re direccionada hacia otro mercado en el cual pueda tener potencial; a un área transversal si es posible que participe de algún programa que le pueda interesar y ayudar o, a otras entidades que estén ofreciendo cursos de preparación de oferta, certificaciones, u otras similares.

## 2. Análisis Estratégico de la cuenta



Con base en el análisis de la información obtenida en el paso anterior, se identifica el imperativo del negocio, las iniciativas claves, el posicionamiento de Proexport ante la empresa y personal clave.

Identificar la mayor cantidad de información sobre la empresa y su negocio y específicamente en cuanto a sus expectativas de exportar, sus necesidades de compra o abastecimiento, su interés por promover destinos o productos turísticos, de recibir viajeros internacionales, de realizar eventos o congresos, o su interés en invertir en Colombia.

Presentación del conjunto de actividades, servicios o instrumentos que le puede ofrecer Proexport de acuerdo con las necesidades identificadas como propuesta de valor de Proexport para la empresa (estas constituyen el Valor Insuperable de Negocio -VIN- de Proexport para esta Cuenta en particular).

Se diseña de forma conjunta un plan de acción o de actividades compuesto de actividades de promoción (producto/país), de gestión comercial, de búsqueda de posibilidades u oportunidades; así como preparación de oferta exportable. Esto significa que puede incluir desde Servicios o instrumentos de información, estudios de condiciones de acceso, logística, inteligencia de mercados, talleres, asesorías, programas de certificación de calidad hasta ruedas de negocios, agendas comerciales, misiones de compradores y planes exportadores entre otros.

Es decir, el plan de acción puede ser definido y ejecutado por un equipo de trabajo que involucre tanto áreas comerciales como de apoyo, según las necesidades de la empresa. Los planes de acción o actividades acordadas que se quieran realizar con empresas en Colombia deben ser validados y aprobados por la oficina comercial del mercado donde se espera realizar y de la misma forma, los planes de acción que se quieran acordar con un empresario en el extranjero deben ser validados y aprobados por la contraparte o equipo en Colombia.

Debido a la heterogeneidad de las empresas que se pueden abordar, se aclara que el VIN de Proexport puede estar relacionado con temas diferentes a oportunidades de negocio por lo menos en el trabajo previsto en el corto plazo. Un claro ejemplo de esta situación lo ofrece una empresa con alto potencial pero ninguna experiencia en exportaciones, para la cual un programa como Expopyme puede ser lo más adecuado para posteriormente trabajar ya oportunidades en los mercados, de igual forma en un mercado, puede suceder que se contacta una empresa con alto potencial de importación pero que requiere de un trabajo de acercamiento lento y estratégico de venta país, para posteriormente introducir oferta exportable específica.

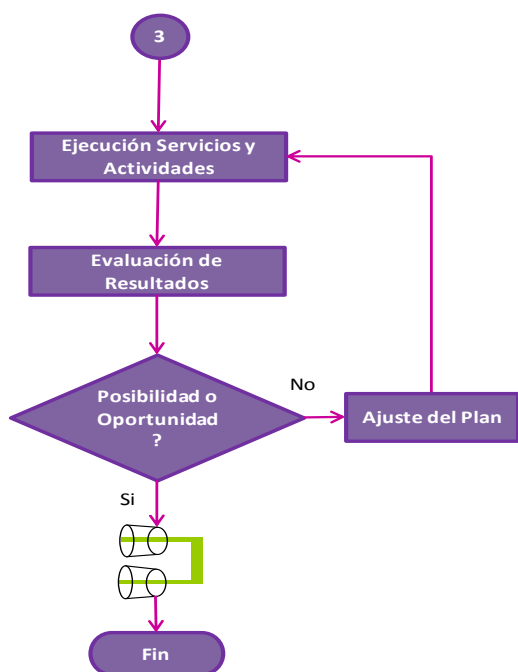
Es en la definición y posterior ejecución del plan de acción que se evidencia la importancia de la participación tanto de las áreas comerciales como de las áreas de apoyo, y por lo tanto del trabajo coordinado y de permanente comunicación que esto requiere, adicionalmente al conocimiento profundo de la totalidad del

portafolio de Servicios o Instrumentos de las diferentes áreas del Fideicomiso, para lograr configurar un Plan de Acción que no sólo sea atractivo para la empresa sino que además logre agregarle valor de acuerdo con sus necesidades específicas.

Obviamente el plan de acción debe ser revisado y ajustado tantas veces como sea necesario, hasta lograr la aprobación por parte de la empresa.

### 3. Plan de Acción

El diseño conjunto del plan de acción con las empresas facilita el seguimiento, evaluación y ajuste permanente del mismo durante su ejecución.



En esta parte del proceso es importante tener siempre presente que además de responder a las necesidades más inmediatas de la empresa, su fin último, aunque sea a mediano o largo plazo en algunos casos, es acercarse a la generación de posibilidades de negocio para las que ésta debe estar debidamente informada, asesorada y preparada.

Si el Plan de Acción involucra actividades, Servicios o instrumentos relacionados con la identificación y el acercamiento con potenciales proveedores, compradores, agentes o sectores de inversión, se debe enviar o notificar al Asesor de Colombia o de la Oficina Comercial correspondiente, según sea el caso, la información completa del empresario así como sus necesidades para el inicio de la búsqueda de la información.

La solicitud debe especificar el perfil del sector, comprador o proveedor deseado y toda la información adicional (Internet, artículos, catálogos, muestras, etc.) que permita a la contraparte hacer una búsqueda más precisa y generar posibilidades de negocio.

Una vez se detecta una posibilidad y/o oportunidad de negocio, se debe avanzar hacia el siguiente proceso: MANEJO DE POSIBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO (Ver numeral 2.6.2)

La búsqueda de nuevas cuentas y el proceso de Manejo de Cuentas se deben aplicar permanentemente para continuar respondiendo a las necesidades de la empresa y mantener el cumplimiento de la promesa de valor de PROEXPORT. El proceso de Gestión de Posibilidades y Oportunidades de Negocio se aplica de manera individual para cada posibilidad y oportunidad que se vaya generando.

## 2.6.2. MANEJO DE POSIBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

Este proceso se encarga de formalizar y especificar más detalladamente los pasos y la información necesaria no sólo para validar si la oportunidad en realidad es viable, sino para aumentar sus probabilidades de éxito, mediante el conocimiento profundo de las dos partes involucradas y el seguimiento a las oportunidades.

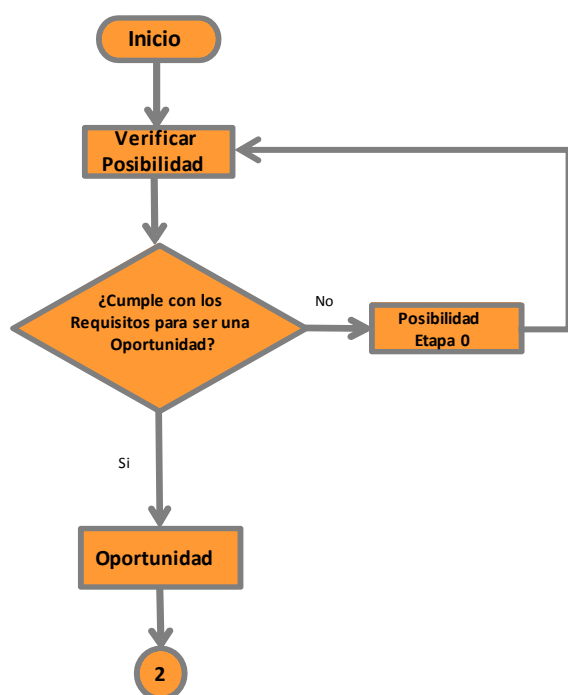
- Involucra todas las actividades, Servicios o Instrumentos que se ejecutan buscando el desarrollo y cierre de las oportunidades de negocio.
- Busca acortar el tiempo que transcurre entre la identificación de la oportunidad y el logro o resultado, tratando de aumentar las probabilidades de éxito.
- El pipeline es la herramienta que permite hacer seguimiento al desarrollo de las posibilidades y oportunidades, las cuales se clasifican en la ETAPA 0- POSIBILIDAD y en ETAPA 1- OPORTUNIDAD

Los pasos o componentes de este proceso son:

### 1. Validación

Busca verificar si una posibilidad de negocios (de exportaciones, turismo o inversión) ya se encuentra suficientemente definida como para ser considerada una oportunidad.

Una oportunidad se caracteriza por cumplir con los requisitos definidos más adelante según se trate de oportunidades de exportaciones, de turismo vacacional, de turismo corporativo o de inversión. En términos generales deberá tener un interesado en Colombia o en el extranjero, un monto definido como expectativa (venta, monto o meta).



En caso de contar con todos estos elementos definidos para constituirse como oportunidad, se puede seguir al paso 2, de lo contrario la oportunidad se registra como una Posibilidad en Etapa 0, hasta tanto se encuentre completamente definida.

Esta parte del proceso es lo que se denomina el Mapa de Posibilidades y Oportunidades que permite:

- Tener el potencial de desarrollo de oportunidades de la empresa.
- Tener visión sobre todas las oportunidades de la empresa
- Realizar una mejor planeación de la gestión comercial de las cuentas.
- Priorizar esfuerzos.

## 2. Logro

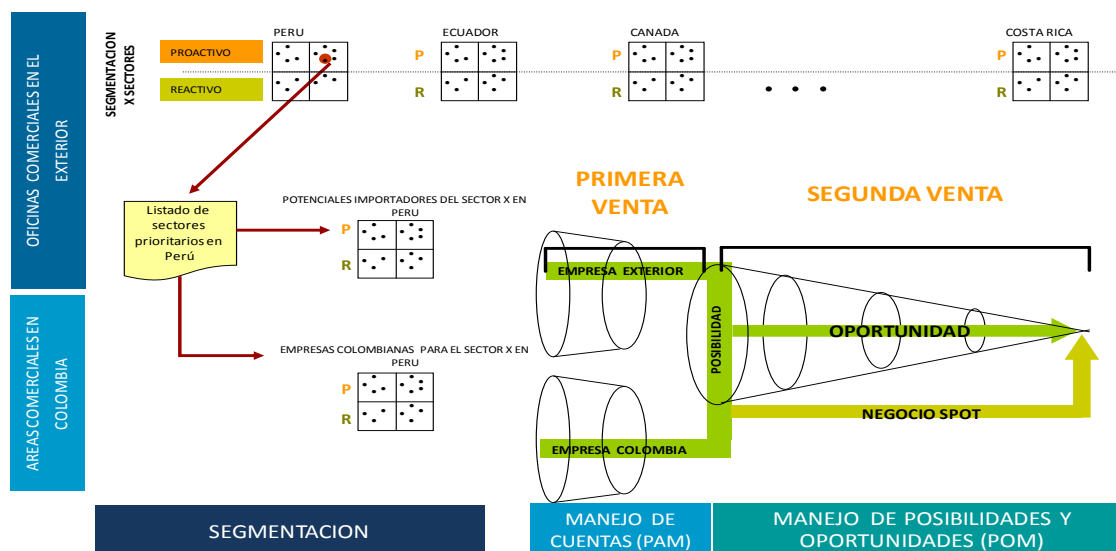
Una vez se concreta en una venta o compra, en turistas, firmas de acuerdos, eventos captados o inicio de un proyecto de inversión, se considera que la oportunidad ha generado un logro o resultado. Para que sea válido en la evaluación trimestral individual este logro debe haberse certificado. Pueden existir logros desde la etapa dos del pipeline como se detalla en el numeral correspondiente. Es importante recalcar que **la información** recibida de parte **de los empresarios es confidencial**. En el caso de los inversionistas tiene carácter aún mas reservado por la sensibilidad de sus emisores. En consecuencia, queda estrictamente prohibido para cualquier integrante del equipo de Proexport compartir este tipo de información con terceros ajenos a la actividad de Proexport.

Los detalles operativos en el caso de inversión, se encuentran en el Anexo 3.

Para el caso de turismo internacional, se encuentran en el Anexo 4.

### 2.6.3. RESUMEN DEL PROCESO

El siguiente gráfico resume el proceso completo:



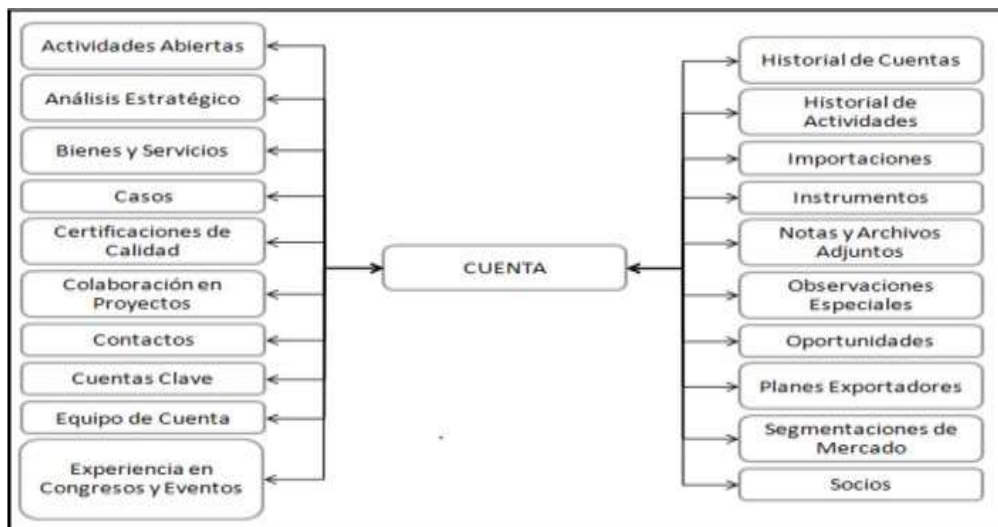
### 2.7. HERRAMIENTAS

Cada uno de los procesos descritos en el numeral anterior, cuenta con sus propias herramientas de apoyo en el Sistema de Información Institucional de PROEXPORT NEO:

### 2.7.1. PLAN DE CUENTA

Incluye toda la información, los servicios/instrumentos y las herramientas que se podrían llegar a tener para una cuenta. Cada módulo se aplica o no, total o parcialmente, de acuerdo con la complejidad de la cuenta y a criterio del equipo de trabajo, según se requiera.

A continuación se muestran las diferentes relaciones que tiene una cuenta con otros objetos que complementan la información básica de una cuenta en el Sistema de Información Institucional CRM -NEO.



### 2.7.2. PLAN DE OPORTUNIDAD

También conocido como Proexport Opportunity Management (POM), es la herramienta para facilitar el manejo de la oportunidad.

En el Sistema de Información Institucional NEO, una oportunidad está asociada a una o varias cuentas líderes con quienes Proexport realiza la gestión necesaria para que la oportunidad se cierre satisfactoriamente, generando logros o indicadores comerciales usados como apoyo para medir el impacto de la gestión de Proexport con sus clientes.

### 2.7.3. MAPA DE POSIBILIDADES Y OPORTUNIDADES

El mapa de Posibilidades y Oportunidades se compone por todas las posibilidades y oportunidades que tiene una cuenta en un periodo específico y su avance de etapa, puede visualizar a través del Sistema de Información Institucional CRM - NEO bajo la pestaña de informes Proexport: Oportunidades

Como se enunció anteriormente, este mapa permite:

- Tener una idea más precisa del verdadero potencial de desarrollo de oportunidades de las cuentas.
- Realizar una mejor planeación de la gestión comercial de las cuentas.
- Priorizar esfuerzos.

#### **2.7.4. PIPELINE**

Con el propósito de realizar un adecuado seguimiento tanto del desarrollo y avance de cada una de las oportunidades de negocio y sus resultados, como también de la gestión del Fideicomiso y su impacto, se utiliza el Pipeline, en el cual se pueden analizar las oportunidades en las diferentes etapas de desarrollo que se encuentran.

Los esfuerzos de PROEXPORT se deben concentrar entonces en proveer servicios/instrumentos que faciliten el avance del mayor número posible de oportunidades a través del pipeline, evolucionando en las diferentes etapas, logrando cierre de negocios.

Cabe aclarar que para cada empresa el inicio del proceso de una oportunidad puede darse en una etapa diferente: algunas empezarán desde la etapa 0 con una posibilidad, pero otras pueden comenzar con una oportunidad de negocios ya definida, por lo cual empezarían directamente en la etapa 1 de nueva oportunidad o más adelante. Igualmente la duración del ciclo de negocios (desde la etapa 0, a la etapa final) puede ser diferente para cada oportunidad.

El modelo de manejo y seguimiento de oportunidades individuales de negocio a través del pipeline permite:

- Lograr visibilidad y disponibilidad de la información completa sobre las cuentas, los servicios prestados y los resultados obtenidos, para todas las áreas de PROEXPORT sin importar su ubicación geográfica.
- Medir el impacto real de la gestión de PROEXPORT.
- Acortar los tiempos requeridos para llegar al cierre de negocio, al tener disponibilidad permanente de información actualizada y completa sobre el estado de cada oportunidad y la gestión realizada por PROEXPORT.
- Contar con información y herramientas de análisis que permitan identificar tendencias tanto en los resultados obtenidos, como en la gestión realizada para lograrlos.
- Contribuir a generar memoria institucional.

#### **2.8. PLATAFORMA TECNOLÓGICA**

La implementación del modelo de negocios de PROEXPORT tiene como soporte una robusta plataforma tecnológica cuyos objetivos son:

- Consolidar el seguimiento y la gestión de todos los ejes de negocio de Proexport con el objeto de tener una única memoria institucional.
- Enlazar la gestión de las áreas transversales a la gestión total de la entidad.
- Brindar información integral de la gestión realizada a nuestros clientes.
- Acceso a la información de nuestros clientes de forma unificada.
- Facilitar el registro y consulta de la información a través de la administración de roles y perfiles de usuarios.
- Proporcionar una herramienta de fácil uso aprovechando los avances tecnológicos de estas herramientas.
- Proveer una herramienta que permita a Proexport enfrentar los retos futuros en su relacionamiento con sus clientes.
- Mejorar los canales de comunicación entre los diferentes equipos de trabajo y aumentar la disponibilidad y visibilidad de la información, optimizando los

procesos de prestación de servicios; garantizando la unicidad de la información y evitando duplicidad de esfuerzos.

La herramienta opera sobre plataforma Internet con el propósito de ofrecer disponibilidad simultánea e inmediata de la información a todos los funcionarios de Proexport sin importar su ubicación geográfica.

El acceso se realiza mediante una clave de acceso para funcionario que es suministrada por la Administración del Sistema y que otorga permisos de acceso específicos a cada perfil de funcionario.

En este sistema cada uno de los funcionarios es responsable de registrar y mantener actualizada la información sobre las cuentas, los Servicios o Instrumentos y actividades realizadas, los compromisos adquiridos y en general cualquier información que agregue valor en el proceso de atención de la cuenta.

Con el propósito de ofrecer capacidad de análisis en tiempo real, la totalidad de la información registrada puede ser consultada mediante un informe o reporte cuyo propósito es proporcionar facilidades de análisis estratégico de la información registrada diariamente.

A continuación un vistazo a la pantalla inicial de NEO desde la cual se permite el acceso a todos los elementos de información, de acuerdo con el perfil del usuario:



The screenshot displays the NEO system interface for user Paula Andrea Gonzalez Ramirez. The top navigation bar includes 'Inicio', 'Chat', 'Cuentas', 'Contactos', 'Casos', 'Proyectos', 'Instrumentos', 'Colaboración en Proyectos', 'Oportunidades', 'Logros', 'Metas', 'Tablero de Indicadores', 'Informes', and 'Docu...'. The main content area is divided into several sections: 'Cuentas recientes' with a list of account numbers; 'Chat' with a 'Compartir' button; 'Elementos para aprobar' showing 'No hay registros que mostrar'; and 'Mis Tareas' with a 'Nuevo' button and a message 'No tiene tareas asignadas programadas para este periodo'.

### 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 3.1. DESCRIPCION GENERAL DE LAS AREAS

La estructura sigue a la estrategia. Una vez definido el Modelo de Gestión Comercial o de facilitación de PROEXPORT para la generación de impacto en los diferentes ejes, a continuación se ilustra la estructura organizacional que el Fideicomiso ha definido para su ejecución:



Tal como se mencionó en el numeral 2.1 Estructura General de PROEXPORT, el gráfico ilustra cómo PROEXPORT cuenta con dos tipos de área:

- **Las Áreas Comerciales**, responsables de conocer las empresas en Colombia y las empresas en el exterior para la identificación, desarrollo y cierre de las oportunidades de negocio.
- **Las Áreas de Soporte o transversales**, cuya gestión resulta fundamental como apoyo a las áreas comerciales:
  - Dirección de Información Comercial
  - Dirección de Tecnología
  - Dirección de Cooperación y Convenios
  - Dirección Desarrollo Estratégico Internacional
  - Dirección de Planeación
  - Dirección de Eventos
  - Dirección de Comunicaciones
  - Dirección de Mercadeo
  - Dirección Comercial Dirección de Clima Legal y de Inversión
  - Dirección de Apoyo estratégico

- Unidad de Gestión para Proexport (Fiducoldex)
- Staff de Presidencia.

### ORGANIGRAMA



#### 4. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Tal como se observa dentro de la distribución funcional de Proexport en el organigrama, las particularidades de los roles y responsabilidades de cada empleado se definen en el Manual de Funciones y Descripciones de Cargos MAN-CTH101-003.

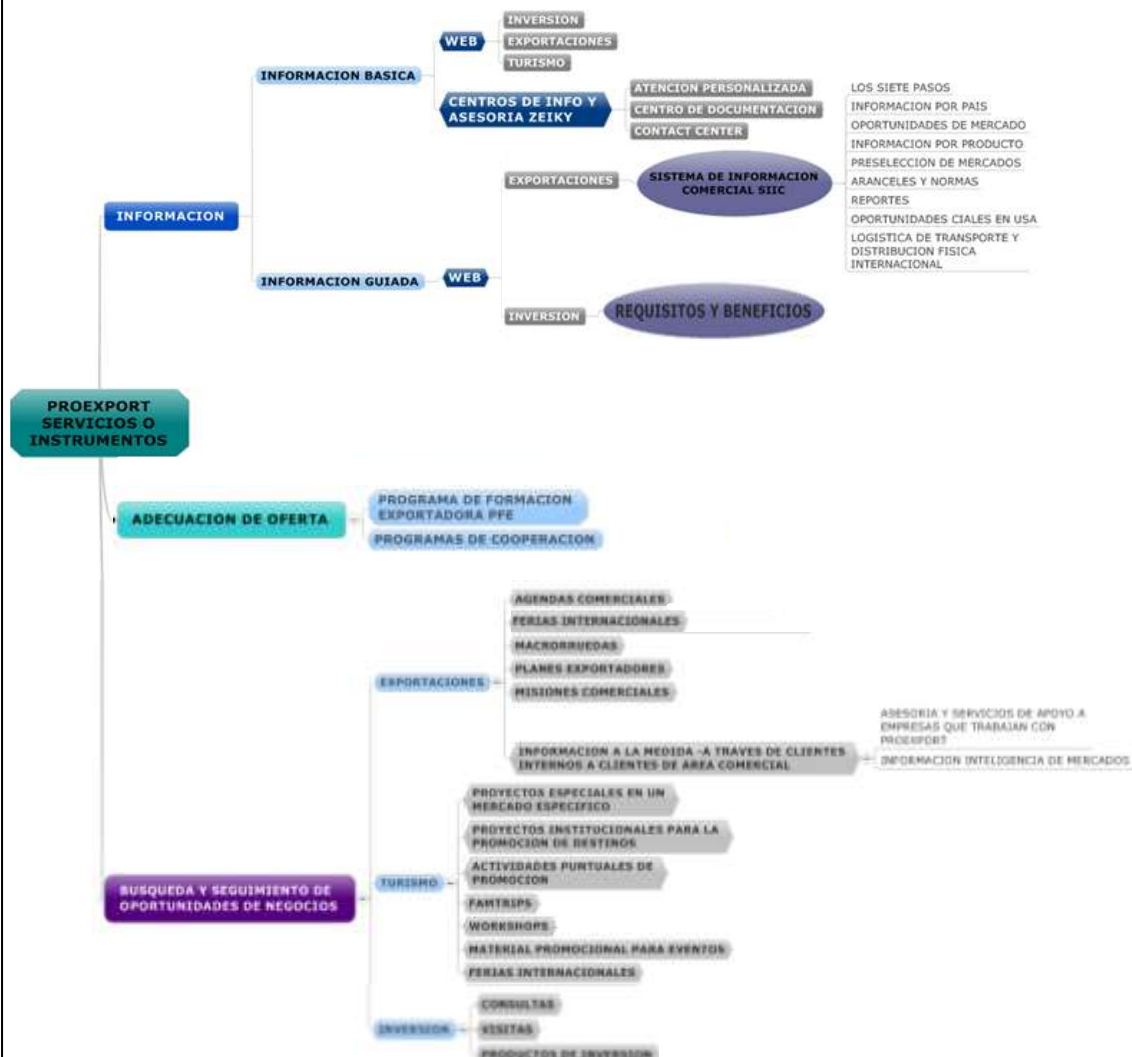
#### 5. PORTAFOLIO DE SERVICIOS E INSTRUMENTOS

Proexport cuenta con un Manual de Servicios MAN-PRE100-002, donde se encuentran enunciados los instrumentos o servicios, las condiciones que deben

cumplir los clientes o cuentas para acceder a ellos, las políticas vigentes de otorgamiento de ayudas y apoyos.

El esquema de servicios/instrumentos se detalla a continuación

### ESQUEMA DE SERVICIOS O INSTRUMENTOS



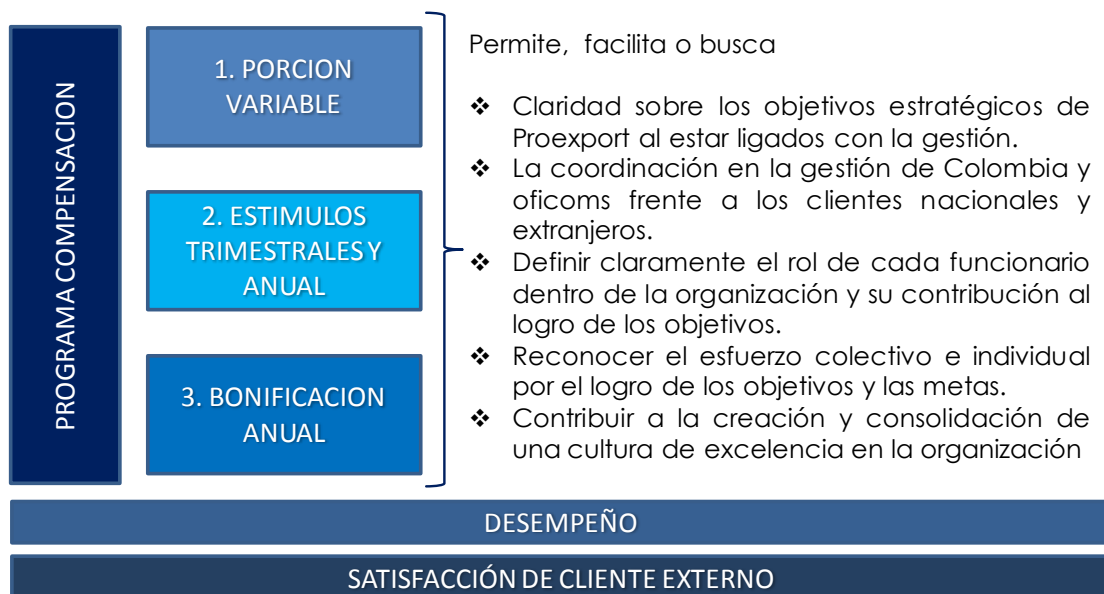
## 6. PROGRAMA DE COMPENSACIÓN VINCULADO A RESULTADOS

Luego de algunos años de implementación del modelo de facilitación de negocios, donde la realización de múltiples gestiones ha permitido en muchos casos sobrepasar las metas comerciales, ha demostrado que el esquema establecido al inicio del 2003, ha motivado un mayor esfuerzo en la consecución de las metas, lo que sin duda redundará en beneficio para el país.

**Objetivos específicos del Programa de Compensación orientado a resultados:**

- Alcanzar el cumplimiento de las metas organizacionales, fomentando el trabajo en equipo y fortaleciendo el desarrollo individual.
- Incrementar la efectividad del recurso humano mediante la implementación de una estructura: *gana – gana*.
- Atraer y retener el personal idóneo
- Inducir un proceso de mejora continua en la prestación de servicios, que redunde en una mayor satisfacción del cliente interno y externo.
- Orientar y reconocer el logro de resultados por parte de los funcionarios de Proexport

El programa de compensación tiene tres componentes principales y dos que nos permiten generar planes de mejoramiento, tal como se describe en la siguiente figura:



Trimestralmente se realiza una evaluación que permite realizar el cálculo de la porción variable y determinar los empleados de mayor desempeño para la definición de los estímulos.

Anualmente se realiza la evaluación que permite definir los estímulos anuales y como se detalla más adelante, la que permite determinar si existe la posibilidad de bono y la forma de cálculo del mismo para cada empleado que se encuentre en el régimen de remuneración variable.

## 6.1. MODELO DE EVALUACIÓN GENERAL

Para realizar la evaluación trimestral se aplica una ponderación para cada una de las variables que se consideran en el modelo de evaluación. Cada ítem puede tener una ponderación diferente dentro del modelo (entre 0% y 100%). La ponderación se define anualmente teniendo en cuenta la política de Proexport, el perfil de cada mercado o sector, o el rol específico que cumple el asesor.

En la siguiente figura se muestra la ponderación general utilizada para la evaluación trimestral, los detalles para cada uno de los ejes se encuentran en el Anexo No. 5 de este documento. En todo caso, se puede definir una ponderación diferente para algún asesor siempre y cuando, obedezca a objetivos estratégicos, del área o mercado, sea acordada y remitida a la Dirección de Planeación antes del inicio del trimestre que se va a evaluar.

	OBJETIVO	PONDERACION	
		GERENTES O DIRECTOR	ASESOR
<b>1. METAS COMERCIALES</b>	Seguimiento al impacto directo en inversión, turismo y exportaciones. (cumplimiento de metas comerciales) (Compromisos institucionales – SIGOB - BPIN Chárter del MCIT.)	50%	50%
<b>2. METAS O PROYECTOS GESTION</b>	Seguimiento y cumplimiento a: Indicadores o Proyectos de gestión Proyectos conjuntos Orientación al modelo.	35%	50%
<b>3. BENEFICIO COSTO</b>	Seguimiento a la consecución de logros y generación de resultados con los recursos utilizados del presupuesto asignado.	15%	

Fuente: Dirección de Planeación

### 6.1.1. CUMPLIMIENTO META COMERCIAL

Hace referencia al cumplimiento de la(s) meta(s) comercial(es) acordadas para el año, la cual se trimestraliza y tanto los resultados como la meta son acumulados durante el transcurso del año.

$$\left( \frac{\text{Resultado trimestral (acumulado)}}{\text{Meta trimestral (acumulada)}} * \text{Ponderación} \right)$$

- **FUENTE:** CRM e informes de las áreas
- **PERIODICIDAD:** trimestral

Para que los resultados cuenten en la evaluación, deben estar debidamente certificados por la empresa en Colombia o en el exterior, haber sido remitidos a la Dirección de Planeación, en la forma y tiempos definidos así como haber sido aprobados por la firma auditora o quien haga sus veces. El proceso de certificación debe cumplir los requisitos establecidos en el capítulo "Procedimientos y políticas de certificación", incluido en este documento.

### **6.1.2. CUMPLIMIENTO METAS DE GESTION**

En este componente se hace seguimiento a las actividades, participación en la ejecución de actividades o gestión que pueden o no traducirse en resultados comerciales durante el año (si tiene resultados estos no pueden constituir la meta del proyecto de gestión).

Cumplimiento metas de indicadores de gestión:

En este componente se hace seguimiento al cumplimiento de las metas en indicadores de gestión negociadas entre Colombia y las oficinas comerciales, la mayoría de las cuales pueden ser consultadas en NEO-CRM.

#### **6.1.2.1. Cumplimiento metas de proyectos de gestión:**

Se pueden establecer proyectos de gestión para reconocer los esfuerzos realizados por el empleado en el desarrollo de proyectos estratégicos para el sector, mercado, gerencia o vicepresidencia, en la organización y realización de eventos que impactan a varios compañeros, en su participación como auditor o como capacitador, entre otros.

Para que puedan ser evaluados como parte del modelo, los proyectos deben haberse formulado y acordado las metas (logros, entregables, etc) e indicadores trimestrales que permitan, en la medida de lo posible, evaluar el avance del objetivo y de las actividades previstas, antes del inicio del trimestre que se quiera evaluar.

$$\left( \frac{\text{Resultado proyectos de gestión}}{\text{Meta Proyectos de gestión}} * \text{Ponderación} \right)$$

- **FUENTE:** CRM e informes de las áreas
- **PERIODICIDAD:** trimestral

En el Anexo 6, se puede consultar una presentación informativa.

#### **6.1.2.2. Cumplimiento en metas de proyectos conjuntos:**

Con el fin de potenciar los trabajos conjuntos entre áreas que se vienen dando en la organización se establecieron los proyectos conjuntos. Por tanto se consideran proyectos conjuntos aquellos que buscan contribuir a algún objetivo estratégico y, para cuya ejecución, se requiere la participación de dos áreas (en términos generales se busca "evidenciar" la interacción de las áreas comerciales y las transversales).

La definición de metas y forma de evaluación debe ser acordada por las partes (jefes y asesores de las áreas involucradas) antes de que inicie el trimestre que se va a evaluar. Al igual que en los proyectos de gestión, las metas (logros, entregables, etc) e indicadores trimestrales deben permitir, en la medida de lo posible, evaluar el avance del objetivo y de las actividades previstas, los cuales serán evaluados de forma cruzada, es decir, el área comercial evalúa la gestión del área transversal en el trimestre y el área transversal evalúa la comercial.

En el Anexo 7, se puede consultar una presentación informativa.

#### **6.1.2.3. Orientación al modelo:**

En el caso de los Gerentes y Directores se busca hacer seguimiento a las estrategias, a la propuesta de proyectos, a la generación de proyectos y al seguimiento de sus asesores.

En caso de los asesores, esta variable busca hacer seguimiento a la aplicación del modelo PSM y su registro en el CRM con el fin de facilitar el trabajo en equipo y contar con memoria institucional. Para ello se ha definido un formato que pretende: en cuanto a manejo de cuentas, se hace seguimiento a la labor realizada por el asesor en la búsqueda y atención a sus cuentas así como a la generación y seguimiento a las oportunidades de las cuentas.

En todos los casos se vela porque se cumplan los objetivos trazados, las estrategias definidas, se cuente con suficientes cuentas que permitan cumplir las metas actuales, se esté trabajando con nuevas cuentas que permitan cumplir futuras metas y se mantenga un pipeline robusto, de acuerdo con el sector y los potenciales mercados.

Para hacer la evaluación trimestral de algunas variables, el CRM-NEO puede utilizarse como fuente de información relevante y objetiva para la misma. Se recomienda que el evaluado haga una autoevaluación y con ella, tener una reunión con su jefe para validarla o ajustarla. Una vez el jefe tenga todas las evaluaciones definitivas de su área debe remitirlas a la Dirección de Planeación en las fechas definidas para tal fin.

En el Anexo 8, se puede consultar una presentación informativa.

#### **6.1.3. BENEFICIO/COSTO**

Este indicador, solo aplica al cuerpo directivo, busca medir el retorno obtenido con los recursos asignados. La relación beneficio / costo busca incentivar la eficiencia,

es decir que cada área maximice los resultados con unos recursos definidos, o pueda generar ahorros o disminución de costos para los mismos resultados.

$$\left( \frac{\% \text{ cumplimiento de resultados comerciales}}{\% \text{ ejecución presupuestal}} = \# \text{ de veces} \right)$$

- **FUENTE:** CRM y datos suministrados por FIDUCOLDEX
- **PERIODICIDAD:** trimestral

#### **6.1.4. VARIABLES ADICIONALES PARA LA EVALUACION DE ESTIMULOS Y BONO**

- **Cumplimiento Meta Total PROEXPORT:** Hace referencia al cumplimiento de la meta comercial de PROEXPORT, la meta y los resultados anuales son acumulados.
- **Cumplimiento Meta Total AREA:** Hace referencia al cumplimiento de la meta comercial del AREA, la meta y los resultados anuales son acumulados.
- **Cumplimiento Meta Total INDIVIDUAL:** Hace referencia al cumplimiento de la meta comercial. La meta anual propuesta se trimestraliza y es el referente contra el que se miden los resultados. La meta y los resultados anuales son acumulados.

$$\left( \frac{\text{Resultado trimestral (acumulado)}}{\text{Meta trimestral (acumulada)}} * \text{Ponderación} \right)$$

- **Cumplimiento combinación SECTOR MERCADO/INDIVIDUAL:** Promedio de los cumplimientos en cada uno de los mercados o sectores donde se tiene asignada meta. Los cumplimientos en cada mercado o en cada sector, tienen un máximo de 100%, lo cual significa que los excedentes de cumplimiento en un mercado o sector no compensan el incumplimiento en otros. Este indicador se aplicará según lo vigente en cada eje.

#### **6.1.5. OTROS COMPONENTES DEL MODELO DE EVALUACIÓN**

Los siguientes componentes que hacen parte del modelo de evaluación no se tiene en cuenta para la evaluación trimestral; por ello no cuentan con una ponderación específica dentro del modelo, pero se consideran importantes por cuanto entregan información relevante para los planes de mejoramiento y la toma de decisiones en relación con el desarrollo del recurso humano.

### 6.1.6. EVALUACION DE DESEMPEÑO

Todos los empleados de Proexport participan en el Modelo de Evaluación de Desempeño 360 grados, que busca identificar las diferentes competencias orientadas hacia el modelo de resultados de Proexport, como se encuentra detallado en el MAN-CTH101-002 Manual de Estrategias y Procesos Asociados al Talento Humano.

- **FUENTE:** Calidad y Talento Humano
- **PERIODICIDAD:** Anual

### 6.1.7. ENCUESTA SATISFACCION CLIENTE EXTERNO

Busca medir la percepción que tienen los clientes sobre la gestión de Proexport, a través de la Encuesta Satisfacción de clientes contratada con una firma que califique para tal fin.

La encuesta tiene una periodicidad anual y tiene como propósito recibir retroalimentación de los empresarios sobre su relacionamiento con los diferentes servicios y procesos de Proexport.

Proexport para el año en curso debido a la aplicación de una nueva metodología de medición de satisfacción de cliente ha asumido como estándar de satisfacción un nivel de 73,3% para la evaluación de resultados de encuestas de cliente externo (nivel utilizado internacionalmente por Ipsos-Napoleón Franco como aceptable), aplicado siempre y cuando las encuestas logradas sean representativas.

En el caso de presentarse una evaluación inferior al estándar, la administración decidirá la pertinencia de aplicar o no alguna medida específica.

- **FUENTE:** Empresarios
- **PERIODICIDAD:** Anual

### 6.1.8. ENCUESTA SATISFACCION CLIENTE INTERNO

La Encuesta de Trabajo en Red es una encuesta institucional que permite medir el trabajo en equipo de Proexport, a través de esta encuesta se pueden identificar oportunidades de mejoramiento en los procesos de relacionamiento entre áreas y reforzar los aspectos evaluados satisfactoriamente, en beneficio del trabajo conjunto. La evaluación es a nivel individual y obedece al siguiente esquema:

AREA QUE EVALUA	AREAS EVALUADAS
Oficoms	Gerencias, Regionales, Areas transversales (cuando aplique)
Gerencias	Oficoms, Regionales, Areas transversales (cuando aplique)

**AREA QUE EVALUA**

**AREAS EVALUADAS**

Regionales	Oficoms, Gerencias, Areas transversales (cuando aplique)
Area transversal (cuando aplique)	Oficoms, Gerencias, Regionales, Areas transversales (cuando aplique)

- **FUENTE:** Dirección de Planeación
- **PERIODICIDAD:** Cuando se defina

### 6.1.9. ASPECTOS GENERALES MODELO DE EVALUACIÓN

- a. Todos los colaboradores de Proexport, serán evaluados trimestralmente y la información requerida que no se encuentra en el CRM, deberá ser remitida por los Gerentes o Directores a la Dirección de Planeación antes de las fechas que se detallan a continuación:

TRIMESTRE	FECHA LIMITE DE RECEPCION DE CERTIFICACIONES PARA REALIZAR EL CORTE TRIMESTRAL
I trim	El <b>23</b> de Marzo antes de las 12:00 m.
II trim	El <b>22</b> de Junio antes de las 12:00 m.
III trim	El <b>21</b> de Septiembre antes de las 12:00 m.
IV trim	El <b>18</b> Enero del siguiente año antes de las 12:00 m.

- b. Los empleados que obtengan en dos evaluaciones seguidas una calificación inferior o igual a 60% entrarán en *período de observación* y tendrán coaching con su respectivo jefe.
- c. La consolidación de la información y las evaluaciones estará a cargo de la Dirección de Planeación.
- d. Los resultados serán entregados a los Directivos, quienes deberán revisarlos y reunirse con los colaboradores cuando lo consideren pertinente.

### 6.2. CRITERIOS DE EVALUACION

Como se enunció, el programa de Compensación vinculado a resultados de Proexport, comprende tres elementos: porción variable, estímulos y bonificación anual. Los criterios de medición, así como los principales factores a tener en cuenta, para el pago de la porción variable, los estímulos y la bonificación anual se describen a continuación.

## 6.2.1. PORCION VARIABLE

### 6.2.1.1. CRITERIOS DE MEDICION

Los criterios de medición dentro del modelo de evaluación que se tienen en cuenta para el pago de la porción variable se explican a continuación. Cada una de las variables evaluadas tendrá una máxima evaluación de 100%, esto con el fin que el excedente en el cumplimiento de una meta no distorsione el cumplimiento de las otras variables. Las variables se acuerdan previamente, por lo que pueden existir excepciones dentro de los criterios de medición.

*Diapositiva 1. Programa de compensación: Medición porción variable Inversión*

#### PORCION VARIABLE - INVERSIÓN

MEDICION	VARIABLE	VARIABLE				TECHOS			
		COLOMBIA		OFICOMS		COLOMBIA		OFICOMS	
		Direct	Ases	Direct	Ases	Direct	Ases	Direct	Ases
1. Metas Comerciales	1.1 Monto de inversión	✓	✓	✓	✓	100%	100%	100%	100%
2. Gestión	2.1. Perfiles Sectoriales	✓	✓			100%	100%		
	2.2. PR's, prensa y multiplicadores.	✓	✓	✓	✓	100%	100%	100%	100%
	2.3. Apoyo a seminarios.	✓	✓	✓	✓	100%	100%	100%	100%
	2.4. Proyectos de Inversión	✓		✓	✓	100%		100%	100%
	2.6. Orientación al Modelo	✓	✓	✓	✓	100%	100%	100%	100%
3. Beneficio Costo		✓				100%			

*Diapositiva 2. Programa de compensación: Medición porción variable Turismo*

**PORCIÓN VARIABLE - TURISMO VACACIONAL**

MEDICION		VARIABLE				TECHOS				
		COLOMBIA		OFICOMS		COLOMBIA		OFICOMS		
		Direct	Ases	Direct	Ases	Direct	Ases	Direct	Ases	
1. Metas Comerciales	1.1 Viajeros Internacionales	✓	✓	✓	✓	100%	100%	100%	100%	
	2. Gestión	2.1. Visitas Comerciales	✓	✓	✓	✓	100%	100%	100%	100%
		2.2. Orientación al Modelo	✓	✓	✓	✓	100%	100%	100%	100%
		2.3. Proyectos de Gestión	✓	✓	✓	✓	100%	100%	100%	100%
		2.4. Proyectos Conjuntos	✓	✓			100%	100%		
3. Beneficio Costo	✓				100%		100%			

**PORCION VARIABLE - TURISMO CORPORATIVO**

MEDICION		VARIABLE				TECHOS			
		COLOMBIA		OFICOMS		COLOMBIA		OFICOMS	
		Direct	Ases	Direct	Ases	Direct	Ases	Direct	Ases
1. Metas Comerciales	1.1 No. De Eventos captados	✓	✓	✓	✓	100%	100%	100%	100%
	2. Gestión	2.1. Publicaciones (Corporativo)	✓	✓	✓	✓	100%	100%	100%
2.2. Orientación al Modelo		✓	✓	✓	✓	100%	100%	100%	100%
2.3. Proyectos de Gestión		✓	✓	✓	✓	100%	100%	100%	100%
2.4. Proyectos Conjuntos		✓	✓			100%	100%		
3. Beneficio Costo	✓				100%				

Diapositiva 3. Programa de compensación: Medición porción variable Exportaciones

**PORCION VARIABLE - EXPORTACIONES**

MEDICION			VARIABLE				TECHOS			
			COLOMBIA		OFICOMS		COLOMBIA		OFICOMS	
			Direct	Ases	Direct	Ases	Direct	Ases	Direct	Ases
1. Metas Comerciales	1.1 Monto de negocios		✓	✓	✓	✓	100%	100%	100%	100%
	1.2 No. de empresas		✓	✓	✓	✓	100%	100%	100%	100%
2. Gestión	2.1 Orientación al Modelo		✓	✓	✓	✓	100%	100%	100%	100%
	2.2 Proyectos de Gestión		✓	✓	✓	✓	100%	100%	100%	100%
	2.3 Proyectos Conjuntos		✓	✓			100%	100%		
3. Beneficio Costo			✓		✓		100%		100%	

Diapositiva 4. Programa de compensación: Medición porción variable Transversales

**PORCION VARIABLE - TRANSVERSALES**

MEDICION			VARIABLE		TECHOS	
			TRANSVERSAL		TRANSVERSAL	
			Direct	Ases	Direct	Ases
1. Gestión	1.1 Proyectos de Gestión		✓	✓	100%	100%
	1.2 Proyectos Conjuntos		✓	✓	100%	100%
2. Beneficio Costo			✓		100%	

**6.2.1.2. POLITICAS GENERALES PARA LA PORCIÓN VARIABLE**

- La porción variable puede llegar a ser hasta el 25% del salario para los empleados en Áreas Comerciales (Colombia y Exterior) y hasta el 20% del salario para los empleados de Áreas Transversales.
- El pago de la porción variable tiene carácter trimestral y se realiza en el mes posterior al cierre de cada trimestre calendario, aún cuando el empleado se encuentre en período de gracia.
- La base para la definición del porcentaje del variable es el resultado de la aplicación del modelo de evaluación, la cual se realiza de forma trimestral.
- Si la evaluación es superior o igual al 90% se reconocerá el 100% de la porción variable. En los demás casos el reconocimiento de variable será proporcional a la evaluación.
- Para los empleados que no estén presentes durante el 60% o más del periodo de evaluación (licencias de maternidad, vacaciones, etc.), se tendrá en cuenta la evaluación inmediatamente anterior para el pago del variable.
- Cuando un empleado se retira, se le reconocerá la porción variable de acuerdo con el resultado de la última evaluación trimestral completa aplicada y pagada.
- Si un empleado de Áreas Comerciales no cumple sus metas cuantitativas en un trimestre, pero compensa el resultado en el trimestre(s) siguiente(s), se le reconocerá la porción variable dejada de pagar en el (los) trimestre(s) anterior(es) durante el año.
- El personal de apoyo, esto es, técnicos; secretarías; mensajeros y auxiliares serán vinculados bajo un esquema de compensación fijo y no variable.

#### **PERIODO DE GRACIA**

- Tendrán seis meses de gracia los nuevos empleados, a partir de la fecha de vinculación; tiempo durante el cual recibirá el 100% de la porción variable independientemente de los resultados de la evaluación.
- Un empleado podrá ser trasladado o promovido solamente cuando hayan transcurrido más de nueve meses a partir de su vinculación.
- Si la persona trabaja en Proexport y es trasladado o promovido a otro cargo, tendrá con un periodo de gracia de 3 meses, contados a partir de la fecha de la promoción.
- Una vez finalizado el periodo de gracia, el pago de la porción variable se hará con base en el resultado de la última evaluación.
- Cuando la terminación del período de gracia no coincide con el trimestre calendario, los días del trimestre que no cobije el periodo de gracia se pagan proporcionalmente a la evaluación trimestral.



*Diapositiva 6: Programa de Compensación Medición estímulos Turismo*

**ESTIMULOS - TURISMO VACACIONAL**

MEDICION			ESTIMULOS TRIM/ANUAL				TECHOS			
			COLOMBIA		OFICOMS		COLOMBIA		OFICOMS	
			Direct	Ases	Direct	Ases	Direct	Ases	Direct	Ases
	<b>1. Metas Comerciales</b>	1.1 Viajeros Internacionales	✓	✓	✓	✓	150%	150%	150%	150%
	<b>2. Gestión</b>	2.1. Visitas Comerciales	✓	✓	✓	✓	100%	100%	100%	100%
		2.2. Orientación al Modelo	✓	✓	✓	✓	100%	100%	100%	100%
		2.3. Proyectos de Gestión	✓	✓	✓	✓	100%	100%	100%	100%
		2.4. Proyectos Conjuntos	✓	✓			100%	100%		
	<b>3. Beneficio Costo</b>		✓				100%			

**ESTIMULOS - TURISMO CORPORATIVO**

MEDICION			ESTIMULOS TRIM/ANUAL				TECHOS			
			COLOMBIA		OFICOMS		COLOMBIA		OFICOMS	
			Direct	Ases	Direct	Ases	Direct	Ases	Direct	Ases
	<b>1. Metas Comerciales</b>	1.1 No. De Eventos captados	✓	✓	✓	✓	150%	150%	150%	150%
	<b>2. Gestión</b>	2.1. Publicaciones (Corporativo)	✓	✓	✓	✓	100%	100%	100%	100%
		2.2. Orientación al Modelo	✓	✓	✓	✓	100%	100%	100%	100%
		2.3. Proyectos de Gestión	✓	✓	✓	✓	100%	100%	100%	100%
		2.4. Proyectos Conjuntos	✓	✓			100%	100%		
	<b>3. Beneficio Costo</b>		✓				100%			

*Diapositiva 7: Programa de Compensación Medición estímulos Exportaciones*

**ESTIMULOS - EXPORTACIONES**

MEDICION			ESTIMULOS TRIM		ESTIMULOS ANUAL		TECHOS	
			COMERCIAL		COMERCIAL		COMERCIAL	
			Direct	Ases	Direct	Ases	Direct	Ases
1. Metas Comerciales	1.1 Monto de negocios	1.1.1 Total Proexport			✓	✓	150%	150%
		1.1.2 Total Area	✓	✓	✓	✓	150%	150%
		1.1.3 Total meta individual	✓	✓	✓	✓	150%	150%
		1.1.4 Cumplimiento Mercado / Sector	✓	✓	✓	✓	100%	100%
2. Gestión	2.2 Orientación al Modelo	2.2.1 Robustecimiento Pipeline y Manejo de cuentas.	✓	✓	✓	✓	100%	100%
		2.2.1 Cumplimiento No. de empresas con negocios	✓	✓	✓	✓	150%	150%
3. Beneficio Costo	2.1 Cumplimiento Proyectos de Gestión	2.1.1 Cumplimiento Metas Proyectos o actividades	✓	✓	✓	✓	100%	100%
		2.1.2 Cumplimiento consecución nuevas cuentas	✓	✓	✓	✓	150%	150%
			✓		✓		100%	

*Diapositiva 8: Programa de Compensación Medición estímulos Transversales*

**ESTIMULOS - TRANSVERSALES**

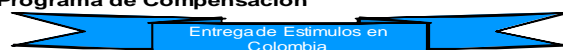
MEDICION			VARIABLE		TECHOS	
			TRANSVERSAL		TRANSVERSAL	
			Direct	Ases	Direct	Ases
1. Gestión	1.1 Proyectos de Gestión	1.1.1 Proyectos de Gestión	✓	✓	100%	100%
		1.2 Proyectos Conjuntos	✓	✓	100%	100%
2. Beneficio Costo			✓		100%	

**6.2.2.1. POLITICAS GENERALES**

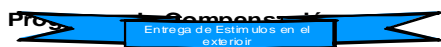
- Los estímulos se entregarán trimestralmente y adicionalmente habrá una entrega de estímulos anuales. Los cálculos para ello se harán con los datos trimestrales de cada área durante el año. Para el cálculo del estímulo anual se utilizarán los resultados acumulados del año de los indicadores que apliquen a cada área.
- Los estímulos serán entregados a los empleados que clasifiquen dentro del 7% de mejor evaluación cuantitativa y cualitativa, en Colombia y el Exterior.
- Sólo podrán hacerse acreedores a estímulos los empleados que lleven más de seis meses de vinculación a Proexport y se encuentren fuera de período de gracia.
- Serán beneficiarios de los estímulos todos los empleados de Proexport, tanto los que se encuentran bajo el esquema de compensación variable como los que están bajo la modalidad de salario fijo.
- Los estímulos serán entregados en especie y no constituyen factor salarial. Los montos dependen de la periodicidad del estímulo y del nivel del cargo, tal y como se muestra a continuación:

*Diapositiva 10. Entrega de Estímulos en Colombia*

**Programa de Compensación**



	PREMIO TRIMESTRE	PREMIO ANUAL
<b>COLOMBIA</b>		
Grupo Directivo	\$ 1.200.000	\$ 3.600.000
Subdirectores y Staff	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000
Area Comercial (Inversión. Turismo. Export.)	\$ 800.000	\$ 2.400.000
Areas Transversales (Incluye Vicep. Imagen País)	\$ 800.000	\$ 2.400.000
Personas	400.000	\$ 1.360.000



	PREMIO TRIMESTRE	PREMIO ANUAL
EXTERIOR	US\$	US\$
Directores	750	2.000
Area Comerciales	400	1.200
Personal de Apoyo	300	750

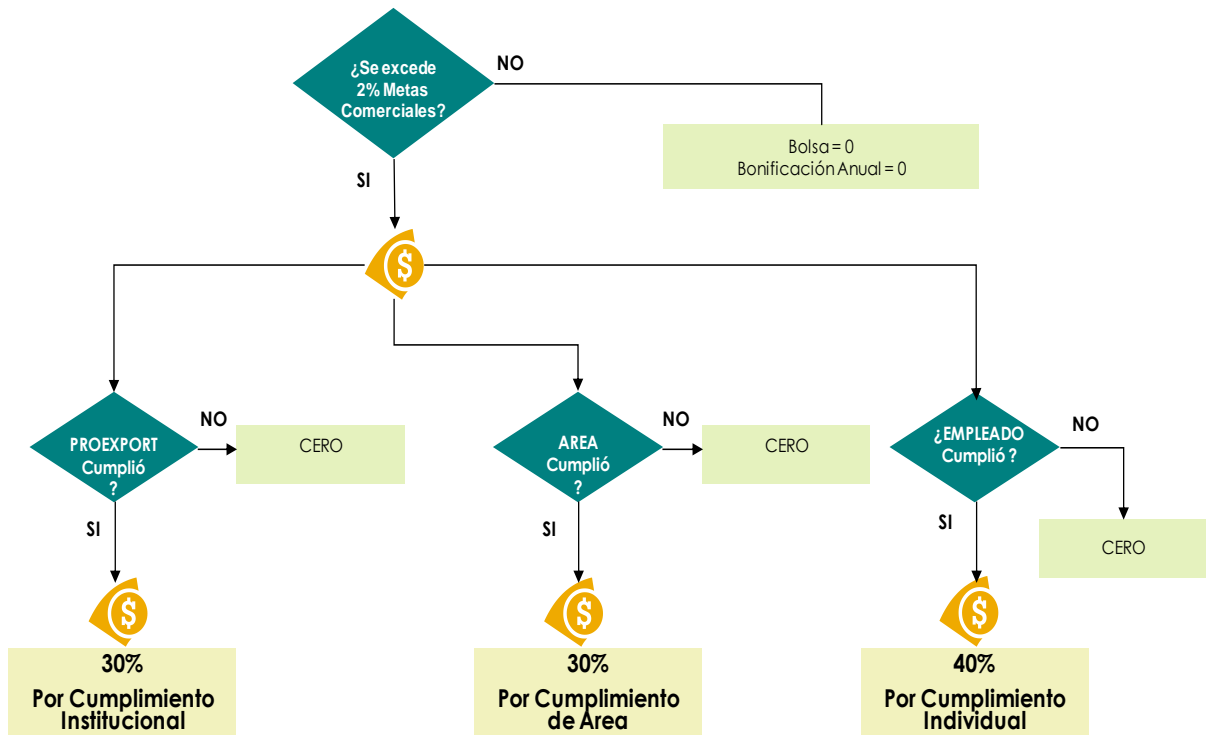
### 6.2.3. BONIFICACION ANUAL

Con el ánimo de estimular el sobrecumplimiento de las metas por parte de los empleados de Proexport que se encuentran vinculados bajo la modalidad de compensación variable, Proexport otorgará discrecionalmente una bonificación anual.

Como se trata de otorgar una bonificación por la contribución a sobrepasar la meta de toda la organización, su distribución está basada en la evaluación de resultados en conjunto; de Proexport, del Área, e individual.

Los criterios de medición dentro del modelo de evaluación que se tienen en cuenta para otorgar el bono anual son los siguientes:

- Cumplimiento superior a 102% de las metas comerciales consolidadas de Proexport, que apliquen en el momento de su cálculo, ponderadas por eje.
- Evaluación General de Proexport superior a 90%.
- Evaluación Área >90%.
- Evaluación personal (estimulo anual y variable) > 90%.



*Nota: Entiéndase por ÁREA el sitio al cual pertenece el empleado. Como ejemplo: si el empleado es de una Oficina Comercial, la Oficina será el área, si es un asesor de Gerencia, la Gerencia será el área, si es un Vicepresidente, la Vicepresidencia será el área, etc.*

## POLITICAS GENERALES

- El Esquema de bonificación anual se activa si se SUPERAN en más del 2%, las metas comerciales de Proexport de acuerdo con la ponderación de cada eje.
- El tope máximo para el cálculo de la bonificación será equivalente a la suma del 30% de la porción variable anual pagada a los empleados bajo este esquema.
- El bono tendrá una periodicidad anual
- La naturaleza del bono es no salarial
- Una vez se haya determinado que existe bono y exista la disponibilidad de recursos, su distribución está basada en la evaluación de resultados por Institución, por Área y por Individuo, como se enunció anteriormente.

## CRITERIOS PARA OTORGAR EL BONO

- Sólo podrán tener acceso a la bonificación los empleados que se encuentren vinculados a Proexport bajo el esquema de compensación variable, el 31 de diciembre.

- Para hacerse acreedor al bono anual, el empleado debe haber estado vinculado por un período igual ó superior a seis meses y no haber estado más de dos meses en licencia no remunerada durante el año.
- Cuando un empleado haya estado vinculado en Colombia y en una oficina comercial durante el mismo año, únicamente se considerará el variable recibido en virtud del contrato vigente el 31 de Diciembre.

## **7. PROCEDIMIENTO Y POLÍTICAS PARA LA CERTIFICACIÓN DE RESULTADOS COMERCIALES**

La certificación de los resultados en exportaciones, inversiones y turismo obtenidos a través de la generación, seguimiento y acompañamiento de oportunidades de negocio para las cuentas de PROEXPORT es un proceso decisivo dentro del Modelo de Gestión, como quiera que constituye un factor determinante tanto para el seguimiento de los objetivos fundamentales del Fideicomiso como para la evaluación de cada uno de los funcionarios.

Teniendo en cuenta lo anterior, este documento contiene las políticas, definiciones y procedimientos estandarizados que permiten asegurar la transparencia y trazabilidad del proceso de certificación, así como también la generación de resultados de manera oportuna tanto para efectos de evaluación como de compensación.

Se recuerda que **la información recibida de parte de los empresarios es confidencial; en el caso de los inversionistas tiene carácter aún mas reservado por la sensibilidad de sus emisores. En consecuencia, queda estrictamente prohibido para cualquier integrante del equipo de Proexport compartir este tipo de información con terceros ajenos a la actividad de Proexport.**

### **1. PROCEDIMIENTO, ROLES Y RESPONSABILIDADES EN EL PROCESO DE CERTIFICACION**

La certificación de los resultados comerciales (exportaciones, inversión, turistas, eventos, etc.) por parte de nuestras cuentas en el exterior o en Colombia debe ser un **resultado lógico y natural de la gestión realizada** por PROEXPORT para facilitar el negocio. De acuerdo con lo anterior:

- La consecución de la certificación **no debe constituirse en si misma en gestión.**
- El otorgar o no la certificación es **totalmente discrecional** por parte del exportador y/o del comprador; del inversionista; del mayorista o cualquiera que sea la cuenta, por tanto **no se debe insistir** en conseguir la certificación **si el empresario considera que la gestión de PROEXPORT no amerita la expedición de la certificación.**

A continuación se describe el procedimiento a seguir, así como también los roles y responsabilidades de cada uno de los actores involucrados en el proceso:

Es responsabilidad de cada uno de los asesores, gerentes o directores mantener actualizada la información de sus cuentas y de su gestión en el NEO-CRM

Es responsabilidad del asesor estar ingresando continuamente las actividades y gestión con las empresas y las que generaron el negocio que se certifica. Para el registro del logro, si el asesor se encuentra en una oficina comercial podrá remitirla al asesor en Bogotá, cuando ello esté acordado entre las áreas. En todos los casos requiere la revisión y aprobación del Gerente del área.

Una vez la certificación es recibida por Proexport:

1. Es responsabilidad del **Asesor Responsable de la Oportunidad:**

- a. Revisar la certificación, validando que cumpla con las características mínimas para que sea válida de acuerdo con lo definido en los títulos 2 y 5 de este documento. En el caso de las certificaciones remitidas por las oficinas comerciales deberán ser revisadas y entregadas al Gerente en un plazo no mayor a diez (10) días hábiles a partir de la fecha de recibo de acuerdo con el documento de remisión.
- b. Revisar que en NEO-CRM se encuentre debidamente registrada la gestión asociada al resultado o logro, el cual podrá ser adjuntado en NEO-CRM en formato PDF (Sección notas y archivos adjuntos)
- c. Entregar, física o virtualmente, las certificaciones al respectivo Director o Gerente, con el tiempo suficiente para que él las revise y el Gerente dé el visto bueno y las apruebe en NEO y, sean remitidos a la Dirección de Planeación en las fechas estipuladas.
- d. Comunicar a la firma Auditora<sup>1</sup>, o quien haga sus veces, dentro de los siguientes tres (3) días hábiles, desde la recepción del reporte de novedades y observaciones emitido por la misma, los cambios o correcciones que den lugar en el proceso de certificación, si y solo si, estos sean errores en el sistema NEO-CRM. Cuando haya que reenviar la certificación el plazo será de cinco (5) días hábiles. El envío puede realizarse por medio magnético o fax, mientras el original llega nuevamente a la Gerencia para evitar el vencimiento de los tiempos de apelación.
- e. Informar a sus contrapartes en el extranjero los avances y estados de las certificaciones.

2. Es responsabilidad del **Gerente o Director del área:**

- a. Verificar que la gestión este debidamente registrada en el NEO-CRM.
- b. Verificar que la gestión reportada por el asesor o equipo de trabajo de la oportunidad es suficiente para considerar que los resultados reportados en la certificación se pueden atribuir a PROEXPORT.
- c. Revisar la certificación, verificando que cumpla con las características mínimas de una certificación válida detalladas en los títulos 2 y 5 de este documento.
- d. Revisar la etapa del pipeline en la cual se encuentra la oportunidad y velar por el correcto uso de las mismas.

---

<sup>1</sup> Gerente de Auditoria Colombian Consulting Group: Selma Carvajal  
[selmacarv@yahoo.com.ar](mailto:selmacarv@yahoo.com.ar)

- e. En caso que, una vez validados los puntos anteriores, considere que la certificación es válida y que los resultados reportados efectivamente se pueden atribuir a PROEXPORT, debe aprobar el logro en NEO-CRM.
- f. Remitir de acuerdo con las fechas estipuladas (todos los miércoles) las certificaciones a la Dirección de Planeación anexas al reporte que se debe generar de NEO denominado "Logros a certificar *Gerencia*" que se encuentra en la carpeta de oportunidades firmado por el Gerente. El reporte debe hacerse en medio físico y magnético.
- g. Comunicar el reporte de novedades y observaciones emitido por la firma auditora, a sus Asesores.

En caso de encontrarse ausente el Gerente del área, será válido que el reporte de NEO sea firmado y el logro en NEO-CRM aprobado por el Vicepresidente del área, por quien este delegue o por otro Gerente de la misma Vicepresidencia.

3. Es responsabilidad del **Área de Planeación**:

- a. Verificar que el reporte de NEO-CRM "Logros a Certificar *Gerencia*" entregado venga firmado por el Gerente, contenga las columnas mínimas establecidas (Tipo de registro (Cuando aplique), Gerencia, responsables en Colombia y el Exterior, Logro, Sector, Cuenta Nacional y Extranjera (Cuando aplique), Oficina Comercial, Mercado, consecutivo, nombre y etapa de la Oportunidad, fecha del logro, valor), y las certificaciones anexas. En caso de detectar algún error, devolverlo a la respectiva gerencia para ser corregido y pueda ser reenviado nuevamente.
- b. Consolidar los reportes y su relacionamiento.
- c. Quincenalmente enviar los resportes a la firma auditora, el día siguiente a la recepción de los mismos, para ser validados por ella de acuerdo con los tiempos estipulados.
- d. Con base en los datos certificados por la firma auditora, la Dirección de Planeación consolidará los resultados para la evaluación trimestral y para otros fines pertinentes periódicamente.
- e. Informar a la firma Auditora de los cambios de gerentes cuando se presenten.

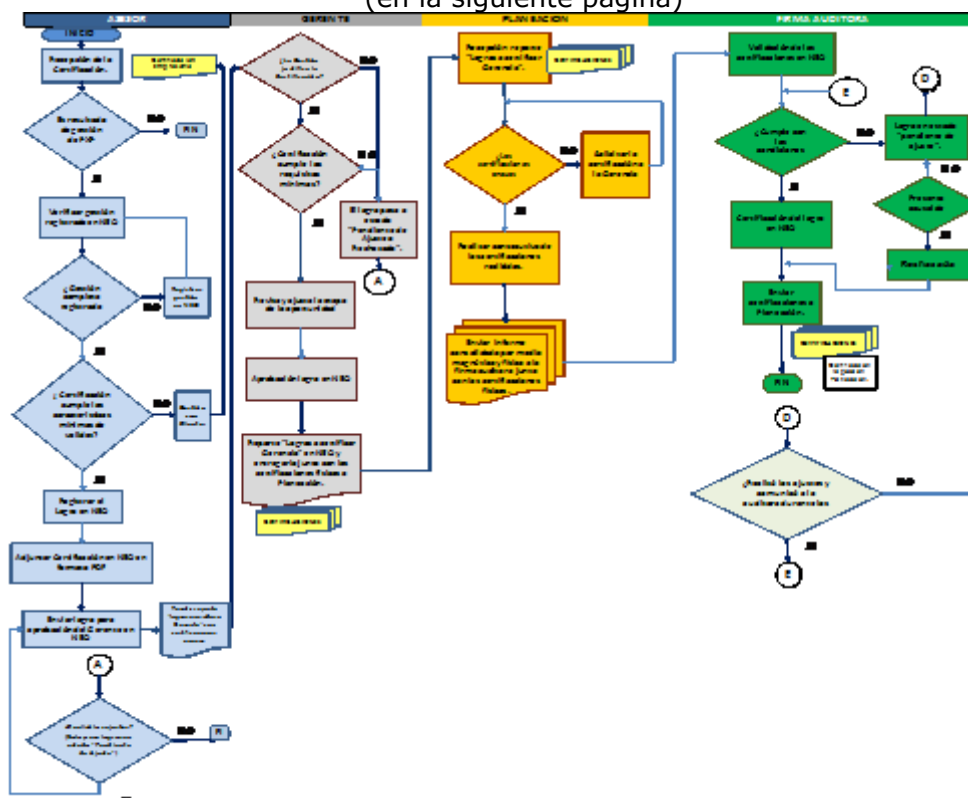
4. Es responsabilidad de la **Firma Auditora o quien haga sus veces**:

- a. Certificar, rechazar o dejar en "pendiente de ajuste", los logros en el Sistema de Gestión NEO-CRM a más tardar 3 días hábiles después de la radicación del documento.
- b. Cuando el logro se encuentre en estado "pendiente de ajuste", una vez haya transcurrido el tiempo estipulado procederá a certificarlo si los cambios realizados o correcciones están debidamente justificadas. En caso contrario rechazar el logro.
- c. Certificar, rechazar o dejar en estado "pendiente de ajuste" los logros en NEO-CRM a más tardar, 3 días hábiles después de la notificación del logro que se haya identificado como remitido a la firma Auditora con anterioridad y sobre el cual no se haya realizado revisión alguna.

d. Remitir mensualmente a la Dirección de Planeación el informe del proceso y devolver las certificaciones a la Dirección de Planeación.

El procedimiento anteriormente descrito define claramente las responsabilidades en el proceso de certificación y en el de verificación de la validez tanto del soporte de la certificación, como de la gestión asociada a los resultados reportados.

Flujograma  
(en la siguiente página)



**2. CARACTERÍSTICAS MINIMAS DE UNA CERTIFICACION VALIDA**

La certificación, carta o documento puede ser entregada por el empresario personalmente, enviada vía fax, correo postal o correo electrónico de una cuenta corporativa.

1. En el caso **de exportaciones**, la certificación deberá contener:
  - a. Nombre de la empresa que expide la certificación y de quien firma la certificación. En caso de alguna aclaración con relación a la identificación de la empresa, esta deberá ir acompañada con la firma del Gerente, quien se hará responsable de la veracidad de la información.
  - b. Firma del Representante o del encargado en la empresa con el que se gestionó la oportunidad (la firma puede ser digitalizada).
  - c. Nombre del comprador si la certificación la expide el exportador.
  - d. Nombre de exportador si la certificación la expide el comprador.
  - e. Monto del negocio.

- f. Fecha o período del negocio.  
g. Fecha de diligenciamiento de la certificación o realización de un evento.
2. En el caso de **turistas, pasajeros o viajeros internacionales**, la certificación deberá contener:
- Nombre de la empresa que expide la certificación y nombre del contacto. En caso de alguna aclaración con relación a la identificación de la empresa, esta deberá ir acompañada con la firma del Gerente, quien se hará responsable de la veracidad de la información.
  - Firma de quien certifica o sello de la empresa (la firma puede ser digitalizada).
  - Número de turistas, viajeros internacionales o pasajeros.
  - Fecha de diligenciamiento.
  - Período de la certificación o negocio.
3. En el caso de **captación de eventos** la notificación escrita del incentivo, convenciones, congreso, o cualquier tipo de evento captado podrá ser mediante carta original o copia escaneada, correo electrónico corporativo la cual debe contener:
- Nombre de la empresa que certifica el evento.
  - Nombre o tipo de evento o empresa que lo realizará.
  - Fecha, mes o año de realización del evento.
  - Fecha de la carta o del correo electrónico.
  - Nombre y firma de quien remite la comunicación.  
Cuando sea posible el número de participantes que se esperan.
4. En el caso de **Inversión**:
- Monto de la inversión.
  - Por lo menos una evidencia de inicio de la realización de inversión.
  - Nombre y firma del inversionista.
  - Fecha de diligenciamiento.
- La información de la empresa, país de origen, tipo de inversión, sector o subsector y el equipo de trabajo de Proexport es complementaria.

**Formatos:** Para facilitar los procedimientos se cuenta con los siguientes formatos sugeridos cuyo: Comprador, Exportador, Viajeros Internacionales y Eventos captados, que se encuentran en el Anexo 9, y los de Inversionista, Misión de compradores, Misión de Vendedores, Participación en Ferias Internacionales y Agenda en el Sistema de Calidad.

### **3. CONDICIONES PARA LA VALIDEZ DE LA CERTIFICACIÓN**

Una certificación se considera válida si cumple con las siguientes condiciones:

- Ha sido recibida como resultado de la gestión realizada por Proexport a la empresa.
- El documento físico recibido contiene la **información mínima** enunciada en el punto 2.
- Se ha registrado en CRM- NEO la **gestión** de PROEXPORT asociada a la cuenta que tiene la oportunidad en la que se registra el logro se encuentra

debidamente registrada al momento de validación de la certificación por parte de la firma auditora, en el Sistema de Gestión NEO-CRM.

- Se encuentra debidamente creada la **oportunidad** en el Sistema de Gestión NEO-CRM al momento de la certificación por parte de la firma auditora.
- El **valor registrado** en NEO-CRM corresponde al contenido en la certificación y no ha sido certificado previamente.
- El logro de exportaciones e inversión se encuentra registrado **en dólares** Estadounidenses. En los casos en los cuales la certificación entregada por el empresario (Comprador, Exportador, inversionista) se encuentre en una moneda diferente, su registro deberá hacerse utilizando la tasa de cambio de conversión de la moneda del día de realización del negocio. La tasa utilizada deberá especificarse en la certificación del negocio. En el caso que el comprador o exportador no haya incluido la fecha del negocio en la certificación, para el registro en NEO-CRM y certificación se utilizará la tasa de cambio del día del diligenciamiento de la certificación
- El tiempo transcurrido entre la **fecha** de la certificación (diligenciamiento, o carta) y la de entrega a la Dirección de Planeación **sea inferior de tres meses**.

#### ACLARACIONES

- Cuando en las certificaciones de monto aparece la letra K a continuación del valor del negocio o expectativa de negocio, ésta se entenderá como miles.
- En los casos en que la escritura de alguno de los números o puntos en el valor del negocio o inversión se preste a alguna interpretación, se deberá registrar en el NEO-CRM y certificar el menor valor posible de interpretar. (Por ej. ante la duda de un siete y un uno, se registra uno, ante puntos o apostrofes que dividan la cifra se entenderá la menor, etc.)
- En los casos en que el empresario no especifique el día de diligenciamiento de la certificación o fecha del negocio, sino que enuncie el mes o el año, se tomará como fecha del resultado para su registro en CRM-NEO, **el último día del mes** en que reporta el resultado.
- En los casos en que el empresario certifique los resultados o logros de un período de tiempo, se tomará como fecha del resultado o logro para su registro en CRM-NEO, **el último día del último mes** enunciado en el período.
- Cuando la certificación sea el resultado de un negocio dentro de un evento o Macrorrueda determinado y por alguna circunstancia no especifique la fecha del negocio, se aceptará para este caso que el asesor cargue en el sistema alguno de los días en los que se realizó el evento.
- En las ferias inmobiliarias realizadas en el exterior se considerará válida la oportunidad que tenga registrado en el NEO-CRM en la casilla comprador potencial la denominación "Comprador en feria y la ciudad donde se realice la feria" por cuanto en las certificaciones diligenciadas por las empresas participantes en las ferias, no se especifica el nombre de la persona natural que compra el bien inmueble. Proexport hace seguimiento a estas oportunidades a través de las empresas participantes.
- En los casos de las certificaciones dadas por las empresas prestadoras de salud se considerará válida la oportunidad que tenga registrado en el NEO-CRM en la casilla comprador potencial la denominación "Paciente y el país de donde proviene" ya que Proexport hace seguimiento con la empresa que ofrece el servicio.

#### **4. CRONOGRAMA DE ENTREGA DE CERTIFICACIONES A LA DIRECCION DE PLANEACION**

Con el propósito de tener una información de resultados actualizada en el sistema, poder generar oportunamente informes y los reportes necesarios para la evaluación y por consiguiente la liquidación de la porción variable del salario.

Las certificaciones pueden entregarse **todos los miércoles** en la mañana a la Dirección de Planeación, y las siguientes son las fechas límite para la entrega de las certificaciones para las evaluaciones trimestrales durante el año:

<b>TRIMESTRE</b>	<b>FECHA LIMITE DE RECEPCION DE CERTIFICACIONES PARA REALIZAR EL CORTE TRIMESTRAL</b>
I trim	Miércoles 23 de Marzo antes de las 12:00 m.
II trim	Miércoles 22 de Junio antes de las 12:00 m.
III trim	Miércoles 21 de Septiembre antes de las 12:00 m.
IV trim	Miércoles 18 de Enero del siguiente año antes de las 12:00 m.

De acuerdo con lo anterior, los resultados del cierre del año se producirán al final del mes de enero del año siguiente.

Siendo consecuentes con el tiempo que puede tomar el empresario que ha recibido apoyo de Proexport para el diligenciamiento o remisión de la certificación, luego de haber tenido el logro se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Los resultados que no alcanzan a ingresar en el trimestre en que se produce el logro o resultado, se registren para el siguiente trimestre y acumulan al resultado durante el año.
- Los resultados del último trimestre del año y cuyas certificaciones se producen en el primer trimestre del año siguiente, serán válidos si son entregados a la Dirección de Planeación **antes de las 12:00 m. del último miércoles hábil del mes de Febrero**. Estas certificaciones se aplicarán a los resultados del año en curso.

### 5. CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN DE UNA CERTIFICACIÓN

Los siguientes son los criterios para que una certificación sea válida:

CAUSA	DESCRIPCIÓN	SE APRUEBA EN NEO-CRM	Puede reenviar la certificación?	NEO
1	Los documentos presentados no cumplen con los requisitos mínimos establecidos	NO	NO	Rechazada
2	Los logros o resultados reportados han sido certificados previamente	NO	NO	Rechazada
3	La certificación tiene fecha de diligenciamiento o de recepción por parte de Proexport superior a tres (3) meses.	NO	NO	Rechazada
4	La empresa que certifica el logro o resultado se encuentra reportada a la fecha del negocio y/o de la certificación en las listas de Control de Lavado de Activos o es una de las empresas o compradores graduados en el mercado donde se pretende certificar el logro	NO	NO	Rechazada
5	La empresa que certifica el logro o resultado es una de las empresas o compradores graduados en el mercado donde se pretende certificar el logro	NO	NO	Rechazada
6	La oportunidad no está registrada en el NEO-CRM	NO	SI	pendiente de ajuste
7	La oportunidad está registrada en NEO-CRM pero el logro o resultado (venta, inversión, etc.) no está registrado.	NO	SI	pendiente de ajuste
8	El valor del logro o resultado que aparece en NEO - CRM no coincide con el certificado.	NO	SI	pendiente de ajuste
9	La gestión de apoyo de Proexport no está registrada o la oportunidad no se encuentra asociada a un instrumento o proyecto.	NO	SI	pendiente de ajuste
10	La fecha de la certificación es diferente a la registrada en NEO-CRM, o no cumple lo acordado en este documento en cuanto a fechas	NO	SI	pendiente de ajuste
11	En la certificación no se identifica claramente el nombre de la persona que la avala	NO	SI	pendiente de ajuste
12	El nombre de quien firma la certificación por parte de la empresa no se encuentra registrado en NEO-CRM (Este requisito no aplica en las certificaciones de número de turistas).	NO	SI	pendiente de ajuste
13	Los soportes presentados son ilegibles	NO	SI	pendiente de ajuste
14	El soporte físico del negocio relacionado en el informe de NEO-CRM "Logros a certificar GE Gerencia" no fue presentado.	NO	SI	pendiente de ajuste
15	El logro se encuentra en el estado "Registrado" o "Enviado a Gerente"	NO	SI	pendiente de ajuste
16	El logro se encuentra asociado a un asesor inactivo en el sistema	NO	SI	pendiente de ajuste
17	los soportes presentados cuentan con la información repisada	NO	SI	pendiente de ajuste
18	los soportes presentan información incompleta	NO	SI	pendiente de ajuste

Finalizado el proceso de validación por parte de la firma Auditora, los logros en estado "Pendiente de Ajuste" tendrán oportunidad de ser apelados en el momento en que el asesor sea notificado, respetando los tiempos para ello:

- Ajustes en el sistema NEO- CRM: El plazo es de tres (3) días hábiles, desde la recepción de la notificación por el sistema.

- Reenvío de la Certificación: el plazo de reenvío será de 5 días hábiles desde la recepción de la notificación por el sistema.

## 6. POLITICA DEL MANEJO DE LAS ETAPAS DEL PIPELINE

El movimiento de una etapa a otra no afectará el proceso de certificación ni será objeto de seguimiento por parte de la firma auditora.

En este aparte se especifica las etapas del pipeline en las que se certifican los negocios para más detalle mirar el capítulo correspondiente:

### 6.1 En exportaciones:

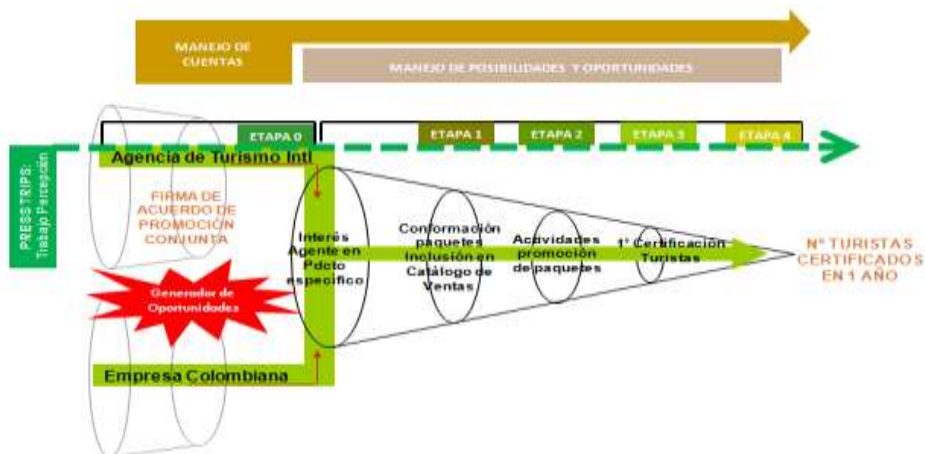


Una oportunidad podrá certificar ventas en las etapas 2, 3 y 4. El cambio de una etapa a otra dependerá del avance del negocio de la siguiente forma:

- En etapa 2 cuando el exportador envía o entrega una muestra.
- En etapa 3 cuando se inicia las ventas y solo se podrán certificar ventas hasta por un año contado desde la primera venta realizada en esta etapa.
- En etapa 4 estarán las oportunidades cerradas, es decir las oportunidades que han tenido venta durante un año en etapa 3 o cuando de acuerdo con la información que tiene el asesor o gerente o director se da por terminada o agotada la oportunidad.
- En etapa 5 estarán las oportunidades que se cancelan sin haber tenido ninguna venta certificada.

6.2 En turismo:

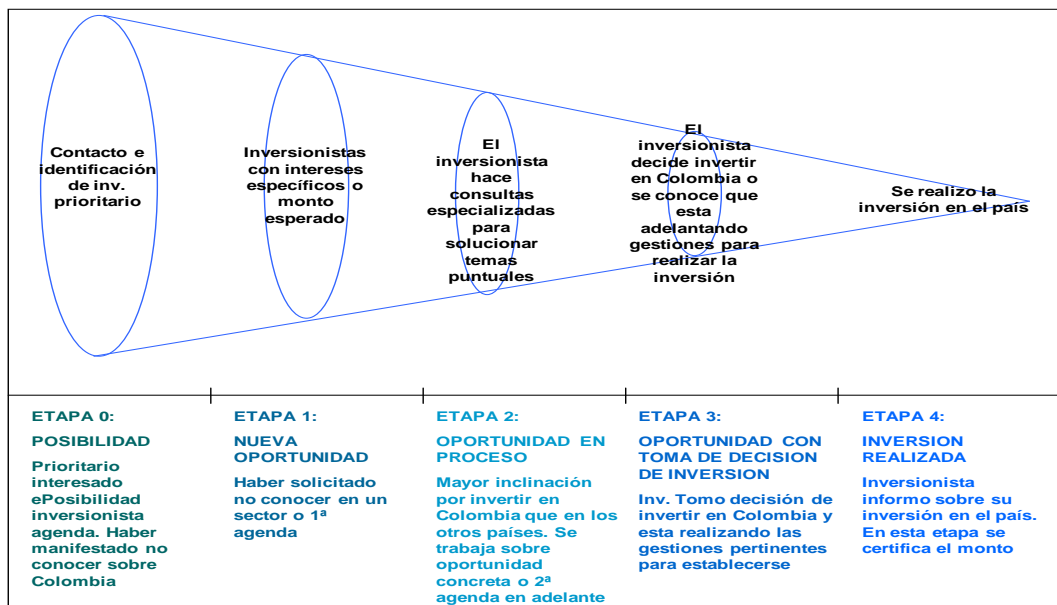
Vacacional



En Corporativo

ETAPA 0: POSIBILIDAD	ETAPA 1: NUEVA OPORTUNIDAD	ETAPA 2: OPORTUNIDAD EN PROCESO	ETAPA 3: OPORTUNIDAD CON COMPROMISO DE CIERRE	CIERRE DEL NEGOCIO
IDENTIFICACION DE EVENTO PROACTIVA O REACTIVA	SE REALIZA UN PRIMER CONTACTO Y SE TIENE APOYO PARA PRESENTAR LA CANDIDATURA	EVENTO CAPTADO PARA COLOMBIA	PROMOCION INTERNACIONAL DEL EVENTO	REALIZACION DE EVENTO
CUMPLIMIENTO DE PERMISOS Y ESTADIFICACION ES TÉCNICAS - NO EXISTE PRACONVENIO ENTRE PAISES	PRIMER CONTACTO INTERES EN TRABAJAR CANDIDATURA CON PXP DISEÑO ESTRATEGIA DE CAPTACION	ASIGNACION DE LA SEDE A COLOMBIA Carta de certificación oficial.	SE INICIAN JORNADAS DE SENSIBILIZACION INTERNACIONAL PARA PROMOCION	REALIZACION Y CERTIFICACION N° TURISTAS ASISTENTES

6.3. En Inversión



Se enviará para certificación los resultados de monto de inversión cuando la oportunidad se encuentra en etapa 4.

## **8. ANEXOS**

Anexo 1. Marco Operativo de Promoción de Inversión 2011

Anexo 2. Marco Operativo de Promoción Internacional de Turismo (en actualización)

Anexo 3. Ponderaciones Modelo de Evaluación 2011

Anexo 4. Presentación Proyectos de Gestión

Anexo 5. Presentación Proyectos Conjuntos

Anexo 6. Formatos de Orientación al Modelo Asesores y Gerentes o Directores

Anexo 7. Formatos de Certificación Turismo y Exportaciones