

# **INFORME FINAL<sup>1</sup>**

## **INTERVENCION PÚBLICA EVALUADA: PROMPERÚ**

**MINISTERIO/PLIEGO: MINISTERIO DE COMERCIO  
EXTERIOR Y TURISMO**

### **PANELISTAS:**

**CARLOS OLIVA (COORDINADOR)**

**KATHERINE BOLAÑOS**

**FERNANDO VALENZUELA**

**BEATRIZ CUBAS**

**Marzo de 2011**

---

<sup>1</sup> El Ministerio de Economía y Finanzas contrata las evaluaciones de acuerdo a lo establecido en la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, asegurando que el informe final de evaluación aborda todos los temas solicitados en los términos de referencia del estudio. Los juicios contenidos en el informe final son de responsabilidad de los evaluadores independientes y no representan necesariamente la visión del Ministerio de Economía y Finanzas.

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	5
PARTE I. DISEÑO DE LA IPE.....	1
I.    DESCRIPCIÓN.....	1
1.1    Justificación o razón de ser de la IPE: Problemas/necesidades que se espera resolver con la intervención (Contenido 01).....	2
1.2    Mapa Estratégico de la entidad: Formulación de objetivos.....	3
1.3    Formulación de los indicadores y sus metas: Formulación de los indicadores y sus metas (valores esperados) en el horizonte temporal.....	8
1.4    Relación inter-institucional (Contenido 08).....	9
II.   TEMAS DE EVALUACIÓN.....	10
1.1.   Diagnóstico de la Justificación o razón de ser de la IPE y de la Misión Institucional (Contenido 19).....	10
1.2.   Lógica Vertical del Modelo estratégico de la IPE (Contenido 20-23).....	11
1.3.   Lógica Horizontal del Modelo estratégico de la IPE (Contenido 24-27).....	12
1.4.   Coordinación interinstitucional (Contenido 28).....	18
PARTE II. PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA IPE.....	19
I.    DESCRIPCIÓN.....	19
2.1.   Estructura organizacional y mecanismos de coordinación (Contenido 09).....	19
2.2.   Focalización/priorización y afiliación.....	23
2.3.   Proceso/ Servicios provistos a la población.....	26
2.4.   Asignación de recursos mecanismos de transferencia.....	31
2.5.   Funciones y actividades de seguimiento y evaluación.....	31
II.   TEMAS DE EVALUACIÓN.....	33
2.1.   Estructura organizacional (Contenido 29).....	33
2.2.   Focalización/priorización y afiliación.....	35
2.3.   Productos provistos a la población.....	38
2.4.   Funciones y actividades de seguimiento y evaluación.....	40
2.5.   Seguimiento y Evaluación.....	41
PARTE III. PRESUPUESTO Y RESULTADOS.....	43
I.    DESCRIPCIÓN.....	43
3.1.   Información presupuestaria.....	43

II. TEMAS DE EVALUACIÓN.....	44
3.1. Eficacia y Calidad de la IPE .....	44
3.2. Análisis Presupuestario .....	51
3.3. Eficiencia .....	54
3.4. Sostenibilidad (Contenido 45).....	58
3.5. Justificación de la continuidad (Contenido 46) .....	59
PARTE IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	61
PARTE V: OBJETIVOS Y PRODUCTOS ESTRATÉGICOS MINISTERIALES E INSTITUCIONALES .....	67
PARTE VI: BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS .....	75
4. ANEXOS .....	76
Anexo 1. Informe de síntesis de la evidencia empírica e investigación académica analizadas .....	76
Anexo 2. Informe de resultados del trabajo de campo.....	77
Anexo 3. Documento de la nueva gestión de PROMPERÚ .....	78

## RELACIÓN DE CUADROS

Cuadro 1. Mapa Estratégico de la Institución .....	4
Cuadro 2. Medición de Indicadores de los Objetivos Estratégicos y actividades (Período 2008-2010) .....	8
Cuadro 3. Indicadores de Objetivo general propuestos .....	12
Cuadro 4. Divisas generadas por turistas extranjeros provenientes de mercados objetivo de PromPerú (Miles de millones de US\$).....	14
Cuadro 5. Llegadas de turistas extranjeros provenientes de mercados objetivo de PromPerú (Miles .....	14
Cuadro 6. Ejemplos de indicadores de una secuencia lógica en turismo .....	16
Cuadro 7. Número de funcionarios de PROMPERÚ .....	22
Cuadro 8. PromPerú: Población Potencial y Población Objetivo .....	25
Cuadro 9. Productos de la Dirección de Promoción de las Exportaciones .....	26
Cuadro 10. Productos de la Dirección de Promoción del Turismo .....	27
Cuadro 11. Caracterización de los productos de PROMPERÚ.....	29
Cuadro 12. Oficinas de Promoción Comercial: Políticas de Remuneración y Perfil del Personal.....	34
Cuadro 13. Ejemplos de la Oficinas de Promoción Comercial de LAC al interior del País .....	37
Cuadro 14. Oficinas de Promoción Comercial: Presencia en el exterior.....	38
Cuadro 15. Datos presupuestarios de PROMPERÚ .....	43
Cuadro 16. Número de Empresas que Exportaron más de 2,500 al año, durante 2 años consecutivos.....	44
Cuadro 17: Valor de exportación de las empresas que Exportaron más de 2,500 al año, durante 2 años consecutivos. ....	44
Cuadro 18. Cálculo de indicadores propuestos de Objetivo General en el sector de Turismo .....	45
Cuadro 19. Cálculo de indicadores de Propósito en el sector de Comercio .....	46
Cuadro 20. Cálculo de indicadores de Propósito en el sector de Turismo .....	46
Cuadro 21. Ferias: Ratio Beneficio/Costo .....	49
Cuadro 22. Misiones Comerciales, Rueda de Negocios y Misión de Compradores: Ratio Beneficio/Costo.....	49
Cuadro 23. Ferias y Participantes.....	50
Cuadro 24. Compradores Internacionales .....	50
Cuadro 25. Compradores Internacionales .....	50
Cuadro 26. Presupuesto del Programa de Comercio .....	51
Cuadro 27. Ejecución del Programa de Comercio (%).....	52
Cuadro 28. Presupuesto del Programa de Turismo .....	52
Cuadro 29. Ejecución del Programa de Turismo (%).....	52
Cuadro 30. MINAG: eventos de promoción comercial en el exterior.....	55
Cuadro 31 Presupuesto y número de empleados de Oficinas de Promoción en la región .....	57
Cuadro 32. PROMPERÚ: Gastos de administración .....	58

## RELACIÓN DE GRÁFICOS

## LISTA DE ABREVIATURAS

IPC	Inteligencia y Prospectiva Comercial
IPE	Intervención Pública Evaluada
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINAG	Ministerio de Agricultura
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
OST	Oficina de Servicios Transversales
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PEI	Plan Estratégico Institucional
PENTUR	Plan Estratégico Nacional de Turismo
PENX	Plan Estratégico Nacional de Exportaciones
POI	Plan Operativo Institucional
PRODUCE	Ministerio de la Producción
PROMPERÚ	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
PROMPEX	Comisión para la Promoción de Exportaciones
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
ROF	Reglamento de Organización y Funciones
SAE	Servicios y Asistencia Empresarial
SIAF	Sistema Integrado de Administración Tributaria
SUNAT	Superintendencia de Administración Tributaria

## RESUMEN EJECUTIVO

Este Informe Final de la Intervención Pública Evaluada de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) recoge la información recolectada durante todo el transcurso de la consultoría de Evaluación Independiente.

Durante este lapso, el Equipo Evaluador ha sostenido reuniones de trabajo con el personal referente de PROMPERÚ, principalmente vinculado a las funciones de planificación y presupuestación. Asimismo, se ha efectuado la revisión del material básico producido por la entidad durante el período de evaluación 2008-2010.

Como resultado se presenta este Informe Final que presenta, en su Primera Parte, Diseño de la IPE. Al respecto, cabe señalar que la institución no suele utilizar la metodología del marco lógico para diseñar su intervención. Alternativamente, se utiliza la metodología del planeamiento estratégico habiéndose plasmado el enfoque en el Plan Estratégico Institucional 2008/2012 aprobado a mediados de 2008 y reformulado al final del mismo año.

En este sentido, la definición de los objetivos y actividades contenidas en este documento de gestión no es muy precisa. Por un lado, algunos de los indicadores definidos enfrentan el problema de atribución que podría ser minimizado redefiniendo los mismos. Por otra parte, el Plan Estratégico Institucional llega hasta cierto nivel de definición –objetivos específicos- y el detalle de las Actividades Específicas se encuentra en los Planes Operativos Anuales que se elaboraron en 2009 y 2010. El problema encontrado es que las Actividades Específicas no se vinculan directamente a productos o servicios de la institución, por lo que no es posible definir una cadena lógica que posteriormente permita la identificación de resultados con productos y actividades relacionadas.

En la Segunda Parte de este Informe se presenta información acerca de los procesos de implementación de la IPE. En un primer momento se concluye que el diseño organizacional de PROMPERÚ aún muestra secuela de una fusión de organizaciones que en un primer momento representó más una suma o adición de entidades que una verdadera fusión de instituciones. Como prueba de ello prevalecieron marcadamente las dos grandes direcciones de línea, una que en cierta forma replicaba al “viejo” Prompex y otra que replicaba a la “vieja” Promperú. No obstante, con el tiempo se está intentando sacarle provecho a la fusión y se han dado algunos pasos en la utilización de las oficinas o unidades transversales para provecho de ambas direcciones de línea, en un proceso que aún se encuentra en etapa de maduración.

En segundo lugar, se verifica que el sistema de seguimiento presupuestario se hace en función a centenares de actividades específicas, y que se prioriza el nivel de ejecución del presupuesto y no se toma en cuenta el resultado o el impacto que está teniendo la ejecución de esas actividades sobre los objetivos institucionales y de desarrollo de la entidad. Sin embargo, la mayoría de subdirecciones de la línea cuentan con indicadores propios y definidos de manera ad-hoc que les permite hacer un seguimiento a determinados productos y al impacto de los mismos sobre los resultados esperados por la organización. La sistematización, validación y aprovechamiento de estas iniciativas es aún una tarea pendiente en la entidad.

En la Tercera Parte, en materia de Presupuesto y Resultados, y en particular de la efectividad de los resultados, los indicadores señalados en el Plan Estratégico Institucional no son de mucha utilidad para la evaluación debido a la definición poco

precisa y con problemas de atribución de dichos indicadores. El intentar medir el impacto que puede tener una institución como PROMPERÚ empleando indicadores agregados de exportaciones o de ingresos por turismo receptivo no resulta apropiado debido a que los valores resultantes se ven influenciados por una serie de variables que se encuentran fuera del ámbito de incidencia de la entidad.

No obstante, al evaluar con más detalle el detalle y funcionamiento de las direcciones de línea, ha sido posible observar que éstas cuentan con indicadores ad-hoc para intentar medir el grado de efectividad de sus competencias. Se maneja indicadores pero éstos no han sido institucionalizados ni validados oficialmente en los documentos de gestión, ni existen protocolos aprobados para su utilización en la toma de decisiones a los niveles más altos de la entidad.

Otro punto notable de la evaluación ha sido el registro de un aumento importante en el presupuesto de PROMPERÚ, especialmente en el sector de Comercio donde prácticamente se ha duplicado entre 2008 y 2010. Ello responde definitivamente a una política de gobierno por impulsar y promocionar más las exportaciones de bienes y también de servicios turísticos, y no hace más que relevar la importancia de implantar un sistema de gestión basado en resultados, con indicadores apropiados y un sistema de seguimiento preciso, oportuno y veraz que esté al servicio de la toma de decisiones.

Finalmente, el equipo evaluador rescata la actitud y proactividad de los funcionarios de la institución, al tiempo que resalta el hecho de que la misma se encuentra en medio de un proceso de reforma que busca atender muchos de los problemas y debilidades mencionadas en este Informe. En particular, desde 2010, PROMPERÚ se encuentra inmerso en un proceso de reforma institucional que involucra la reforma de sus sistemas y procedimientos de planificación estratégica, para lo cual se está trabajando en un nuevo modelo de gestión estratégica que incorpore una cultura de orientación hacia resultados dentro de la institución. Asimismo, se plantea el trabajar mapas estratégicos de turismo y de exportaciones de manera separada, buscando un alineamiento de todas las áreas hacia los fines propuestos, una vinculación real y estrecha entre los planes estratégicos y los planes operativos, así como un control de gestión basado en desempeño.

Esta iniciativa, que está en proceso de diseño e implantación al momento de elaborar esta Evaluación Independiente, surge como resultado de un diagnóstico institucional realizado al interior de la entidad que revela, por un lado, una fusión incompleta que se traduce en una falta de liderazgo permanente y una entidad que trabaja como si fueran dos organizaciones (turismo y exportaciones) en una, y no como una entidad con dos unidades de negocios.

En vista de que gran parte de los hallazgos de esta EDEP ya habían sido identificados en buena medida por la misma entidad, el Equipo Evaluador realizó un taller de trabajo con los funcionarios de PROMPERÚ donde se conversó acerca de la versión anterior a este Informe Final, y se intercambiaron puntos de vista acerca de los planes estratégicos a implantarse desde 2011. El Equipo Evaluador brindó sus comentarios y recomendaciones puntuales orientadas a concretar los cambios que se están proponiendo. Asimismo se recomendó que este proceso fuera seguido de cerca por el Ministerio de Economía y Finanzas como un ejemplo de cómo una institución toma la propia iniciativa hacia una gestión por resultados.

## PARTE I. DISEÑO DE LA IPE

### I. DESCRIPCIÓN

En el marco del proceso de modernización del Estado, el 28 de febrero de 2007 se aprobó la fusión de la Comisión de Promoción del Perú (PROMPERÚ) con la Comisión para la Promoción de Exportaciones (PROMPEX), mediante el Decreto Supremo (DS) 003-2007 del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). La fusión se realizó bajo la modalidad de fusión por absorción, correspondiéndole a PROMPEX la calidad de entidad incorporante, disponiéndose que la denominación de la entidad fusionada sea la ***Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo—PROMPERÚ***.

En septiembre de 2007 se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de PROMPERÚ; adecuando el ROF de la ex PROMPEX a las nuevas funciones y responsabilidades de la entidad fusionada. Posteriormente el ROF vuelve a modificarse en abril de 2010 (Decreto Supremo 014-2010-MINCETUR, 2010).

De acuerdo a la información del Plan Estratégico Institucional (PEI) reformulado 2008/2012 (PROMPERÚ, 2008) de la institución, aprobado en diciembre de 2008, las funciones generales asignadas por su ROF, son las siguientes:

- a. Ejecutar las políticas sectoriales en materia de promoción de exportaciones y turismo e imagen del Perú.
- b. Formular, proponer, aprobar y ejecutar planes y estrategias institucionales de promoción de la exportación, el turismo y la imagen del Perú, en concordancia con las políticas comerciales y de turismo.
- c. Implementar y desarrollar los planes nacionales estratégicos de exportaciones y turismo, tales como el Plan Estratégico Nacional de Exportaciones - PENX y el Plan Estratégico Nacional de Turismo –PENTUR- (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2008), o los que los sustituyan o se creen en el futuro, en el marco de su competencia.
- d. Ejercer sus competencias sin asumir aquellas funciones que idóneamente pueden ser cumplidas por los niveles regional y local. La ejecución de políticas nacionales deberá canalizarse a través de las instancias pertinentes de los gobiernos regionales, los gobiernos locales o instancias privadas.
- e. Proponer al MINCETUR la política informativa para la difusión de la imagen del Perú en promoción turística y de exportaciones.
- f. Coordinar, con las entidades correspondientes, el establecimiento de oficinas, la designación de representantes comerciales y/o la contratación de representaciones en el extranjero, con el fin de promover las exportaciones y/o el turismo, así como difundir la imagen del Perú y brindar información en estas materias.
- g. Establecer oficinas y designar representantes en cualquier lugar del territorio nacional sólo en los casos de las competencias que no pueden ser cumplidas idóneamente por los gobiernos regionales y locales.
- h. Ejecutar acciones pertinentes que lleven a la formulación, implementación y administración de la “Marca País” y otros similares, que permitan identificar al Perú a nivel nacional e internacional, como instrumento de promoción de las exportaciones así como del turismo interno o receptivo.



- i. Gestionar recursos de cooperación reembolsable y no reembolsable nacional e internacional para la promoción de las exportaciones, turismo, así como para la difusión de la imagen del Perú en relación con las exportaciones y el turismo, conforme a la normatividad vigente y a través de las autoridades competentes.
- j. Proponer al MINCETUR los dispositivos legales que tengan incidencia en las materias o actividades de su competencia y emitir opinión técnica en la formulación de estrategias, acciones y propuestas normativas que le sean requeridas.

Es importante señalar que desde 2010, PROMPERÚ se encuentra inmerso en un proceso de reforma institucional que involucra la reforma de sus sistemas y procedimientos de planificación estratégica. Se está trabajando en un nuevo modelo de gestión estratégica que incorpore una cultura de orientación hacia resultados dentro de la institución. Asimismo, se plantea el trabajar mapas estratégicos de turismo y de exportaciones de manera separada, aunque ambos bajo los criterios mencionados. De este modo, se busca un alineamiento de todas las áreas hacia los fines propuestos, una vinculación real y estrecha entre los planes estratégicos y los planes operativos, así como un control de gestión basado en desempeño.

Esta iniciativa, que está en proceso de diseño e implantación al momento de elaborar esta Evaluación Independiente, surge como resultado de un diagnóstico institucional que revela, por un lado, una fusión incompleta que se traduce en una falta de liderazgo permanente y una entidad que trabaja como si fueran dos organizaciones (turismo y exportaciones) en una, y no como una entidad con dos unidades de negocios. Por otra parte, se diagnostica que el núcleo de las operaciones de PROMPERÚ es la organización de eventos, cuando debería ser la gestión del conocimiento.

### **1.1 Justificación o razón de ser de la IPE: Problemas/necesidades que se espera resolver con la intervención (Contenido 01)**

La justificación para este IPE se plantea en el PEI como la necesidad de aumentar los montos de exportaciones de bienes y de servicios turísticos. En el caso de las exportaciones de bienes, se prioriza el análisis de las exportaciones no tradicionales, tanto por número de empresas, sector productivo, así como por mercado de destino. En cuanto a los servicios turísticos, el diagnóstico del PEI prioriza el turismo proveniente del exterior, para lo cual se realiza un análisis descriptivo de los países de donde provienen los turistas y, en menor medida, el turismo interno.

En el diagnóstico se abunda en cifras descriptivas de la evolución de las exportaciones de bienes y de los servicios de turismo. Algunos datos relevantes son:

- Valor de las exportaciones: alcanzaron los US\$ 27.588,3 millones en 2007 (un crecimiento de 16,3% respecto del año anterior), de las cuales unos US\$ 6.292 millones correspondieron a exportaciones no tradicionales, principalmente en los sectores textil y agropecuario.
- Destinos de las exportaciones: durante 2007 el continente Asiático, Latinoamérica y Estados Unidos constituyeron los principales destinos, al concentrar el 65,1% de las exportaciones totales peruanas. En el caso específico de las exportaciones no tradicionales, el destino principal fue el bloque latinoamericano que concentró el 41,3% del total de los envíos.
- Número de turistas del extranjero: durante 2007 el país registró un arribo de 1,8 millones de visitantes del extranjero, cifra que representó un 11% más que el registro de 2006.

- Procedencia de turistas: a nivel de bloques, casi la mitad de personas que ingresaron al territorio nacional (49,4%) lo hicieron desde América del Sur, sumando un total 894.465 personas. En segundo lugar se colocaron Norteamérica y Europa con un total de 392 839 y 384 725 pasajeros, respectivamente y una participación del 21,7% y 21,2%, respectivamente.
- Generación de divisas por turismo: se estima que durante el año 2007 se alcanzaron ingresos por US \$ 1.803 millones, representando un crecimiento del 13,7% respecto de 2006.

Debe señalarse que el PEI no hace explícito algún problema o necesidad que se pretenda atacar. El diagnóstico de los sectores de exportaciones y de turismo es puramente descriptivo y no resalta los problemas inherentes que una institución como PROMPERÚ tendría que solucionar. No obstante, se podría deducir que el análisis de exportaciones y turismo se realiza con la finalidad de describir actividades que tienen un potencial de crecimiento. Aún así, en el PEI no se incluyen comparaciones con otros países que ayuden a visualizar estos potenciales.

### **1.2 Mapa Estratégico de la entidad: Formulación de objetivos**

A continuación se presenta el Mapa Estratégico de la entidad basado en la información proveniente del PEI reformulado 2008/2012 y adaptado al formato requerido para esta Evaluación Independiente<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> Para efectos del Cuadro 1 y de las secciones subsiguientes que siguen los formato estipulados por el MEF en los Términos de Referencia de esta Evaluación, se supone la siguiente coherencia entre las metodologías del marco lógico (de los TdR) y de la planificación estratégica: la Visión de la planificación equivale al Fin del marco lógico; la Misión equivale al Propósito; los Objetivos Estratégicos equivalen a los Componentes y los Objetivos Específicos equivalen a las Actividades.

**Cuadro 1. Mapa Estratégico de la Institución**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: PROMPERÚ</b>				
<b>AÑO DE INICIO DE LA INSTITUCIÓN: 2007</b>				
<b>MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO – MINCETUR-</b>				
<b>ENUNCIADO DEL OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>		<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)</b>	<b>SUPUESTOS</b>
	<b>Enunciado (Dimensión/ámbito de control)</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>		
<b>OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO:</b>  “Liderar la promoción de la oferta exportable y del destino turístico peruano; contribuyendo a la internacionalización competitiva de las empresas, así como al posicionamiento de la imagen del país en el exterior y promoviendo el turismo interno, con la participación concertada de todos los agentes involucrados, utilizando los recursos de manera eficaz y eficiente”	No se explicita	No se explicita	No se explicita	No se explicita
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO ESTRATÉGICO:</b>  “Consolidar el posicionamiento de la Institución como una entidad orientada a brindar servicios de alta calidad y eficiencia a los usuarios en apoyo al logro de los objetivos institucionales”.	No se explicita			
“Promocionar las exportaciones de bienes y servicios no tradicionales contribuyendo al posicionamiento del Perú como “País Exportador”.	Crecimiento del valor de las exportaciones no tradicionales en los mercados priorizados  Número de actividades de promoción de exportaciones realizadas	No se explicita	No se explicita	No se explicita
“Atender la necesidad que tiene el sector turismo peruano de promocionar el destino país y sus atractivos turísticos, tanto para el turismo interno como para el receptivo”.	Crecimiento de las divisas generadas por el turismo receptivo de los mercados prioritarios  Número de actividades de promoción del turismo realizadas			

<b>ACTIVIDADES</b>				
Alcanzar un eficiente y eficaz desempeño en la gestión de los Sistemas Administrativos en concordancia con la normatividad vigente	Número de actividades de asesoría, apoyo y control	No se explicita	No se explicita, aunque en el sistema de seguimiento de la entidad se calculan estos indicadores de manera mensual.	No se explicitan
Ejecutar las acciones de promoción de las exportaciones no tradicionales peruanas en los mercados internacionales	Número de actividades de promoción comercial realizadas			
Contribuir a que las empresas, gremios y otros esquemas asociativos obtengan las capacidades necesarias para alcanzar una mayor competitividad en los mercados internacionales.	Número de actividades de servicios y asistencia empresarial realizadas			
Desarrollar y facilitar información especializada de mercados.	Número de actividades de inteligencia y prospectiva comercial realizadas			
Promocionar el destino turístico peruano, consolidando la imagen turística del Perú como destino favorito de su público objetivo y uno de los más valorados a nivel mundial, a fin de contribuir al incremento descentralizado y sostenido de divisas.	Número de actividades de promoción del turismo receptivo realizadas			
Contribuir al incremento del número de turistas nacionales por vacaciones, recreación u ocio a fin de generar mayores ingresos por turismo en las regiones, logrando satisfacción en los viajeros.	Número de actividades de promoción del turismo interno realizadas			
Consolidar el posicionamiento de la marca turística "Perú" y desarrollar la "Marca País".	Recursos destinados para la realización de la Actividad			

### 1.2.1 Descripción de los objetivos generales de la IPE (Contenido 02)

Los objetivos de la IPE vigentes, señalados en el PEI de 2008, no siguen la metodología del Marco Lógico, sino más bien la del Planeamiento Estratégico. En tal sentido, no se cuenta explícitamente con objetivos a nivel de fin y propósito, sino con una Visión y una Misión de mediano y largo plazo.

**Visión:** PROMPERÚ es la entidad líder, promotora del turismo y las exportaciones peruanas, que con eficiencia y eficacia posiciona la marca e imagen del Perú a nivel internacional.

**Misión:** Liderar la promoción de la oferta exportable y del destino turístico peruano; contribuyendo a la internacionalización competitiva de las empresas, así como al posicionamiento de la imagen del país en el exterior y promoviendo el turismo interno, con la participación concertada de todos los agentes involucrados, utilizando los recursos de manera eficaz y eficiente.

### 1.2.2 Descripción de los objetivos específicos de la IPE (y/o estratégicos) para lograr los objetivos generales (Contenido 03)

El PEI identifica 3 **Objetivos Estratégicos**, cada cual conteniendo sus respectivos Objetivos Específicos, a saber:

Objetivo Estratégico 1. Gestión. “Consolidar el posicionamiento de la Institución como una entidad orientada a brindar servicios alta calidad y eficiencia a los usuarios en apoyo al logro de los objetivos institucionales”.

- Objetivo Específico 1.1. Gestión Institucional: “Alcanzar un eficiente y eficaz desempeño en la gestión de los Sistemas Administrativos en concordancia con la normatividad vigente”.

Objetivo Estratégico 2. Promoción de Exportaciones. “Promocionar las exportaciones de bienes y servicios no tradicionales contribuyendo al posicionamiento del Perú como “País Exportador”.

- Objetivo Específico 2.1. Promoción Comercial. “Ejecutar las acciones de promoción de las exportaciones no tradicionales peruanas en los mercados internacionales”.
- Objetivo Específico 2.2. Competitividad y Servicios al Exportador. “Contribuir a que las empresas, gremios y otros esquemas asociativos obtengan las capacidades necesarias para alcanzar una mayor competitividad en los mercados internacionales”.
- Objetivo Específico 2.3. Inteligencia y Prospectiva Comercial. “Desarrollar y facilitar información especializada de mercados”

Objetivo Estratégico 3. Promoción del Turismo. “Atender la necesidad que tiene el sector turismo peruano de promocionar el destino país y sus atractivos turísticos, tanto para el turismo interno como para el receptivo”.

- Objetivo Específico 3.1. Promoción del turismo receptivo. “Promocionar el destino turístico peruano, consolidando la imagen turística del Perú como destino favorito de su público objetivo y uno de los más valorados a nivel mundial, a fin de contribuir al incremento descentralizado y sostenido de divisas”.
- Objetivo Específico 3.2. Promoción del Turismo Interno. “Contribuir al incremento del número de turistas nacionales por vacaciones, recreación u

ocio a fin de generar mayores ingresos por turismo en las regiones, logrando satisfacción en los viajeros”.

- Objetivo Específico 3.3. Promoción de la Imagen del Perú en el exterior. “Consolidar el posicionamiento de la marca turística “Perú” y desarrollar la “Marca País”.

Por su lado, las **Prioridades Estratégicas Institucionales** contenidas en el PEI son:

- Promocionar el atractivo turístico del país y la competitividad de las exportaciones no tradicionales, contribuyendo al incremento de las divisas.
- Apoyar a Proinversión en la identificación y promoción de aquellas inversiones productivas que fortalezcan la oferta exportable así como las inversiones en turismo.
- Facilitar información y conocimiento al sector privado respecto del mercado internacional: inteligencia comercial.
- Guiar, en coordinación con los actores responsables, el desarrollo de la oferta exportable y de turismo, articulándola a las necesidades del mercado internacional.
- Priorizar su participación a favor del incremento de las exportaciones y el turismo, contribuyendo con la sostenibilidad y el crecimiento del ingreso de divisas, estableciendo medidas claras para cada sector exportador y definiendo acciones específicas para cada segmento turístico a promocionar.
- Ser la institución responsable de desarrollar, implementar y administrar la “Marca País” (imagen e identidad) del Perú.
- Priorizar un ambiente laboral que motive y busque atraer a profesionales competentes.
- Buscará que el régimen laboral otorgue estabilidad y beneficios al personal.

### 1.2.3 Descripción de las actividades para alcanzar los objetivos de la IPE (Contenido 04)

El PEI no cuenta propiamente con una descripción de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos. Para cada Objetivo Específico (actividades de acuerdo al formato del Cuadro 1), se detalla un listado de Estrategias, pero no propiamente de Actividades. No obstante, en el Formato 2 incluido en el anexo del PEI, se incluyen algunos indicadores vinculados a actividades, los cuales se presentan en el cuadro 1. Se deduce que las actividades de la IPE, vinculadas a los Objetivos Específicos antes señalados, son las siguientes:

- Asesoría, apoyo y control para la Gestión.
- Actividades de Promoción comercial
- Servicios y asistencia empresarial
- Actividades de inteligencia y prospectiva comercial
- Actividades de promoción del turismo receptivo
- Actividades de promoción del turismo interno
- Recursos destinados para la realización de la actividad “Marca País”

Por otro lado, en el Plan Operativo Institucional POI de 2010,(PROMPERÚ, 2010), se hace una descripción de lo que sería el universo de las actividades que desarrolla la institución para la consecución de sus objetivos. Se trata de una larga lista de actividades que PROMPERÚ tenía planeado realizar en 2010, las que carecen de vinculación con la

obtención de objetivos específicos y objetivos generales. Desde un punto de vista de seguimiento de actividades y consecución de objetivos, se hace difícil establecer control del avance en el cumplimiento de la estrategia de la institución.

### 1.3 Formulación de los indicadores y sus metas: Formulación de los indicadores y sus metas (valores esperados) en el horizonte temporal

En el cuadro siguiente se resume la información relacionada con los indicadores. Los indicadores vigentes son los que provienen del PEI de 2008, el cual incluye el período 2008-2012 y señala objetivos en función a los dos órganos de línea existentes en aquel momento.

**Cuadro 2. Medición de Indicadores de los Objetivos Estratégicos y actividades (Período 2008-2010)**

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA: PROMPERÚ</b>							
<b>AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 2007</b>							
<b>MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO –MINCETUR-</b>							
Evolución de Indicadores							
<b>Enunciado del objetivo</b>	<b>Indicadores</b>		<b>Cuantificación</b>				
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de cálculo	2008	2009	2010	2011	2012
Objetivos Generales Estratégicos	No se explicitan indicadores para el Objetivo General Estratégico						
Objetivos Específicos Estratégicos	Crecimiento del valor de las exportaciones no tradicionales en los mercados priorizados	Millones US\$	7.254	7.868	8.640	9.593	10.653
	Número de actividades de promoción de exportaciones realizadas	Actividades	179	108	110	112	115
	Crecimiento de las divisas generadas por el turismo receptivo de los mercados prioritarios	Millones US\$	1.100	1.210	1.331	1.464	1.611
	Número de actividades de promoción del turismo realizadas	Actividades	261	248	152	155	158
Actividades	Número de actividades de asesoría, apoyo y control	Actividades	165	171	174	178	181
	Número de actividades de promoción comercial realizadas	Actividades	101	80	82	83	85
	Número de actividades de servicios y asistencia empresarial realizadas	Actividades	66	17	17	18	18
	Número de actividades de inteligencia y prospectiva comercial realizadas	Actividades	12	11	11	11	12
	Número de actividades de promoción del turismo receptivo realizadas	Actividades	204	117	119	122	124
	Número de actividades de promoción del turismo interno realizadas	Actividades	57	32	33	33	34
	Recursos destinados para la realización de la Actividad Marca País	Miles de nuevos S/.	0	34 569	34 260	35 966	36 685

Fuente: PEI reformulado, 2008.

### 1.3.1 Formulación de los indicadores anuales y sus metas (valores esperados) para el período 2008-2012 de los Objetivos Generales (Contenido 05)

En los documentos de gestión no se encuentran definiciones de indicadores para los objetivos generales (misión) de la institución.

### 1.3.2 Formulación de los indicadores anuales y sus metas (valores esperados) para el período 2008-2012 de los Objetivos Específicos. (Contenido 06)

Los objetivos específicos estratégicos se refieren a los dos órganos de línea existentes al momento de la elaboración del PEI, y se definen en función al incremento del valor de actividades económicas, exportaciones o servicios turísticos los cuales, se debe indicar, dependen de diversas variables y no sólo de la acción promotora.

En cuanto a los valores, se estimaba un crecimiento del valor de las exportaciones no tradicionales a mercados priorizados de un 46% en el lustro 2008-2012, cifra similar al crecimiento de las divisas provenientes del turismo receptivo durante el mismo lapso. En lo que respecta a las actividades de promoción, éstas disminuirían gradualmente.

### 1.3.3 Formulación de los indicadores anuales y sus metas (valores esperados) para el período 2008-2012 de las Actividades (Contenido 07)

Las actividades reseñada en el PEI reformulado contienen la desagregación de los indicadores relacionados con los Objetivos Específicos, así como el monto destinado para la actividad, según lo mostrado en el Cuadro 2.

Adicionalmente, debe señalarse que en los POI que se empiezan a elaborar a partir de 2009 (PROMPERÚ, 2009) en el marco del PEI reformulado, se hace una desagregación de actividades por órgano de línea, las cuales son clasificadas en el sistema e.APEX de la entidad. En el caso de la Dirección de Promoción de Exportaciones, se incluyen 18 categorías de actividades en 2009 y 14 categorías en 2010 (véase el Cuadro 5, más adelante). En cuanto a la Dirección de Promoción del Turismo, también se definieron 18 categorías de actividades en 2009 y 17 en el POI de 2010 (véase el Cuadro 6, más adelante).

Durante 2009 se definieron 645 actividades en función de tres grandes rubros. Bajo la Secretaría General y Órganos de Control, Asesoramiento y Apoyo, se programaron 178 actividades, clasificadas como Honorarios y Gastos Operativos, cada una con sus respectivos montos asignados (los cuales se presentan de manera agregada en el POI). En la Dirección de Promoción de las Exportaciones se programaron 204 actividades y en la Dirección de Promoción del Turismo, unas 263 actividades.

Para 2010, el POI contempló una definición particular de las 455 Actividades programadas, dado que incluye a las actividades propiamente dichas, además de proyectos (con fecha de inicio y de fin para una mejora institucional concreta) y procesos (actividades de soporte de naturaleza continua). Bajo este esquema se definieron unas 413 actividades propiamente dichas divididas entre los programas de Comercio (119 actividades) y Turismo (294). También se incluyeron 19 proyectos y 23 procesos. Cabe señalar que en este POI 2010 se incluyó el detalle de una meta para cada actividad.

## 1.4 Relación inter-institucional (Contenido 08)

En el PEI de la institución no se hace alusión a su relación con otras instituciones del Estado.



## II. TEMAS DE EVALUACIÓN

### 1.1. Diagnóstico de la Justificación o razón de ser de la IPE y de la Misión Institucional (Contenido 19)

La misión de PROMPERÚ que se señala en el PEI, es “Liderar la promoción de la oferta exportable y del destino turístico peruano; contribuyendo a la internacionalización competitiva de las empresas, así como al posicionamiento de la imagen del país en el exterior y promoviendo el turismo interno, con la participación concertada de todos los agentes involucrados, utilizando los recursos de manera eficaz y eficiente”.

Al respecto, la manera como se presenta la misión de la entidad (objetivo general según el Cuadro 1), parte de la consolidación institucional (liderar) para tener un efecto sobre los verdaderos objetivos de desarrollo (internacionalización, posicionamiento). Bajo la metodología del marco lógico, la redacción sería al revés, es decir, básicamente el Fin sería lograr los objetivos de desarrollo particulares, para lo cual se requiere liderar la promoción (...). Más allá de esta disquisición proveniente de la aplicación de metodologías distintas pero consistentes, queda claro de la misión de PROMPERÚ lo que esta entidad busca, y que al mismo tiempo justifica su razón de ser.

Esta justificación parte de la consideración de la misión del MINCETUR, que se presenta como: “Somos el Órgano Rector del Sector Comercio Exterior y Turismo que define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política del Sector. Tenemos la responsabilidad en materia de las negociaciones comerciales internacionales, así como de la promoción, orientación y regulación del comercio exterior, el turismo y la artesanía, para lograr el desarrollo sostenible del Sector”.

El análisis de ambas misiones las revela como parcialmente complementarias. Por un lado, el Ministerio es el órgano rector, coordinador y supervisor, con participación activa en los temas de política. Por otra parte, PROMPERÚ es la entidad ejecutora en temas específicos de promoción exportadora (no tradicional) y turística. Sin embargo, dentro de la misión del MINCETUR también se incluye la ejecución de la política del sector, y en tal sentido podría abrirse la posibilidad de duplicaciones con las responsabilidades de PROMPERÚ. De cualquier manera, las funciones de promoción comercial y turística en buena medida tienen carácter de bien público, porque no es posible la apropiación exclusiva de sus beneficios, lo que desincentiva a la iniciativa privada. En este sentido, es justificable que exista una iniciativa del Estado para la promoción.

Adicionalmente, y aunque no se presenta como un argumento explícito en el PEI, existiría un gran espacio para incrementar las exportaciones no tradicionales y la captación de turismo en el Perú. Una comparación con países similares podría revelar que el Perú aún está por debajo de determinados estándares internacionales en una serie de temas y que, por lo tanto, el éxito de las actividades de promoción redituaría en beneficio del país.

Siendo más específicos, no obstante el incremento de las exportaciones no tradicionales durante el período de evaluación, estas todavía presentan tasas de crecimiento menores a las de las exportaciones tradicionales. En términos absolutos, han aumentado las exportaciones de mercancías no tradicionales, no obstante cuando se considera su participación en relación al total de exportaciones, se puede observar una disminución. El análisis apoya la necesidad de que la institución siga trabajando con la finalidad de incrementar la participación de las mercancías no tradicionales.

Por ello, el Panel considera que se justifica la continuación del trabajo realizado por PROMPERÚ, ya que persisten los motivos que dieron lugar a la creación de dicha

institución. No obstante ello, es necesario hasta cierto punto replantear las actividades estratégicas, ya que no ha habido un incremento de las exportaciones no tradicionales. Será necesario realizar un análisis más profundo de las causas de este hecho, las cuales se pueden deber también a factores externos, ya que el período de evaluación implicó una fuerte crisis en los mercados internacionales.

## 1.2. Lógica Vertical del Modelo estratégico de la IPE (Contenido 20-23)

En términos generales, la causalidad del Mapa Estratégico presentado en el Cuadro 1 se evalúa como coherente. Es posible seguir la causalidad siguiente: Para *“liderar la promoción de la oferta exportable y del destino turístico (...)”*, se requiere (i) consolidar el posicionamiento de la Institución como una entidad orientada a brindar servicios de alta calidad y eficiencia a los usuarios en apoyo al logro de los objetivos institucionales; (ii) promocionar las exportaciones de bienes y servicios no tradicionales contribuyendo al posicionamiento del Perú como País Exportador; y (iii) atender la necesidad que tiene el sector turismo peruano de promocionar el destino país y sus atractivos turísticos, tanto para el turismo interno como para el receptivo.

Se considera que los tres elementos (objetivos estratégicos específicos) considerados abarcan adecuadamente el campo de acción de PROMPERÚ. Se incorpora de manera apropiada el aspecto de la eficiencia institucional en primer término, para después abarcar las dos grandes áreas de acción que a su vez se plasman en los dos órganos de línea existentes al momento de elaborarse el PEI.

Adicionalmente, podría señalarse que el enunciado estratégico (iii) no se concreta en la identificación de un objetivo tangible que se deba alcanzar, toda vez que “atender las necesidades de promoción del sector turismo en lo que se refiere al turismo receptivo e interno” no muestra un objetivo, como podría ser “posicionar al Perú como destino turístico internacional”.

El mismo análisis causal puede realizarse para cada uno de los Objetivos Estratégicos. Por ejemplo, para “Consolidar el posicionamiento de la Institución como una entidad orientada a brindar servicios de alta calidad y eficiencia a los usuarios en apoyo al logro de los objetivos institucionales”, se necesitaría actividades para “Alcanzar un eficiente y eficaz desempeño en la gestión de los Sistemas Administrativos en concordancia con la normatividad vigente”, según el Mapa Estratégico del cuadro 1.

En el mismo sentido, para “Promocionar las exportaciones de bienes y servicios no tradicionales (...)” se requiere actividades dirigidas a: (i) ejecutar las acciones de promoción de las exportaciones no tradicionales peruanas en los mercados internacionales; (ii) contribuir a que las empresas, gremios y otros esquemas asociativos obtengan las capacidades necesarias para alcanzar una mayor competitividad en los mercados internacionales; y (iii) desarrollar y facilitar información especializada de mercados.

En el caso de la Promoción del Turismo, para “Atender la necesidad que tiene el sector turismo peruano de promocionar el destino país y sus atractivos turísticos (...)” se requieren actividades para (i) promocionar el destino turístico peruano, consolidando la imagen turística del Perú como destino favorito de su público objetivo (...); (ii) contribuir al incremento del número de turistas nacionales por vacaciones, recreación u ocio (...); y (iii) consolidar el posicionamiento de la marca turística “Perú” y desarrollar la “Marca País”.

La definición de actividades (objetivos específicos del PEI) con este nivel de generalidad permite que bajo esas caracterizaciones se incluya un gran detalle de actividades específicas, tales como las señaladas en el Cuadro 7 y que tienen que ver con el sistema

informático e.APEX y la elaboración de los POI a partir de 2009. En este sentido, es posible afirmar que las actividades específicas presentadas en los POI, aunque varían ligeramente entre 2009 y 2010, son todas aquellas que se llevan a cabo según lo registrado en el mencionado sistema.

No obstante, una de las debilidades del proceso de planificación durante el período 2008-2010, y que se está trabajando en superar aplicando la metodología del *Balance Score Card*, se vincula con establecer la relación que estas actividades tienen con los objetivos estratégicos específicos. Esta vinculación no se hace explícita en los documentos estratégicos u operativos de la entidad. En tal sentido, ante la ausencia de la relación explícita de actividades que la entidad debe desarrollar para alcanzar sus objetivos, no es posible señalar qué actividades deberían ser sustituidas o eliminadas y cuáles incorporadas. En las entrevistas realizadas se mencionó que existen actividades que los sectores ya conocen que se deben realizar. Asimismo, se mencionó que se está reorganizando el sistema de planeamiento de la institución para que se incorporen actividades que establezcan metas concretas y controlables.

En conclusión, se aprecia un PEI con una secuencia lógica hasta el nivel de objetivos específicos (actividades del Cuadro 1), los que aparentemente incluyen todos los temas relevantes al mapa estratégico. Sin embargo, el PEI carece de actividades específicas, elemento que se supera en los POI de 2009 y 2010. Aún así, la definición de estas actividades específicas no se vincula directa ni explícitamente a los objetivos específicos del PEI, por lo que no se aprecia una causalidad que vaya desde el objetivo general (misión) hasta el nivel más bajo (actividades específicas), lo cual en el fondo no permite evaluar la secuencia lógica de la IPE, toda vez que la asignación presupuestaria se realiza a este nivel de actividades específicas.

### 1.3. Lógica Horizontal del Modelo estratégico de la IPE (Contenido 24-27)

Como se ha señalado, en el PEI no se definen indicadores para los Objetivos Generales o Misión de la entidad. Considerando la misión de PROMPERÚ, debe evaluarse la necesidad de incorporar indicadores vinculados a este nivel de objetivo. Estos indicadores deberían reflejar los objetivos de desarrollo, es decir, la internacionalización competitiva de las empresas, el posicionamiento de la imagen del país en el exterior y el incremento del turismo interno. Al respecto, se proponen 3 indicadores a evaluar por la institución:

**Cuadro 3. Indicadores de Objetivo general propuestos**

OBJETIVOS	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Liderar la promoción de la oferta exportable y del destino turístico peruano; contribuyendo a la internacionalización competitiva de las empresas, así como al posicionamiento de la imagen del país en el exterior y promoviendo el turismo interno, con la participación concertada de todos los agentes involucrados, utilizando los recursos de manera eficaz y eficiente	Número de empresas que exportan productos no tradicionales por un mínimo de 2,500 dólares al año y durante 2 años consecutivos	Estadísticas de SUNAT	No se generan condiciones internacionales desfavorables
	Porcentaje de encuestados en mercados priorizados externos que valoran la imagen del Perú	Encuestas realizadas en el exterior	Se mantiene la política de promoción de la imagen Perú
	Número de turistas que llegan a los destinos priorizados por PromPerú	Estadísticas del MINCETUR	Se mantiene la estabilidad en el país

Elaboración propia.

Los indicadores presentados en el PEI para la medición de los objetivos estratégicos específicos (cuyos valores esperados se presentaron en el Cuadro 2) pueden ser mejorados, sumando indicadores relacionados más directamente con los objetivos que busca la institución.

En cuanto a la idoneidad de los indicadores de los objetivos estratégicos específicos, el considerar el valor de las exportaciones le resta atribución a los resultados esperados de la entidad debido a la influencia del factor precio, el cual está fuera del ámbito de PROMPERÚ. Sería más apropiado definir el indicador en función al *quantum* de las exportaciones no tradicionales.

Adicionalmente, podría evaluarse que la institución emplee otro tipo de indicadores, como:

- Indicadores de calidad:
  - Insumo: Número de clientes atendidos durante un tiempo establecido.
  - Producto: Tiempo de respuesta a una solicitud, encuesta que mida si el cliente estuvo satisfecho de la información, orientación, capacitación o algún otro tipo de servicio brindado por PROMPERÚ.
- Indicadores de eficacia:
  - Insumo: Número y porcentaje de empresas que obtuvieron servicios en SAE y tuvieron una salida de mercado (participación en ferias).
  - Producto: Incremento del valor/cantidad de las exportaciones no tradicionales de las empresas atendidas, Diversificación de los mercados de las empresas atendidas.

Cabe señalar que algunos de los indicadores dependen de bases de datos o mecanismos de recolección de datos no implementadas o no aplicadas de forma institucionalizada, por lo que su medición no sería posible de manera inmediata.

En cuanto a la generación de divisas por turismo, en ello intervienen diversos factores diferentes a la promoción que pueden tener incidencia en la evolución de las cifras que se muestran como resultado del accionar de PROMPERÚ. El turismo es afectado por los ingresos de los turistas y en consecuencia por la situación económica de sus países de origen; por la situación de los productos turísticos que se ofertan; por la situación de destinos alternativos que compiten por la elección del turista; entre otros varios.

En este sentido, se deben realizar estudios más profundos sobre la procedencia de los visitantes que llegan al Perú, su promedio de gasto diario y el número de pernoctaciones. Esto requiere que se realicen estudios sobre los segmentos de turistas que se busca atraer hacia el Perú. Ciertamente este esfuerzo demanda recursos adicionales, pero la contribución en la claridad de los resultados es muy importante para evaluar la efectividad de las acciones de la institución. Cabe mencionar también que el sistema de recolección de información de la actividad turística (que realiza MINCETUR) tiene serias debilidades (informalidad, sistema de recolección de información, entre otros), por lo que es difícil que existan medios alternativos de captar la información necesaria. En este aspecto, es imprescindible que se hagan los esfuerzos necesarios a nivel sectorial para superar la debilidad que significa no disponer de información más precisa de la actividad turística.

Al respecto, se sugiere que se evalúe la implementación de indicadores como los se enuncian seguidamente:

- Indicador de número de turistas: número de viajeros que ingresan al Perú (no sólo por el aeropuerto internacional) con propósitos de turismo, de los mercados/segmentos que fijó PROMPERÚ como objetivo.
- Indicador por destino turístico: número de viajeros que ingresan al Perú (no sólo por el aeropuerto internacional) con propósitos de turismo, a los destinos del Perú que se busca promocionar.

- Indicador de generación de divisas: divisas generadas por los turistas que llegaron al Perú provenientes de los destinos que PROMPERÚ fijó como sus mercados objetivo.

Los resultados de estos indicadores deben ser analizados con el entorno, para tener certeza que son atribuibles a PROMPERÚ o a otros factores que están fuera del alcance de la institución. Los indicadores que se propone pueden ser calculados, pero se necesita mejorar los instrumentos de recolección de información. En lo que se refiere al ingreso de visitantes extranjeros al Perú por turismo, de los mercados objetivo, se deben afinar las preguntas de las encuestas para verificar que el propósito de la visita es turismo. En lo que se refiere al análisis del país de procedencia del turista, esta información debería estar en los cuestionarios de encuestas, por lo que su cálculo no implicaría mayor dificultad.

Finalmente, los indicadores de objetivos estratégicos específicos (Cuadro 1) que tienen que ver con el número de actividades de promoción de exportaciones y de turismo, tampoco resultan adecuados para este nivel de análisis, dado que son indicadores de actividades y no de objetivos.

Es oportuno mencionar que en el POI 2011 de PROMPERÚ se establecen indicadores con una lógica muy similar al razonamiento explicado en el párrafo precedente, estableciendo incluso metas cuantitativas que se deben alcanzar. En este sentido, los indicadores y sus respectivas metas del POI 2011, ilustran y coinciden con los indicadores de metas propuestos, por lo que se a continuación se citan como ejemplos de metas que se deben alcanzar:

**Cuadro 4. Divisas generadas por turistas extranjeros provenientes de mercados objetivo de PromPerú (Miles de millones de US\$)**

Año	2010	2011	2012	2013
<b>Meta</b>	1.48	1.59	1.71	1.87

De la misma forma, en el POI 2011 se establecen metas para el número de turistas que se espera que lleguen al Perú en razón de los esfuerzos de la institución:

**Cuadro 5. Llegadas de turistas extranjeros provenientes de mercados objetivo de PromPerú (Miles)**

Año	2010	2011	2012	2013
<b>Meta</b>	1,604	1,715	1,835	1,975

Cabe precisar que estas metas provienen de la agregación de las metas en llegadas de turistas y en generación de divisas por cada país priorizado por PROMPERÚ, de manera muy similar a como se plantea en el presente Informe.

En general, se recomienda que se tengan en cuenta los siguientes criterios para definir los indicadores de actividades: a) definir de manera explícita las actividades necesarias

para alcanzar los objetivos específicos; b) definir las metas que se deben alcanzar con dichas actividades; y c) establecer indicadores adecuados<sup>3</sup>.

En el caso de la promoción del Comercio Exterior, los indicadores de las actividades de los tres objetivos específicos hacen alusión a: (i) recursos destinados para la realización de la actividad; y (ii) número de acciones realizadas en la Actividad.

Estos indicadores no muestran concatenación de actividades y metas que se debe alcanzar para lograr los objetivos específicos y generales. Por lo tanto no son adecuados para funciones como controlar avance en las metas ni medir eficiencia en la ejecución. Más bien pueden incentivar a la realización de actividades y desembolso de recursos con la sola finalidad de alcanzar la cantidad de recursos y el número de actividades que se han establecido como objetivos de medición. Se sugiere entonces que se diseñen nuevos indicadores más adecuados para la promoción de las exportaciones, tal como se viene trabajando en la entidad según ha informado a los evaluadores.

Como se ha mencionado, el PEI no incluye actividades específicas sino que llega hasta el nivel de objetivos específicos (o actividades agregadas según el Cuadro 1). Al respecto, una desagregación propuesta para esos objetivos específicos del PEI en materia de Promoción de Exportaciones podría ser la siguiente:

- Objetivo específico: Ejecutar las acciones de promoción de las exportaciones no tradicionales peruanas en los mercados internacionales.
  - Identificar mercados potenciales para productos peruanos de exportación no tradicionales.
  - Identificar productores que tengan capacidades para acceder a las oportunidades de mercado detectadas.
  - Identificar los medios de promoción y mensajes más adecuados para cada mercado.
  - Realizar las actividades de promoción (ferias, *focus groups*, etc.).
  - Fortalecer el sistema de promoción de exportaciones de PROMPERÚ.
  
- Objetivo específico: Contribuir a que las empresas, gremios y otros esquemas asociativos obtengan las capacidades necesarias para alcanzar una mayor competitividad en los mercados internacionales.
  - Identificar estándares que exigen los mercados internacionales para los diferentes productos.
  - Identificar programas de capacitación que existan o proponer el diseño de aquellos que no existan, para que los exportadores peruanos alcancen estándares de competitividad internacionales.
  
- Objetivo específico: Desarrollar y facilitar información especializada de mercados.
  - Desarrollar una estrategia de inteligencia de mercado y prospección tecnológica y comercial de los productos de exportación no tradicionales del Perú.
  - Desarrollar y/o fortalecer un sistema de difusión de la información recogida de los mercados internacionales.
  - Desarrollar las actividades de difusión de la información.

---

<sup>3</sup> La literatura señala que los indicadores deben cumplir con las características resumidas en las siglas S.M.A.R.T., en inglés: deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos.

Los indicadores que se propongan deben estar referidos a los éxitos que se deben alcanzar con estas actividades, tales como: mercados identificados; grupos exportadores identificados; mercados en los que se ha abierto la ventana de interacción entre productores e importadores; contar con un sistema de promoción fortalecido; entre otros.

En el caso de la Promoción del Turismo, los indicadores de actividades (objetivos específicos) que se señalan en el PEI tampoco representan metas que se deban alcanzar los objetivos específicos y los generales. Esto se debe que su enunciado es sumamente general y que las actividades (objetivos específicos) –Promoción de Turismo Receptivo, Promoción del Turismo Interno y Promoción de la Imagen Perú en el exterior- son también bastante generales y se necesita desagregarlos en actividades más específicas.

A manera de propuesta, se presenta una estructura lógica para el caso de la promoción turística, para mostrar el grado de desagregación que sería deseable en el PEI.

**Cuadro 6. Ejemplos de indicadores de una secuencia lógica en turismo**

OBJETIVOS	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<b>Objetivo 1</b> Promocionar el destino turístico peruano, consolidando la imagen turística del Perú como destino favorito de su público objetivo y uno de los más valorados a nivel mundial, a fin de contribuir al incremento descentralizado y sostenido de divisas.	Número de turistas que llegan de mercados emisores priorizados por PromPerú	Estadísticas del MINCETUR
	Número de turistas que llegan, del segmento priorizado por PromPerú	Estadísticas del MINCETUR
	Número de turistas que llegan a los destinos priorizados por PromPerú	Estadísticas del MINCETUR
<b>Objetivos específicos / Componente 1</b> Desarrollo de un sistema de información al turista	Sistema de información al turista en adecuado estado operativo	Informe de PROMPERÚ
<b>Actividad 1 del Componente 1</b> Consultoría para determinar sistema de información	Diseño de sistema de información.	Informe de PROMPERÚ
<b>Actividad 2 del Componente 1</b> Implementación de la infraestructura del sistema de información	Infraestructura del sistema de información terminada	Informe de PROMPERÚ
<b>Actividad 3 del Componente 1</b> Desarrollo de contenidos de publicaciones	Contenidos de publicaciones desarrollados en idiomas de turistas objetivo	Informe de PROMPERÚ
<b>Objetivos específicos / Componente 2</b> Segmentación y focalización de mercados	Segmentos de mercado de turismo focalizados	Informe de PROMPERÚ
<b>Actividad 1 del Componente 2</b> Determinación de segmentos de mercado	Segmentos de mercados potenciales identificados	Informe de PROMPERÚ
<b>Actividad 2 del Componente 2</b> Focalización de segmentos de mercado	Segmentos de mercado priorizados	Informe de PROMPERÚ
<b>Objetivos específicos / Componente 3</b> Capacitación de operadores turísticos	Número de operadores turísticos conocedores de la estrategia de promoción de PromPerú	Informe de PROMPERÚ
<b>Actividad 1 del Componente 3</b> Preparación del contenido de la capacitación	Material de la capacitación preparado	Informe de PROMPERÚ
<b>Actividad 2 del Componente 3</b> Capacitación de operadores turísticos	Cursos de capacitación llevados a cabo con pruebas de entrada y salida	Informe de PROMPERÚ
<b>Objetivos específicos / Componente 4</b> Promoción de destinos turísticos	Grado de recordación de los destinos turísticos del Perú en los mercados objetivo	Encuestas en el mercados

OBJETIVOS	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<b>Actividad 1 del Componente 4</b> Preparación de material de promoción	Material de promoción diseñado	Encuestas en el mercados
<b>Actividad 2 del Componente 4</b> Realización de actividades de promoción en función de destinos, mercados emisores y tipos de turistas priorizados	Recordación de destinos turísticos del Perú priorizados, en los mercados emisores y tipos de turistas focalizados	Encuestas en el mercados
<b>Objetivo 2</b> Contribuir al incremento del número de turistas nacionales por vacaciones, recreación u ocio a fin de generar mayores ingresos por turismo en las regiones, logrando satisfacción en los viajeros.	Número de turistas internos que llegan de mercados emisores priorizados por PromPerú	Estadísticas del MINCETUR
	Número de turistas internos que llegan, del segmento priorizado por PromPerú	Estadísticas del MINCETUR
	Número de turistas que llegan a los destinos internos priorizados por PromPerú	Estadísticas del MINCETUR
<b>Objetivos específicos / Componente 1</b> Desarrollo de un sistema de información al turista	Sistema de información al turista en adecuado estado operativo	Informe de PROMPERÚ
<b>Actividad 1 del Componente 1</b> Consultoría para determinar sistema de información	Diseño de sistema de información.	Informe de PROMPERÚ
<b>Actividad 2 del Componente 1</b> Implementación de la infraestructura del sistema de información	Infraestructura del sistema de información terminada	Informe de PROMPERÚ
<b>Actividad 3 del Componente 1</b> Desarrollo de contenidos de publicaciones	Contenidos de publicaciones desarrollados en idiomas de turistas objetivo	Informe de PROMPERÚ
<b>Objetivos específicos / Componente 2</b> Segmentación y focalización de mercados	Segmentos de mercado de turismo interno focalizados	Informe de PROMPERÚ
<b>Actividad 1 del Componente 2</b> Determinación de segmentos de mercado	Segmentos de mercados potenciales de turismo interno identificados	Informe de PROMPERÚ
<b>Actividad 2 del Componente 2</b> Focalización de segmentos de mercado	Segmentos de mercado de turismo interno priorizados	Informe de PROMPERÚ
<b>Objetivos específicos / Componente 3</b> Capacitación de operadores turísticos	Número de operadores turísticos conocedores de la estrategia de promoción de PromPerú	Informe de PROMPERÚ
<b>Actividad 1 del Componente 3</b> Preparación del contenido de la capacitación	Material de la capacitación preparado	Informe de PROMPERÚ
<b>Actividad 2 del Componente 3</b> Capacitación de operadores turísticos	Cursos de capacitación llevados a cabo con pruebas de entrada y salida	Informe de PROMPERÚ
<b>Objetivos específicos / Componente 4</b> Promoción de destinos turísticos	Grado de recordación de los destinos turísticos del Perú en los mercados objetivo	Encuestas en el mercados
<b>Actividad 1 del Componente 4</b> Preparación de material de promoción	Material de promoción diseñado	Encuestas en el mercados
<b>Actividad 2 del Componente 4</b> Realización de actividades de promoción en función de destinos, mercados emisores y tipos de turistas priorizados	Recordación de destinos turísticos del Perú priorizados, en los mercados emisores y tipos de turistas focalizados	Encuestas en el mercados

Elaboración propia.



Se puede apreciar que la característica principal de estos indicadores de actividades es el que forman parte de un determinado componente y están relacionados con las metas de destinos turísticos, mercados emisores y tipos de turismo que PROMPERÚ plantea promocionar, pues se entiende que estas últimas variables son las que principalmente fijan la orientación de las acciones de la institución en el aspecto turístico.

Finalmente, debe señalarse que en el POI de 2010 se presenta el detalle de centenares de actividades, cada una de las cuales cuenta con una asignación presupuestaria y una meta cuantificable. Este tipo de información no permite extraer datos útiles para la gestión debido principalmente a dos razones: (i) no están atadas a productos específicos en una secuencia lógica, por lo que no es posible medir su efecto sobre resultados; y (ii) no discrimina entre actividades propiamente dichas y la financiación de insumos –por ejemplo, el pago de los funcionarios se considera una actividad–.

#### **1.4. Coordinación interinstitucional (Contenido 28)**

Las relaciones institucionales que desarrolla PROMPERÚ se deben revisar de acuerdo a sus funciones de promoción de exportaciones y de turismo. En sus documentos institucionales no se muestran estas relaciones, pero en las entrevistas se reveló que sí tienen interacción con otras instituciones.

En la promoción de exportaciones sus relaciones institucionales son con el Ministerio de Relaciones Exteriores -ya que a través de sus agregadurías realizan sus actividades de promoción en el extranjero-, con el Ministerio de la Producción (PRODUCE) y con gremios de exportación, principalmente. No se ha tenido documentación de los procesos para estas relaciones (periodicidad, agendas, objetivos, entre otros), por lo que se sugiere que estas actividades deban tener orientaciones fijadas por las metas institucionales. Se comentó en las entrevistas que el entorno en el cual se desenvuelve PROMPERÚ es muy cambiante, por lo que la fijación de procesos y metas podría no ser adecuada porque podría hacer rígida la necesaria capacidad de reorientación de actividades y objetivos. Es un tema en el cual se debe realizar un análisis para alcanzar un equilibrio razonable entre determinación de metas y procesos y cambios en el entorno.

En el caso del turismo, aún cuando el PEI no considera las coordinaciones institucionales, es posible detectar que en el PENTUR sí se hace explícita la relación que existe entre el MINCETUR y PROMPERÚ. El primero tiene un papel regulador del sector turismo y de ejecutor de proyectos de inversión pública, mientras que PROMPERÚ es la entidad encargada de la promoción de los productos turísticos del Perú. Además, en las entrevistas realizadas a funcionarios de PROMPERÚ se confirmó su relación con el MINCETUR, con el Ministerio de la Producción, con el Ministerio de Relaciones Exteriores, así como con gremios de los sectores exportador y turístico. Se entiende también que para la realización de sus actividades, tales como las de brindar información a los turistas y fomentar el turismo interno, PROMPERÚ debe tener relaciones con gobiernos regionales y locales donde están ubicados los destinos turísticos del Perú. Se puede deducir también que para la realización de algunas actividades de difusión y de sensibilización sobre la importancia del turismo, también deben existir interacciones con el Ministerio del Interior y el Ministerio de Educación. Finalmente, se ha podido observar que existen organizaciones que desarrollan actividad de promoción de los atractivos turísticos en el Perú (Peruturismo.com, Perú Info, TurismoenPerú, Turismo Tacna, Turismo Cusco). Se esperaría que PROMPERÚ también mantenga vinculaciones de orientación y complementación con estas últimas entidades.

## PARTE II. PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA IPE

### I. DESCRIPCIÓN

#### 2.1. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación (Contenido 09)

De acuerdo al artículo 7º del ROF de la institución aprobado en 2007, y a su modificación de 2010, la estructura orgánica de PROMPERÚ es la siguiente:

#### **I. ÓRGANOS DE ALTA DIRECCIÓN**

- 1.1 Consejo Directivo
- 1.2 Secretaría General

#### **II. ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL**

- 2.1 Oficina de Control Institucional

#### **III. ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO**

- 3.1 Oficina de Asesoría Jurídica
- 3.2 Oficina de Planeamiento y Presupuesto
  - 3.2.1 Unidad de Planeamiento y Racionalización
  - 3.2.2 Unidad de Presupuesto
  - 3.2.3 Unidad de Cooperación Internacional

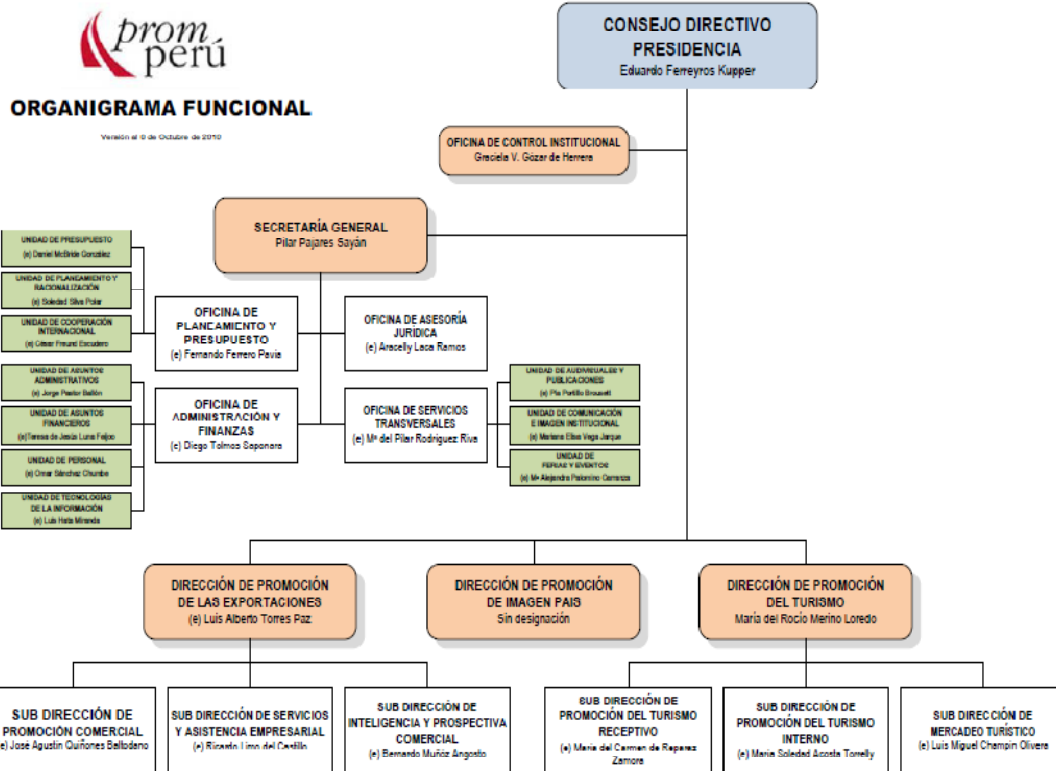
#### **IV. ÓRGANOS DE APOYO**

- 4.1 Oficina de Administración y Finanzas
  - 4.1.1 Unidad de Asuntos Administrativos
  - 4.1.2 Unidad de Asuntos Financieros
  - 4.1.3 Unidad de Tecnologías de la Información
  - 4.1.4 Unidad de Personal
- 4.2 Oficina de Servicios Transversales
  - 4.2.1 Unidad de Audiovisuales y Publicaciones
  - 4.2.2 Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional
  - 4.2.3 Unidad de Ferias y Eventos

#### **V. ÓRGANOS DE LÍNEA**

- 5.1 Dirección de Promoción de las Exportaciones
  - 5.1.1 Sub Dirección de Promoción Comercial
  - 5.1.2 Sub Dirección de Servicios y Asistencia Empresarial
  - 5.1.3 Sub Dirección de Inteligencia y Prospectiva Comercial
- 5.2 Dirección de Promoción del Turismo
  - 5.2.1 Sub Dirección de Promoción del Turismo Receptivo
  - 5.2.2 Sub Dirección de Promoción del Turismo Interno
  - 5.2.3 Sub Dirección de Mercadeo Turístico
- 5.3. Dirección de Promoción de Imagen País (creada la modificación al ROF en 2010)

En el organigrama siguiente se presenta la estructura funcional de PROMPERÚ, donde algunos de los nombres de los funcionarios deben ser actualizados:



A continuación, se presenta un breve resumen de las piezas clave de la organización, según su propio ROF.

El **Consejo Directivo** es el órgano máximo de dirección de PROMPERÚ. Está conformado por el Ministro de Comercio Exterior y Turismo, quien lo preside, y por otras 17 personas entre funcionarios públicos y representantes del sector privado. Dentro de sus múltiples funciones, sobresalen: (i) definir la política de desarrollo institucional, en concordancia con las políticas sectoriales fijadas por el MINCETUR; (ii) aprobar el Presupuesto Institucional y sus modificaciones, presentados por la Secretaría General, el que incorporará las propuestas de presupuestos elaboradas por los Directores de Promoción de las Exportaciones y Promoción del Turismo y el Secretario General, cada uno en el área de su competencia; (iii) aprobar los Estados Financieros Auditados y la Memoria Anual, conforme a las propuestas del Secretario General; (iv) aprobar el nivel de autorización de compromiso del gasto de la entidad; (v) aprobar la creación de "Proyectos" que contribuyan al cumplimiento de los fines institucionales a propuesta de las Direcciones de Promoción de las Exportaciones y Promoción del Turismo.

Por su lado, la **Secretaría General** está a cargo del Secretario General, quien es la máxima autoridad administrativa de PROMPERÚ, responsable de su marcha administrativa. Coordina con los Directores de Promoción de las Exportaciones y Promoción del Turismo, la marcha operativa de la entidad, conforme a los lineamientos aprobados por el Consejo Directivo y a las políticas sectoriales. El Secretario General depende del Consejo Directivo de PROMPERÚ. El Secretario General es el Titular del Pliego.

Asimismo, la **Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)** es el órgano encargado de formular, conducir y evaluar los sistemas de planificación, presupuesto, inversión pública y racionalización, así como de orientar y programar las actividades de cooperación técnica nacional e internacional de acuerdo con la normatividad vigente.

La **Oficina de Servicios Transversales** es el órgano responsable de brindar servicios a la Dirección de Promoción de las Exportaciones y a la Dirección de Promoción del Turismo, en las áreas de audiovisuales y publicaciones, comunicaciones e imagen institucional, ferias y eventos.

En cuanto a los órganos de línea, la **Dirección de Promoción de las Exportaciones** es el órgano responsable de diseñar las propuestas de Planes Estratégico y Operativo y demás políticas institucionales en la parte correspondiente a la promoción de las exportaciones, en armonía con las políticas sectoriales fijadas por el MINCETUR, y en coordinación con otras instituciones públicas y privadas relacionadas a la promoción de exportaciones; así como, de ejecutarlas a través de la aplicación de los instrumentos de promoción comercial a cargo de la institución. Esta Dirección depende del Consejo Directivo y su Director es designado por el Presidente del mismo.

Por su parte, la **Dirección de Promoción del Turismo** es el órgano responsable de diseñar las propuestas de Planes Estratégico y Operativo y demás políticas institucionales en la parte correspondiente a la promoción del turismo hacia el Perú y el turismo interno en el Perú, en concordancia con las políticas sectoriales fijadas por el MINCETUR, en coordinación con las instituciones públicas y privadas relacionadas a la promoción del turismo; así como de ejecutarlas a través de la aplicación de los instrumentos de promoción turística a cargo de la institución. Esta Dirección depende del Consejo Directivo y su Director es designado por el Presidente del mismo.

Finalmente, como se comentó con anterioridad, en abril de 2010 se modificó el ROF de la institución y se creó una nueva **Dirección de Promoción de Imagen País**, que es el órgano responsable de gestionar la estrategia de la Imagen País, formular propuestas del Plan estratégico y Operativo y demás políticas institucionales de Imagen País en materia turística y de exportaciones, en coordinación con las instituciones públicas y privadas; así como ejecutarlas a través de la aplicación de instrumentos de difusión a cargo de la institución. Esta Dirección depende del Consejo Directivo y su Director es designado por el Presidente del mismo.

En lo que respecta al personal de la institución, a setiembre del 2010 PROMPERÚ contaba con una nómina de personal régimen CAS compuesta por 307 personas, distribuidas de la siguiente manera:

**Cuadro 7. Número de funcionarios de PROMPERÚ**

Unidad orgánica	Cantidad
Secretaría General	4
Oficina de Control Institucional	7
Oficina de Asesoría Jurídica	6
Oficina de Planeamiento y Presupuesto <sup>4</sup>	11
Oficina de Administración y Finanzas <sup>5</sup>	55
Oficina de Servicios Transversales <sup>6</sup>	31
Dirección de Promoción de Exportaciones <sup>7</sup>	84
Dirección de Promoción del Turismo <sup>8</sup>	109
<b>Total</b>	<b>307</b>

Elaboración propia.

La estructura organizacional de PROMPERÚ presenta características particulares, como por ejemplo el que no se cuente con un único jefe de la institución, sino con una cabeza gerencial por cada órgano de línea. Tras la fusión realizada entre PROMPERÚ y Prompex, se identifica en la Oficina de Servicios Transversales un espacio destacado de aprovechamiento eficiente del diseño organizacional orientado al apoyo operativo de ferias y eventos. Por otro lado, en el período de evaluación no se encontraba implantada la recientemente creada Dirección de Promoción de Imagen País.

De las entrevistas realizadas se identificó esfuerzos institucionales relacionados a ajustes organizacionales en Turismo orientados a la generación de una estructura más eficiente, mediante la identificación de aquellos temas que pudieran pasar a ser parte de los servicios transversales provistos desde las áreas de apoyo. En relación a la capacidad operativa en el territorio nacional, PROMPERÚ cuenta en el tema de Turismo con 31 puntos de atención a nivel nacional en 13 departamentos (Loreto, Amazonas, Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Lima y Callao, Arequipa, Tacna, Puno, Ayacucho, Cusco); IPERU, que son puntos de información y atención al turista. Además existen seis Oficinas de Exportaciones (Piura, Loreto, Lambayeque, Junín, Cusco, y Arequipa) y 9 Centros de Información de Comercio Exterior Regional (Cajamarca, San Martín, La Libertad, Huánuco, Ayacucho, Ica, Madre de Dios, Puno y Tacna). En los puntos IPERU se identifica la mayor necesidad de personal de atención. En relación a la capacidad operativa en el exterior, no se cuenta con oficinas propias, utilizándose el apoyo del agregado comercial en las embajadas. Sin embargo lo anterior se dificulta debido a que estos funcionarios responden ante el Ministerio de Relaciones Exteriores.

<sup>4</sup> Incluye tanto el personal de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, como también de la Unidad de Planeamiento y Racionalización, Unidad de Presupuesto y Unidad de Cooperación Internacional.

<sup>5</sup> Incluye tanto el personal de la Oficina de Administración y Finanzas, como también de Administración Documentaria, Unidad de Asuntos Administrativos, Programación, Adquisiciones y Contrataciones, Distribución, Servicios Generales, Almacén, Control Patrimonial y Archivo, Unidad de Asuntos Financieros, Contabilidad, Control previo, Finanzas, Unidad de Tecnologías de la Información, y Unidad de Personal.

<sup>6</sup> Incluye tanto el personal de la Oficina de Servicios Transversales, como también de la Unidad de Audiovisuales y publicaciones, Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional, Unidad de Feria y Eventos.

<sup>7</sup> Incluye tanto el personal de la Dirección de Promoción de Exportaciones, como también de la Subdirección de Promoción comercial, Subdirección SAE, Subdirección de IPC.

<sup>8</sup> Incluye tanto el personal de la Dirección de Promoción del Turismo, como también de la Subdirección de Promoción de turismo interno, Subdirección de Promoción de Turismo interno IPERU, Subdirección de Promoción de Turismo receptivo, Subdirección de Mercadeo Turístico.

## 2.2. Focalización/priorización y afiliación

### 2.2.1 Criterios de focalización/priorización (Contenido 10)

Los criterios de focalización y los mecanismos de selección de los beneficiarios de PromPerú varían según el órgano de línea que se analice.

En el caso de la Dirección de Promoción de las Exportaciones, se identifican como beneficiarios potenciales a los exportadores en general y aquellos que tienen oferta exportable. Se calcula que de un total cercano a los 8 mil exportadores actuales, se benefician directamente a mil de ellos. No obstante, no se proporcionó documentación en la que estuviesen contenidos los criterios de focalización, pero en entrevistas sostenidas con sus funcionarios, se indicó que los criterios con los que operan son los siguientes:

- Tamaño de las empresas, el grupo beneficiario objetivo no son las grandes empresas exportadores, las mismas que tienen sus propios canales de exportación, sino la micro, pequeña y mediana empresa.
- Tipo de productos que las empresas exportan, los beneficiarios objetivo no son aquellas empresas que exportan productos o servicios tradicionales, sino las no tradicionales con alto valor agregado.

Los criterios anteriores son transversales a la Dirección, no obstante al interior de las Subdirecciones también se aplica criterios de focalización que responden al tipo de servicios proporcionados.

Adicionalmente, en las entrevistas también se mencionó que en 2011 se espera aplicar un mapa de competitividad por empresa, como herramienta para determinar cuáles son las necesidades de las empresas, así como las que ya están listas para recibir atención y generar los mejores resultados de la promoción de sus productos. Cabe señalar que este mapa de competitividad por empresa implica crearle una ficha posterior a la aplicación del test exportador y su evaluación, asignándolo según la puntuación en un lugar particular dentro de la ruta exportadora. En ese sentido, se conocerá el nivel de la empresa en la cadena exportadora, los servicios que necesita, así como la cantidad de servicios que las propias empresas reciben por parte de la institución. Esto es importante, ya que hasta el momento no existe en la institución un “Protocolo de Asistencia de la Empresa”. No existe una base de datos sistematizada, la cual indique la cantidad de servicios proporcionados a una empresa y cuando una determinada empresa está lista para salir al mercado sin la “tutela” de PROMPERÚ.

El principal producto que se genera es el servicio de promoción de bienes de exportación. Adicionalmente se está planeando generar los productos de obtención de información de los importadores de otros países, para proveer a los productores nacionales de los artículos y sus características que se demandan en los mercados internacionales. Asimismo, se planea prestar el servicio de “antena comercial”, que tendría las características de inteligencia comercial que provea información respecto a nuevas oportunidades de mercado, nuevos hábitos de consumo, entre otros.

Para la identificación de los beneficiarios y de los productos, no existen protocolos institucionales establecidos que hagan predecible el aprovisionamiento de los servicios así como la caracterización de los usuarios del servicio. En ese sentido dependen muchas veces de los criterios de los propios funcionarios. Cabe señalar que existen principalmente dos puntos de contacto con la institución, el servicio de plataforma al cliente de SAE y los sectoristas de Promoción Comercial.

Se ha podido identificar que un mecanismo para seleccionar a los beneficiarios de los servicios de PROMPERÚ es el llamado Test Exportador<sup>9</sup>, test que recién se implementó a inicios del año pasado (2010) y que en estos momentos tiene como función únicamente discriminar entre las empresas que solicitan los servicios, aquellos que cumplen con los requisitos para ser usuarias de PROMPERÚ y las que aun no cumplen. No se encuentra sistematizado, no puede ser usada por todos los funcionarios de la institución a fin de conocer el perfil y características de los solicitantes, solo sirve como mecanismo de discriminación.

Otro punto de contacto, son los sectoristas de la Subdirección de Promoción Comercial. Tales funcionarios son expertos de comercio exterior que conocen bien su sector, por el tiempo y frecuencia de interacción con los gremios conocen la demanda por servicios. Los sectoristas manejan su propia cartera de clientes a los cuales convocan para los eventos a llevarse a cabo. No obstante, los criterios para que las empresas formen parte de dicha cartera no se encuentran establecidos y depende de los criterios de dichos funcionarios.

Con relación a este punto se recomendaría a la Institución que aclare los criterios de selección de clientes, que los institucionalice de esta manera los servicios prestados serán hasta cierto punto homogéneos y predecibles en tiempo y calidad. En el caso de SAE se está masificando el test exportador para que todos los potenciales usuarios lo realicen, así como se está sistematizando y generando una base de datos la cual puede dar muchos indicios acerca del perfil del exportador y de esta manera los servicios pueden ser modificados o mejorados.

En la promoción del turismo por otro lado, no se identifican a grupos beneficiarios, puesto que la estrategia utilizada es la de promocionar al país, a los destinos turísticos a nivel de consumidores finales, turistas, y a nivel de los operadores turísticos en el extranjero, que son los que estructuran la demanda por los productos turísticos peruanos. La ausencia de criterios para la selección de beneficiarios implicaría que se deja el ordenamiento de la oferta a las fuerzas de mercado, puesto que se buscan crear las oportunidades de mercado, las cuales serán aprovechadas de acuerdo a las fortalezas de cada operador turístico.

La organización de la Dirección de Turismo es concordante con esta visión de no identificar beneficiarios. La Dirección se organiza de acuerdo a los mercados emisores de turismo receptivo; es decir totalmente enfocado a la realización de tareas de marketing de los atractivos turísticos del Perú en función de los mercados emisores.

La priorización de destinos turísticos o la de determinados tipos de turismo (vivencial, de aventura, de naturaleza, arqueológico monumental, etc.), podrían configurar implícitamente la identificación de beneficiarios, que serían operadores turísticos de los destinos o tipos de turismo favorecidos. En las entrevistas llevadas a cabo, se mencionó que la priorización de los destinos y de los tipos de turismo era desarrollada por los profesionales encargados de promocionar al Perú en los diferentes mercados emisores, tomando en cuenta los lineamientos y objetivos estratégicos establecidos por el MINCETUR. Además también se recogen los pareceres de los gremios de operadores turísticos, sin embargo no se dispone de documentos en los que se describan los procesos para realizar estas priorizaciones.

---

<sup>9</sup> El test del Exportador es una evaluación que se realiza a las empresas que solicitan los servicios de PromPerú. En dicho test se les pregunta acerca del giro de su negocio, la facturación total al año, la información de los principales productos o servicios que se brindan; así como la gestión empresarial, la gestión productiva y logística, gestión económica y financiera.



## 2.2.2 Caracterización y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida (Contenido 11)

Teniendo como fuente las entrevistas realizadas a los funcionarios de la Dirección de Promoción de Exportaciones, la población potencial es la suma del universo de las empresas exportadoras y aquellas empresas con capacidad de exportación o con oferta exportable.

La cuantificación de la población potencial y objetivo es compleja debido a que no se tienen mediciones de las empresas que tienen potencial exportador. Del PEI e información proporcionada por funcionarios de la institución, se puede cuantificar el número de empresas exportadoras, aquellas que se encuentran exportando en la actualidad. No obstante ello, no es posible cuantificar las empresas que tienen oferta exportable, en ese sentido no es posible cuantificar la población potencial y la población objetivo.

**Cuadro 8. PromPerú: Población Potencial y Población Objetivo**

	2008	2009	2010*
<b>Empresas exportadoras</b>	6,242	7,458	7,185
<b>Empresas con capacidad exportadora<sup>10</sup>/oferta exportable</b>	N/A	N/A	N/A
<b>Total</b>	N/A	N/A	N/A

\* Enero-Noviembre

Fuente: PromPerú. Elaboración: Panel evaluador

Al respecto, cabe señalar que una Evaluación Independiente realizada por la Dirección de Presupuesto de Chile al Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias y al Fondo de Promoción de Exportaciones o Fondo Tradicional de ProChile, realizada para el período comprendido entre 2006 a 2008, requirió un estudio complementario para la determinación de la población potencial de los mencionados programas.

Se debe señalar, que la población potencial así como difiere entre las Direcciones de Línea, también lo hace al interior de la Dirección de Promoción de Exportaciones. Los servicios de SAE se encuentran básicamente dirigidos a la pequeña y mediana empresa que aún no tienen mucha experiencia en el proceso de exportación o que aún no se han iniciado en el proceso exportador. A diferencia de ello, los servicios proporcionados por la Subdirección de Promoción se encuentran dirigidos a las pequeñas, medianas y grandes empresas que ya tienen experiencia de exportación o que según los criterios de SAE ya están listas para tener una salida de mercado. Por otro lado, los usuarios de IPC son

<sup>10</sup> En las reuniones que sostuvo el panel evaluador con los funcionarios de la Institución se obtuvo una definición no muy clara y precisa de lo que implica capacidad exportadora. Se manifestó que implica la capacidad y volumen de producción de una empresa para atender un mercado, criterio subjetivo y debe ser más afinado a fin de cuantificar la población potencial y objetiva. Teóricamente la capacidad exportadora depende de una serie de elementos, entre los cuales podemos destacar los siguientes: (i) La capacidad física: Crear una oferta exportable. No redirigir los bienes del mercado nacional al mercado internacional, sino crear nuevos con las características y condiciones que el mercado de destino lo requiere. En ese sentido la empresa debe tener la capacidad productiva, maquinaria, mano de obra, insumos para la producción; (ii) la capacidad administrativa: A fin de exportar es necesario tener un aparato administrativo nuevo que le permita gestionar la documentación; (iii) la Capacidad Económica: El proceso de exportación muchas veces implica grandes inversiones con un retorno no de corto plazo. En ese sentido, es importante que el empresario tenga capacidad económica para afrontar esta diferencia de tiempos y no se quede dinero para el capital de trabajo; y (iv) los Recursos Humanos: Es necesario que la empresa tenga empleados dedicados exclusivamente al proceso de exportación, ya que no es lo mismo vender dentro que vender fuera. En ese sentido, debe dominar el lenguaje del país de destino, o el inglés que es el que normalmente se emplea en transacciones internacionales, conocer de marketing, logística, entre otras



básicamente internos (alrededor de un 90%), usuarios de la propia Institución o MINCETUR, y tan solo un 10% externos tales como gremios y muy poco empresas. En ese sentido, la población potencial varía entre los diversos tipos de servicios que brinda la Dirección, pero tampoco es posible cuantificarlos debido a que todos se encuentran relacionados con las empresas con capacidad exportadora.

En resumen, la población potencial sería la siguiente: (i) SAE: las PYME exportadoras y con potencial exportador; (ii) IPC: los funcionarios de la propia institución, empresas exportadoras y con potencial exportador; y (iii) Promoción Comercial: las empresas con potencial exportador y las empresas exportadoras. En este sentido, sería conveniente que se cuantifique las empresas con oferta exportable o con capacidad exportadora, de esta manera será posible realizar una estimación de la población que se debería atender y de esta manera planificar mejor internamente la cobertura de los servicios.

En la Promoción del Turismo, como ya se mencionó, no se identifica una población beneficiaria objetivo, por lo que sólo se podría considerar una población potencial de beneficiarios directos. Esta población potencial estaría compuesta por todos los operadores turísticos del país (agencias de viaje, hoteles y restaurantes). El conjunto de beneficiarios debería limitarse sólo a los operadores formales.

## 2.3. Proceso/ Servicios provistos a la población

### 2.3.1 Procesos de producción de Productos / Servicios (Contenido 12)

Los productos / servicios de PROMPERÚ identificados del Plan Operativo Institucional 2010, se aprecian a continuación:

**Cuadro 9. Productos de la Dirección de Promoción de las Exportaciones**

PRODUCTO/SERVICIO	UNIDAD ORGÁNICA RESPONSABLE
Feria	Subdirección de Promoción Comercial (Promoción)
Expo Perú	Subdirección de Promoción Comercial (Promoción)
Material promocional	Subdirección de Promoción Comercial (Promoción)
Misión Comercial	Subdirección de Promoción Comercial (Promoción)
Otras actividades	Subdirección de Promoción Comercial (Promoción)
Misión de compradores	Subdirección de Promoción Comercial (Promoción)
Asesoría y Asistencia Técnica	Subdirección de Servicios y Asistencia Empresarial (SAE)
Desarrollo Regional	Subdirección de Servicios y Asistencia Empresarial (SAE)
Normalización y Calidad	Subdirección de Servicios y Asistencia Empresarial (SAE)
Antenas Comerciales	Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Comercial (SAE)
Estudio	Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Comercial (SAE)
Promo	Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Comercial (SAE)
Otras actividades	Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Comercial (SAE)
Misión de Prospección	Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Comercial (SAE)
Proyectos	Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Comercial (SAE)

Fuente: POI 2010 de PROMPERÚ.

De las entrevistas realizadas se ha identificado esfuerzos institucionales orientados a la elaboración de un mapa de procesos y levantamiento de los flujogramas, sin embargo éste no se ha podido plasmar en un Manual de Procesos, estando a la fecha avanzado

sólo el trabajo orientado al levantamiento de procesos y procedimientos administrativos y no los procesos y procedimientos sustantivos.

Con relación a los flujogramas de realización de procesos, en las entrevistas se recogió que gracias a una consultoría que se realizó a inicios de 2010, la institución cuenta con estos instrumentos a partir de mediados del mismo año, entre los que se encuentran los flujogramas de tres procesos clave para la Dirección de Promoción de las Exportaciones, a saber: Miércoles del Exportador, Buenas Prácticas de Manufactura y Mercado y Plan de Exportación (Planex).

Por otro lado, existen únicamente dos Directivas para el otorgamiento de servicios, la primera relacionada con relación al proceso de elaboración de ferias y misiones comerciales, la Directiva No 004-2004-Prompex/DE y la otra No 005-2005-PROMPERÚ, procedimiento para la elaboración de publicaciones de PromPerú.

Cabe señalar que los principales servicios brindados por la Subdirección son los siguientes:

- a) Subdirección de Promoción Comercial
  - a. Ferias
  - b. Misiones Comerciales
  - c. Misiones de Compradores
  - d. Ruedas de Negocio
- b) Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Comercial
  - a. SIICEX
  - b. MAPEX
  - c. Promo
- c) Subdirección de Servicios y Asistencia Empresarial
  - a. Miércoles del Exportador
  - b. PLANEX
  - c. Buenas Prácticas de Mercado y Manufactura y 5S

La problemática es similar en la Dirección de Promoción del Turismo. En este caso, los principales productos se resumen en el cuadro siguiente:

**Cuadro 10. Productos de la Dirección de Promoción del Turismo**

PRODUCTO/SERVICIO	UNIDAD ORGÁNICA RESPONSABLE
<b>Campaña de Promoción TI</b>	Subdirección de Promoción del Turismo Interno
<b>Feria</b>	Subdirección de Promoción del Turismo Interno
<b>Estudio</b>	Subdirección de Promoción del Turismo Interno
<b>Otras actividades</b>	Subdirección de Promoción del Turismo Interno
<b>Wokshop/Seminario/D2D</b>	Subdirección de Promoción del Turismo Interno
<b>Material Promocional</b>	Subdirección de Promoción del Turismo Interno
<b>Press Tour</b>	Subdirección de Promoción del Turismo Interno
<b>Apoyo a Terceros</b>	Subdirección de Promoción del Turismo Interno
<b>Procesos</b>	Subdirección de Promoción del Turismo Interno
<b>Proyectos</b>	Subdirección de Promoción del Turismo Interno
<b>Campaña de Comunicación TR</b>	Subdirección de Promoción del Turismo Receptivo
<b>Feria</b>	Subdirección de Promoción del Turismo Receptivo

PRODUCTO/SERVICIO	UNIDAD ORGÁNICA RESPONSABLE
<b>Workshop/Seminario/ D2D</b>	Subdirección de Promoción del Turismo Receptivo
<b>Alianzas estratégicas</b>	Subdirección de Promoción del Turismo Receptivo
<b>Representante en Mercado</b>	Subdirección de Promoción del Turismo Receptivo
<b>Estudio</b>	Subdirección de Promoción del Turismo Receptivo
<b>Otras Actividades</b>	Subdirección de Promoción del Turismo Receptivo
<b>Material promocional</b>	Subdirección de Promoción del Turismo Receptivo
<b>Press Tour</b>	Subdirección de Promoción del Turismo Receptivo
<b>Fam Trip</b>	Subdirección de Promoción del Turismo Receptivo
<b>Festival Gastronómico</b>	Subdirección de Promoción del Turismo Receptivo
<b>Apoyo a terceros</b>	Subdirección de Promoción del Turismo Receptivo

Fuente: POI 2010 de PROMPERÚ.

Mediante las entrevistas realizadas, ha sido posible identificar algunos de los productos más representativos de cada subdirección de turismo. En el caso de la Subdirección de Promoción de Turismo Interno, las características de algunos de sus productos son:

- Servicios de promoción turística. Es el servicio de promoción de los destinos en el Perú, que puede ser a nivel masivo o mediante canales más segmentados “below the line” y en general en todas sus formas.
- Estudios de mercado. Se constituyen principalmente por la construcción y actualización de perfiles de turistas que desarrollan turismo interno y que son puestos a disposición del público en general.
- Capacitación al operadores turísticos. Es la capacitación a los operadores turísticos en temas como: marketing y comercialización, calidad de servicio, Tecnología de Información, entre otros).
- Material de promoción para difusión. Es el material que es distribuido entre los turistas.

De igual manera, los productos representativos identificados correspondientes a la Subdirección de Turismo Receptivo son los siguientes:

- Promoción del destino turístico Perú. La promoción del destino turístico Perú se realiza luego de un proceso que implica: conocer las características de los mercados emisores con potencial para el Perú; analizar las características del mercado turístico mundial para conocer las oportunidades que surgen en el turismo mundial; priorizar los mercados turísticos en los que se realizará la promoción; prepara la estrategia de promoción para los mercados priorizados.
- Material de promoción turística. Este producto consiste en la preparación de material para la promoción del destino Perú, tanto para la promoción que ejecuta PROMPERÚ, como para los eventos de promoción turística en los que participan los operadores turísticos privados.
- Capacitación a operadores. Se brinda capacitación a los operadores turísticos en el extranjero para que conozcan el destino Perú y sus productos turísticos y puedan divulgarlo con éxito en sus respectivos mercados de turistas. PROMPERÚ no puede desarrollar la promoción del destino turístico Perú en un país, si los

operadores turísticos de dicho país no están en la capacidad de brindar información adecuada a los turistas potencial interesados.

- Información para los turistas. PROMPERÚ ha establecido centros de información turística en 13 regiones de Lima, con la finalidad de brindar información oportuna a los turistas que visitan los destinos turísticos en el Perú, tanto para ciudadanos nacionales como extranjeros.
- Asistencia técnica en mercados turísticos. La entidad brinda asistencia técnica a los operadores turísticos interesados en ingresar en mercados turísticos. Esta asistencia está referida principalmente a las características de los turistas de los mercados emisores, las características de los canales de comercialización, las características de la competencia y las nuevas tendencias en turismo.
- Financiamiento de actividades de promoción. PROMPERÚ ofrece financiamiento a operadores turísticos que soliciten apoyo para la realización de eventos de promoción de los destinos turísticos peruanos.

En cuanto a Dirección de Promoción de Mercadeo Turístico, su producto principal son los Estudios de mercado, los cuales se dirigen a conocer las características de los mercados emisores y los que se preparan mediante encuestas, para identificar las características (perfiles) de los turistas que visitan el Perú. Algunos de estos estudios son de dominio público y se cuelgan en la página web de PROMPERÚ, mientras que otros son adquiridos pagando derechos que impiden la divulgación pública de los mismos.

### 2.3.2 Caracterización y cuantificación de los productos provistos a la población (Contenido 13)

Los productos / servicios de PROMPERÚ identificados del POI 2010, así como su caracterización y cuantificación, se aprecian a continuación:

**Cuadro 11. Caracterización de los productos de PROMPERÚ**

PRODUCTO/ SERVICIO	CARACTERIZACIÓN	CUANTIFI CACIÓN
<b>Feria</b>	Feria internacional: Herramientas promocionales sectoriales que permiten exponer la oferta exportable del país a los mercados internacionales y establecer contactos empresariales en un corto periodo de tiempo.	37
<b>Expo Perú</b>	Evento realizado en mercados prioritarios para promocionar la imagen del país en el exterior y generar oportunidades de negocio en los sectores de exportación y turismo.	20
<b>Material promocional</b>	Desarrollo de publicaciones y material promocional e informativo que contribuye a fortalecer la promoción de la oferta exportable peruana. Estas publicaciones son impresas (brochures, folletos, guías, manuales, afiches, infografías, postales, etc.), multimedia y audiovisual	3
<b>Misión Comercial</b>	Visita de empresarios exportadores a mercados externos a fin de mostrar la oferta exportable e identificar la demanda extranjera. Las Misiones pueden derivar en Ruedas de Negocios entre compradores y vendedores estableciéndose agendas de negocio.	9
<b>Misión de compradores</b>	Visita al país de compradores extranjeros seleccionados para establecer relaciones comerciales con empresarios nacionales. Las Misiones pueden derivar en Ruedas de Negocios entre compradores y vendedores estableciéndose agendas de negocio.	3
<b>Asesoría y Asistencia Técnica</b>	Trabajo de asesoramiento y articulación que permite la propuesta de métodos y acciones conducentes al incremento de la productividad, desarrollo de productos, calidad, diseño y tecnología, entre otros.	15
<b>Desarrollo Regional</b>	Actividades de asesoría y asistencia técnica en regiones para potenciales y actuales exportadores en el interior del país.	8
<b>Normalización y Calidad</b>	Acciones para formular y difundir normas, especificaciones técnicas o códigos de práctica internacional, regional o nacional, aprobados por un organismo reconocido, dirigidas a obtener un alto grado de estandarización de procesos o productos.	4
<b>Antenas</b>	Personas o Empresas especializadas en líneas de productos en mercados de destino.	1

PRODUCTO/ SERVICIO	CARACTERIZACIÓN	CUANTIFI CACIÓN
<b>Comerciales</b>		
<b>Estudio</b>	Estudio de prospección: Actividad realizada para recoger información secundaria que permita el conocimiento y difusión de oportunidades comerciales en un mercado particular	4
<b>Promo</b>	Actividad en la que participan expertos y consejeros económicos comerciales con los exportadores y potenciales exportadores nacionales en las que se brinda información de fuentes primarias para identificar oportunidades de negocios.	1
<b>Misión de Prospección</b>	Actividad realizada para recoger información primaria que permita el conocimiento in-situ del mercado y el contacto directo con posibles compradores. Incluye prospección a nuevas Ferias.	2
<b>Campaña de Promoción Turismo Interno</b>	Acciones de publicidad que permiten fortalecer la conciencia turística y promover los viajes a destinos nacionales.	26
<b>Feria Turística Nacional</b>	Herramientas promocionales que permiten incrementar el flujo turístico en los destinos receptores, promoviendo la oferta turística de las diferentes regiones del país y fomentando una cultura de viaje.	5
<b>Estudios de Investigación de Mercados</b>	Estudios de mercado que permiten generar, analizar y difundir información sobre el comportamiento de la demanda turística hacia (turismo receptivo) y al interior del Perú (turismo interno), así como identificar, potenciar y desarrollar nuevos segmentos y nichos de mercado que apunten a fomentar un turismo alternativo y sostenible.	19
<b>Wokshop/Seminario/D2D</b>	Reuniones de trabajo donde se brinda información actualizada sobre el turismo peruano y se realizan negociaciones directas entre operadores turísticos peruanos y extranjeros (turismo receptivo) y entre operadores nacionales (turismo interno).	64
<b>Material Promocional</b>	Desarrollo de publicaciones y material informativo que contribuye a fortalecer la promoción del Perú como destino turístico. Estas publicaciones son impresas (brochures, folletos, guías, manuales, afiches, infografías, postales, etc.), multimedia y audiovisuales	2
<b>Press Tour</b>	Viaje de familiarización para la prensa nacional o extranjera especializada en turismo, que tiene como objetivo dar a conocer los atractivos turísticos del país o temas relacionados que conciten la atención de los potenciales viajeros; mediante la difusión de artículos o material audiovisual relacionado con el viaje efectuado.	3
<b>Apoyo a Terceros (Turismo)</b>	Apoyo de PromPerú a terceros para la ejecución de actividades promocionales de turismo. El proceso de contratación y/o adquisición los realiza PromPerú.	17
<b>Campaña de Comunicación Turismo Recep.</b>	Acciones de publicidad que permiten fortalecer la imagen turística del país en el exterior	12
<b>Feria Turística Internacional</b>	Herramientas promocionales que permiten exponer la oferta turística y la imagen del país en el exterior en un corto periodo de tiempo.	32
<b>Alianzas estratégicas</b>	Herramientas de co-promoción turística del Perú a nivel internacional que incluyen capacitación y publicidad compartida.	14
<b>Representante en Mercado</b>	Personas o empresas contratadas en los mercados prioritarios para que realicen acciones de promoción turística de acuerdo a los lineamientos de PromPerú.	16
<b>Material promocional</b>	Desarrollo de publicaciones y material informativo que contribuye a fortalecer la promoción del Perú como destino turístico. Estas publicaciones son impresas (brochures, folletos, guías, manuales, afiches, infografías, postales, etc.), multimedia y audiovisuales.	12
<b>Press Tour</b>	Viaje de familiarización para la prensa nacional o extranjera especializada en turismo, que tiene como objetivo dar a conocer los atractivos turísticos del país o temas relacionados que conciten la atención de los potenciales viajeros; mediante la difusión de artículos o material audiovisual relacionado con el viaje efectuado.	35
<b>Fam Trip</b>	Viajes de familiarización diseñados especialmente para Tour operadores y agentes de viajes extranjeros, así como especializados en ejes temáticos, con el fin de promocionar al Perú como un destino turístico atractivo, invitándolos a conocer "in situ" la variedad de productos turísticos, modo de operación y potencialidad de nuevos productos.	8
<b>Festival Gastronómico</b>	Herramienta para promover la gastronomía en los medios masivos de Lima y mercados internacionales así como la imagen turística del país y algunos destinos particulares.	8

Fuente: POI 2010 de PROMPERÚ.

## **2.4. Asignación de recursos mecanismos de transferencia**

### **2.4.1 Criterios de asignación de recursos de transferencia (Contenido 14)**

Hasta el proceso de presupuesto del 2010, la asignación de recursos se ha efectuado mediante una distribución de techos presupuestales entre los diferentes sectores que componen tanto la Dirección de Exportaciones como la Dirección de Turismo. La asignación de estos techos presupuestales se ha hecho siguiendo criterios de inercia histórica, es decir basándose en el registro histórico de las asignaciones que suele recibir cada sector.

A partir de estos techos presupuestales, cada sector presenta una iniciativa de gasto en función a actividades encaminadas a lograr los objetivos de cada Dirección. Las iniciativas presupuestales se preparan entre los sectoristas y las áreas transversales de PROMPERÚ. Cada sector fija las metas que debe alcanzar, mientras que las direcciones transversales establecen los costos y otros procesos operativos de actividades como realización de ferias, publicidad, invitaciones a operadores del extranjero, entre otros.

Estas iniciativas son revisadas por la OPP de acuerdo a los criterios de coherencia, organización, impacto, entre otros, para ser aprobadas o modificadas.

## **2.5. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación**

### **2.5.1 Indicadores de seguimiento y evaluación (Contenido 15)**

Como ya se mencionó, PROMPERÚ no utiliza el marco lógico como herramienta de monitoreo de acciones y cumplimiento de objetivos. En las entrevistas realizadas a la fecha, se reconoció que las metas que se describen en sus documentos institucionales tienen indicadores que no ayudan a medir el avance en el logro de sus objetivos. En lo que se refiere a la evaluación de la IPE, se tiene indicadores para sus objetivos estratégicos que tienen que ver con la generación de divisas por exportaciones o por turismo. Estos indicadores pueden distorsionar la evaluación de la entidad porque sus resultados dependen de otras variables adicionales a los de promoción turística.

El proceso de seguimiento se basa primordialmente en el aspecto presupuestario, y para ello se cuenta con el sistema e.APEX, en el cual se registran todas las actividades a realizarse, según el POI. Es a través de esta herramienta como se realiza el proceso de seguimiento presupuestario.

No obstante, al interior de las subdirecciones de línea se trabaja con indicadores propios, aunque de una manera no institucionalizada en las herramientas de gestión. Por ejemplo, se ha podido certificar que debido a la carencia de mediciones institucionalizados y sistematizados, en la Dirección de Promoción de las Exportaciones, los Subdirectores han implementado una suerte de sistema interno a fin de cuantificar la carga laboral, la cantidad de empresas a las que brinda el servicio, el ratio beneficio-costos generado por una feria o misión comercial, encuestas de calidad. Mecanismos que no son transversales, la información obtenida no se puede comparar entre las diversas unidades, pero sirve para monitorear el avance de las Subdirecciones.

Por ejemplo se han encontrado que se llevan a cabo encuestas a los participantes de las ferias, misiones, comerciales o ruedas de negocio que cuantifican:

- El número de negocios generados (en dólares) fruto de la participación en dichos eventos
- El número de negocios que se espera realizar, lo cual se mide con una futura encuesta llevada a cabo al año de los eventos.



- Se analizan los indicadores de beneficio/costo con relación a la participación en una feria, misión comercial o rueda de negocio.
- Número de empresas atendidas en plataforma al cliente
- Encuesta de calidad de los talleres de capacitación

Del mismo modo, en las reuniones sostenidas con las Subdirecciones de Promoción de Turismo Receptivo y de Promoción de Turismo Interno, sí se han podido identificar algunas herramientas de monitoreo y evaluación que se usan en PROMPERÚ. Lo primero que se debe indicar en este punto es que no se aprecia (por lo menos no aún), una sistematización del uso de herramientas como las antes mencionadas, tanto a nivel transversal en la Dirección de Promoción Turística, como longitudinal a lo largo del tiempo. En consecuencia, no se puede evaluar si las acciones de todas las áreas de la entidad siguen una orientación marcada por el cumplimiento de objetivos que da el monitoreo adecuado de las actividades. Tampoco se puede evaluar cómo ha sido el desempeño de PROMPERÚ en el tiempo, en relación a los objetivos de corto y largo plazo. Las herramientas que se pudieron observar y que pueden aplicarse para el seguimiento y monitoreo son:

- Número de operadores turísticos que venden el destino Perú.
- Incremento en el número de turistas, de determinados segmentos de un país, que viajan al Perú.
- Aumentar en determinado porcentaje, el número de veces en que aparece el destino Perú en medios de promoción de los segmentos de turistas priorizados en un determinado país.
- Monto de negocios potenciales que se podrían generar como resultado de un workshop sobre el destino Perú.

Es necesario que estas herramientas de monitoreo y evaluación sean sistematizadas y que estén descritas, con las respectivas metas y objetivos, en los documentos institucionales de la institución, para la mayor transparencia de la gestión y clara orientación de todas las áreas que se desempeñan en PROMPERÚ.

### 2.5.2 Disponibilidad y uso de un Sistema de Información (Contenido 16)

La entidad cuenta con el sistema e.APEX, mediante el cual se lleva un control de cumplimiento de metas, lo que podría constituirse en un sistema de monitoreo de la eficacia de la institución. No obstante, en las entrevistas realizadas se indicó que no se cuentan con indicadores que permitan monitorear la eficiencia de las intervenciones (costos estándares, ratios de eficiencia, entre otros). Manifestaron que se implementará este sistema de monitoreo y evaluación, conjuntamente con el fortalecimiento de sus procesos de planeamiento que están llevando a cabo.

Las categorías de información son al nivel de cientos de actividades específicas, agrupadas por unidad o dirección, pero no en función a los productos o servicios que la entidad provee, tal como sería el caso de contarse con un esquema lógico que organice la información del e.APEX en función a los resultados esperados por la entidad.

Además de ello, para sus tareas de seguimiento y evaluación la entidad cuenta información que preparan ellos mismos y con información que es generada por otras entidades. Entre la información que se utiliza están:

- La información de las Declaraciones Únicas de Aduana de exportación proporcionadas por SUNAT.
- Encuestas realizadas a ferias, misiones comerciales y ruedas de negocio.

- Encuestas posteriores a los talleres de capacitación.
- Test del Exportador.
- Las encuestas que realiza, tanto a turistas nacionales como extranjeros, con la finalidad de construir los perfiles de turistas. conocer sus características. Esta información la genera la entidad.
- Las estadísticas de turistas extranjeros que arriban al Perú por el aeropuerto internacional Jorge Chávez, que es generada por MINCETUR.
- Las estadísticas de flujos de turismo interno, que genera MINCETUR.

La información que desarrolla PROMPERÚ, particularmente la que proviene de sus encuestas, es una de las mejores con las que cuenta el sector turismo en el Perú, reconociéndose también que la data que se genera esta industria, aparte de PROMPERÚ, tiene una confiabilidad bastante relativa.

## II. TEMAS DE EVALUACIÓN

### 2.1. Estructura organizacional (Contenido 29)

El análisis de la estructura organizacional de PROMPERÚ revela los inconvenientes propios de una fusión de entidades. Esta fusión, llevada a cabo en 2007, puede ser vista en un primer momento más como una suma de entidades que como una verdadera fusión. Como prueba de ello, en un primer momento la nueva entidad mantiene de manera separada dos grandes direcciones que en cierta forma reflejan la estructura existente en cada entidad previa a la fusión.

Una de las principales ventajas de una fusión tiene que ver con la ganancia proveniente de una organización en la que se comparten funciones transversales. En este caso, en la medida en que las unidades con funciones transversales sirvieran eficientemente a las dos Direcciones de línea (exportaciones y turismo), se podría argumentar en beneficio de la fusión. Al respecto, se puede comentar acerca de algunas de las principales unidades transversales en la institución.

La Oficina de Servicios Transversales (OST) tiene como el foco de sus funciones aquellas orientadas a la organización de ferias y eventos, comunicación e imagen institucional y publicaciones y audiovisuales. Lo anterior permite centralizar estas funciones que antes eran realizadas tanto en la Dirección de Promoción de las Exportaciones, como en la Dirección de Promoción de Turismo, siendo la actual estructura más eficiente. Adicionalmente, con la creación de la Dirección de Promoción de Imagen País, se facilita el papel a cumplir por la OST dado que es esta nueva Dirección, la que por su función de asegurar una única imagen (canaliza un mensaje coherente) en la promoción de exportación y turismo, facilita la coordinación de ambas Direcciones con la OST.

Por otro lado, la Unidad de Personal se encuentra aún en un proceso de reforma, de pasar a ser hasta antes de la fusión una oficina dedicada a funciones de elaboración de contratos y de listado para el pago de honorarios, a pasar a basar su quehacer en un modelo de gestión de personal. Este modelo se encuentra aún en plena aprobación, sin embargo lo diseñado a la fecha involucra un modelo de 6 ámbitos: i) análisis y descripción de puestos, ii) integración, iii) retención, iv) desarrollo, v) evaluación de desempeño, vi) auditoría. Este modelo está orientado a la gestión integral por competencias. Asimismo aún se encuentra en discusión la posibilidad de convertir esta Unidad, en una Oficina de Personal, es decir, llevarla a un mayor nivel que permitiera situar la función de gestión de personal como una de las funciones clave de apoyo.



En lo concerniente a la calidad de los recursos humanos, no existe una evaluación que la analice. Sin embargo, el siguiente cuadro brinda una idea de la calidad de recursos humanos que presenta esta institución en comparación con sus pares de Latinoamérica<sup>11</sup>, apreciándose en general recursos humanos preparados en el caso de PROMPERÚ vis-a-vis sus pares de la región.

**Cuadro 12. Oficinas de Promoción Comercial: Políticas de Remuneración y Perfil del Personal**

País	Organización	Política de Remuneración	Perfil del Personal (%)			
			Masters	Ph.D.	Ex Empresarios	Experiencia en Comercio
<b>Argentina</b>	EXPORTAR	Salario fijo	5.9	0	11.8	0
<b>Córdoba</b>	PROCORDOBA	Salario fijo	6.5	0	51.6	12.9
<b>Mendoza</b>	PROMENDOZA	Salario fijo	13.3	6.7	20	0
<b>Bolivia</b>	CEPROBOL	Salario fijo	18.2	0	54.5	9.1
<b>Brasil</b>	APEX	Salario fijo	14	1.9	46.7	N/A
<b>Chile</b>	PROCHILE	Salario fijo más un bono (2 a 3%)	15.7	N/A	N/A	N/A
<b>Colombia</b>	PROEXPORT	Salario fijo más un componente variable que depende del desempeño (hasta 25%)	37.5	N/A	N/A	N/A
<b>Costa Rica</b>	PROCOMER	Salario fijo	22.1	0	53.7	0
<b>Ecuador</b>	CORPEI	Salario fijo más un componente variable que depende del desempeño (hasta 20%)	26.4	0	0	2.2
<b>El Salvador</b>	EXPORTA	Salario fijo	20	2	24	10
<b>Guatemala</b>	DPC/ME	Salario fijo	14.3	0	85.7	0
<b>Honduras</b>	FIDE	Salario fijo	28.6	0	35.7	0
<b>Jamaica</b>	JTI	Salario fijo	34.7	0	6.1	29.6
<b>México</b>	PROMEXICO	Salario fijo	30	1	50	5
<b>Panamá</b>	DNPE/VICOMEX	Salario fijo	25	0	10	10
<b>Paraguay</b>	REDIEX	Salario fijo	26.7	1.7	23.3	10
<b>Perú</b>	PROMPERÚ	Salario fijo	21.4	1.2	70.2	21.4
<b>Uruguay</b>	URUGUAY XXI	Salario fijo	4.5	0	45.5	0

Fuente: "Export Promotion Organizations in Latin America and the Caribbean: An Institutional Portrait".

Por otro lado, tal como se señaló previamente, la Dirección de Promoción de Exportaciones se divide en tres Subdirecciones, las cuales responden al tipo de servicios que se brindan a los usuarios.

- a) la Subdirección de Servicios y Asistencia Empresarial (SAE),
- b) la Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Comercial (IPC),y
- c) La Subdirección de Promoción Comercial (Promoción)

A su vez, SAE se encuentra dividida en 4 aéreas: a) Asesoría Empresarial y Capacitación, b) Sistemas de Gestión de la Calidad, c) Proyectos y Programas Multisectoriales y d) Desarrollo Regional. Por su parte, IPC se divide en: a) Inteligencia de Mercados e b) Información de Negocios Electrónicos; mientras que en Promoción se encuentran 5 sectores; a) Sector Agro-Agroindustria, b) Industria de la Moda, c) Sector Pesca y Acuicultura, d) Sector de Manufacturas Diversas y e) Exportación de Servicios.

La mayoría del presupuesto de la Dirección de Promoción de las Exportaciones se programa para la realización de eventos de promoción tales como ferias, misiones y ruedas de negocio, servicios brindados por la Subdirección de Promoción Comercial. Ello

<sup>11</sup> Debe señalarse que las comparaciones entre las oficinas o entidades de promoción no es estrictamente correcta, toda vez que las funciones prestadas por las mismas no son siempre iguales con respecto a sus competencias en materia de promoción de exportaciones, turismo e inversiones.

sumado al hecho de que la principal labor de los funcionarios de la mencionada área es a la organización de ferias, no resultaría pertinente que esta Subdirección se encuentre dividida en sectores productivos, ya que la generación de conocimiento e información para la realización de una feria no es sustancial. El sectorista se entiende como una persona especializada que conoce muy bien las características, tendencias de cada uno de los sectores que maneja y que por el diseño de la organización se encuentra únicamente en el último eslabón del proceso, brindar promoción comercial a las empresas. Todo esto, agravado por la falta de conocimiento y transparencia de criterios de selección de las carteras de los sectoristas.

En ese sentido, la segmentación de dicha Subdirección no podría ser la más adecuada, ya que no se requiere la experiencia específica de un sectorista para la realización de una feria. La segmentación de sectores podría ser transversal a la Dirección, generando de esta manera “chorreos” de información a las diversas Subdirecciones.

En particular, si se quiere comparar con experiencias internacionales, una organización dividida por sectores transversales se puede observar en la agencia de promoción comercial de Colombia, Proexport. Por otro, lada si se considera una entre sectores productivos y mercados de destino, un ejemplo de ello es Prochile. Finalmente, en el caso de la agencia de promoción comercial mexicana, se está modificando el esquema de trabajo, en lugar de tener sectoristas se tendrá ejecutivos de cuenta por proyecto que manejen una cartera especializada; teniendo con este nuevo esquema un enfoque particular a cada empresa solicitante de servicios.

En este sentido, se recomienda a la institución contratar a expertos para evalúen la posibilidad de un cambio en la estructura de la organización, realizando un análisis costo beneficio y si con esta estructura es más fácil lograr los objetivos estratégicos trazados por la institución.

## **2.2. Focalización/priorización y afiliación**

### **2.2.1. Pertinencia de los criterios de focalización (Contenidos 30-31)**

Con relación a la pertinencia de la focalización hacia la población objetivo en el área de exportaciones, no existe información generada por la institución que permita conocer si ésta se encuentra beneficiando a la población que se ha propuesto atender; es decir, los registros de las actividades y las empresas beneficiadas atendidas no permiten evidenciar si se satisface efectivamente la característica de los beneficiarios: exportaciones no tradicionales, potencial exportador. En ese sentido no se puede establecer si la focalización es pertinente.

Con referencia al diseño de los mecanismos de selección de beneficiarios de la Dirección de Promoción de las Exportaciones, se observa la existencia de ciertos mecanismos de selección, los cuales no son del todo claros y todavía no se encuentran sistematizados ni institucionalizados. Por ello, al igual que en el caso de la pertinencia de los criterios de focalización, no es posible determinar la pertinencia del diseño, si la institución está beneficiando realmente a la población objetivo. No obstante, el mecanismo llamado “Test del Exportador”, aplicado masivamente es un mecanismo pertinente para seleccionar a los beneficiarios, el cual generaría información relevante para la gestión de la Dirección, así como la asignación eficiente y redistribución de presupuesto entre los diversos servicios. En ese sentido, si el Test del Exportador se convierte en mecanismo para seleccionar a las empresas que conforman la cartera de un sectorista y a la misma vez se sistematiza se convierte en pertinente.

Cabe señalar que este mecanismo de selección se aplicaría para todas las Subdirecciones. En estos momentos únicamente se aplica de forma parcial desde 2009 para los beneficiarios de SAE, el cual según la ruta del exportador viene a ser el punto inicial del proceso de exportación cuando una empresa aún no tiene experiencia.

En cuanto a IPC, esta Subdirección no cuenta por el momento con criterios de focalización ya que el mayor porcentaje de usuarios (90%) es interno. No obstante, en la medida en que se reduzca el presupuesto para Ferias, hecho que está sucediendo, y se redistribuya más equitativamente al interior de la Subdirección, será necesario que ésta también genere sus propios criterios, adicionales al test exportador ya que los productos que genera son de un alto valor agregado.

En cuanto a la Promoción del Turismo, en los documentos oficiales de estrategia de PROMPERÚ tampoco se ha encontrado la designación de beneficiarios directos o potenciales. No se ha desarrollado un análisis de enfoque de beneficiarios de manera institucional. Sin embargo, es importante que se reconozca que las acciones de PROMPERÚ siempre tendrán un impacto beneficioso sobre un grupo de agentes económicos más que en otros. El no determinar un grupo de beneficiarios en particular no impide reconocer que aún en esta opción habrá un conjunto de agentes que se beneficien más que otros y es importante que la entidad los identifique, de manera que a futuro sus opciones estratégicas también tengan este componente de beneficiarios y que incluso se les puede solicitar la participación activa en la tarea de promoción del destino Perú.

En las entrevistas realizadas en las Subdirección de Promoción de Turismo Receptivo, las respuestas recibidas a esta interrogante fue que no se tiene un objetivo de favorecer a un grupo de beneficiarios, sea en forma directa o potencial; que su objetivo es promocionar el destino Perú y que al ser el turismo una actividad transversal a diversos sectores, sus beneficiarios son los agentes de toda la actividad económica en general. Por esta razón, no se ha identificado en la Dirección de Promoción Turística criterios de focalización, ni instrumentos ni procedimientos para la aplicación de dichos criterios.

En las entrevistas sostenidas con la Subdirección de Promoción de Turismo Interno, se informó que hasta 2009 no se habían identificado los beneficiarios de la intervención. A partir de 2010 en que se inician campañas focalizadas a grupos de destinos identificados en regiones (por ejemplo “el norte pone”, “la selva pone”) se ha empezado el desarrollo de criterios para la focalización de beneficiarios; no obstante aún no se ha llegado a instrumentos operativos para este fin.

La ausencia de criterios explícitos de focalización en las actividades de promoción turística no significa que su accionar no tenga impacto. Es importante que las intervenciones del Estado, aún cuando no tengan objetivos de beneficiarios específicos, sí hayan identificado los beneficiarios directos de sus actividades. La identificación de dichos beneficiarios les permitirá mejorar sus estrategias e incluso lograr la participación de los agentes que son beneficiados en la promoción de los destinos turísticos. En tal sentido, es recomendable que la institución identifique los operadores turísticos que se beneficiarían del incremento de los segmentos de turistas en los que PROMPERÚ promociona los destinos peruanos; los destinos turísticos peruanos que promociona y el tipo de turismo que promociona, por citar algunos criterios de identificación de los beneficiarios.

## 2.2.2. Errores de focalización (Contenido 32)

Al no tener mecanismos definidos o procedimientos institucionalizados para aplicar los criterios de focalización en el área de exportaciones, no se conoce realmente las características del usuario que solicita y obtiene los servicios de PROMPERÚ. No obstante, debido a la definición de la población potencial y población objetivo, se sobreentiende que no existen problemas de filtración, ya según los criterios definidos para estas poblaciones vienen a ser todas las exportadoras y con potencial exportador. Sin embargo, por ejemplo debido a los criterios de manejo de cartera de clientes por parte de los sectoristas, es posible encontrar subcobertura en el servicio.

En el caso de Lima es posible que la subcobertura sea menor ya que las empresas tienen un acceso casi directo a los funcionarios de la institución; sin embargo en provincias este problema podría ser mayor. PROMPERÚ cuenta con 6 oficinas propias y con otros centros de información en el País, los mismos que según las entrevistas sostenidas con los funcionarios presentan un alcance macro-regional.

A fin de comparar la cobertura que presenta la institución en el territorio nacional con otros organismos de promoción comercial y Latinoamérica, se muestra el cuadro siguiente, donde se observa que la cobertura de PROMPERÚ es bastante amplia en términos relativos a sus pares de la región:

**Cuadro 13. Ejemplos de las Oficinas de Promoción Comercial de LAC al interior del País**

País	Organización	Total	Oficinas Propias en el País
			Cobertura Regional
<b>Argentina</b>	EXPORTAR	1	1/23 provincias y una ciudad autónoma
<b>Córdoba</b>	PROCORDOBA	1	1/26 departamentos
<b>Mendoza</b>	PROMENDOZA	4	4/18 departamentos
<b>Bolivia</b>	CEPROBOL	1	1/9 departamentos
<b>Brasil</b>	APEX	1	1/26 estados y un distrito federal
<b>Chile</b>	PROCHILE	15	15/15 regiones
<b>Colombia</b>	PROEXPORT	8	8/32 departamentos y un distrito federal
<b>Costa Rica</b>	PROCOMER	6	6/7 provincias
<b>Ecuador</b>	CORPEI	3	3/24 departamentos
<b>El Salvador</b>	EXPORTA	1	1/14 departamentos
<b>Guatemala</b>	DPC/ME	1	1/22 departamentos
<b>Honduras</b>	FIDE	2	2/18 departamentos
<b>Jamaica</b>	JTI	2	2/14 parroquias
<b>México</b>	PROMEXICO	32	32/31 estados y un distrito federal
<b>Panamá</b>	DNPE/VICOMEX	10	9/11 provincias y un territorio (comarca)
<b>Paraguay</b>	REDIEX	1	1/17 departamentos
<b>Perú</b>	PROMPERÚ	6	6/25 regiones y una provincia constitucional
<b>Uruguay</b>	URUGUAY XXI	1	1/9 departamentos

Fuente: "Export Promotion Organizations in Latin America and the Caribbean: An Institutional Portrait"

Otro indicativo de una posible subcobertura de la entidad se refiere a la ausencia de oficina propias en el exterior, por lo que se confía esta tarea a las oficinas comerciales que dependen del Ministerio de Relaciones Exteriores, las cuales en ocasiones pueden tener funcionarios con poca experiencia en comercio exterior, con bajo presupuesto para llevar a cabo la tarea de promoción y con otras asignaciones que responden a las características de la institución a la que pertenecen. En ese sentido, el Perú se encuentra rezagado si se le compara con países como Chile o Colombia, cuya presencia en el exterior es sustancial. Todo ello sumado al hecho de que el trabajo realizado por las oficinas propias en el exterior, han demostrado una alta eficacia en incrementar las exportaciones de productos y servicios no tradicionales.

**Cuadro 14. Oficinas de Promoción Comercial: Presencia en el exterior**

País	Organización	Oficinas Propias en el exterior	
		Total	Cobertura de País
<b>Argentina</b>	EXPORTAR	0	0
<b>Córdoba</b>	PROCORDOBA	0	0
<b>Mendoza</b>	PROMENDOZA	2	2
<b>Bolivia</b>	CEPROBOL	0	0
<b>Brasil</b>	APEX	5	5
<b>Chile</b>	PROCHILE	50	39
<b>Colombia</b>	PROEXPORT	15	15
<b>Costa Rica</b>	PROCOMER	14	10
<b>Ecuador</b>	CORPEI	3	3
<b>El Salvador</b>	EXPORTA	1	1
<b>Guatemala</b>	DPC/ME	3	3
<b>Honduras</b>	FIDE	1	1
<b>Jamaica</b>	JTI	1	1
<b>México</b>	PROMEXICO	34	21
<b>Panamá</b>	DNPE/VICOMEX	0	0
<b>Paraguay</b>	REDIEX	0	0
<b>Perú</b>	PROMPERÚ	0	0
<b>Uruguay</b>	URUGUAY XXI	0	0

Fuente: "Export Promotion Organizations in Latin America and the Caribbean: An Institutional Portrait".

En ese sentido, se recomienda replantear la estrategia de promoción comercial en el exterior con oficinas propias en los principales mercados del mundo, los cuales no solo se centrarían en ayudar en el tema de organización de ferias, sino a realizar informes in situ de las tendencias de los mercados, características de los consumidores y de los productos de la competencia, por ejemplo.

Por otra parte, en los documentos revisados de la Dirección de Promoción Turística no se ha encontrado la cuantificación de la población potencial u objetivo. En vista de ello, no se puede evaluar si existen problemas de subcobertura o de filtración. Sin embargo, como se indicó antes, es importante que se identifique que segmentos de la población son las que más se benefician con la promoción turística de PROMPERÚ y que no dirigir sus esfuerzos a una población objetivo en particular, ya es una opción de política que se ha asumido.

## 2.3. Productos provistos a la población

### 2.3.1. Evaluación del proceso de elaboración de productos/servicios (Contenido 33)

En relación a la pertinencia y suficiencia del proceso de elaboración de productos y servicios entregados por la institución, no se ha obtenido información sobre procesos formalizados de la elaboración de sus productos.

En lo que se refiere al proceso de generación del principal producto de la Dirección de Promoción de Exportaciones, que es la organización de ferias, se emplea la Directiva No. 0004-2004-Prompex/DE, la misma que está desfasada. En primer lugar ésta pertenece a una institución distinta, con un organigrama y requerimientos diferentes. En ese sentido, se recomienda a la institución, la elaboración de protocolos si no es para todos los servicios que brinda al menos para los principales, a fin de hacer la calidad y el tiempo de espera predecible.

Si bien es cierto la Directiva previamente mencionada se emplea para la organización de ferias, éste viene a ser un documento referencial, debido a que tal como se mencionó se encuentra desfasada y responde a los requerimientos de otra clase de institución. No obstante ello, se ha podido analizar que las etapas son las siguientes:

- Análisis de las tendencias de mercado
- Propuesta del sector privado, interés de las empresas
- Propuesta del agregado comercial
- Firma de un Acuerdo Comercial

Adicionalmente, de acuerdo con las entrevistas y material proporcionado por IPC, no se pudo observar manuales o protocolos para el desarrollo de los servicios. No obstante ello, se puede inferir que sus productos llevan las siguientes etapas:

- Obtención de la Información: SUNAT, COMTRADE, Antenas Comerciales, Informe de Ferias.
- Procesamiento de la información.

Por otro lado, en las entrevistas realizadas se recoge que se emplea “la ruta exportadora” con el fin de seleccionar los servicios otorgados a las empresas solicitantes, ruta que todavía no se encuentra institucionalizada, y por lo que se ha podido observar el proceso no se encuentra plasmado en ningún protocolo. Dicha ruta, con sus respectivas etapas y niveles de avance en el canal exportador, resulta importante a fin de conocer la suficiencia de los procesos de elaboración del producto.

En términos generales, sólo se cuenta con los flujogramas de determinados procesos o servicios, y ello desde mediados de 2010, lo cual revela que durante el período de evaluación de esta EDEP no se ha realizado un levantamiento sistemático de flujos de procesos y productos que permita la reingeniería y mayor eficiencia de los mismos.

Por su parte, la identificación de los productos-servicios que presta la Dirección de Promoción Turística fue posible en las entrevistas realizadas a los funcionarios de la Dirección, no así en los documentos oficiales de estrategia de PROMPERÚ. No se han obtenido flujogramas de los procesos asociados a la preparación de estos productos.

En lo que se refiere al proceso de generación del producto principal para la Dirección de Promoción del Turismo, que es la promoción del destino Perú, se puede decir que sus etapas en términos generales tanto para el turismo receptivo como el interno son:

- Estudio de mercado o levantamiento de información del mercado sobre el que se va a actuar.
- Análisis de las tendencias del mercado turístico mundial y de las oportunidades y riesgos que se pueden esperar en el mercado sobre el que se propone actuar.
- Análisis y discusión entre los funcionarios que siguen al mercado en cuestión, de la estrategia de promoción a desarrollar para el mercado en cuestión.
- Análisis y discusión a nivel de la Subdirección de Promoción (Receptivo o Interno), de la Dirección de Promoción Turística y con la Dirección de Presupuesto, de la estrategia de promoción que se propone lleva a cabo.
- Análisis de la implementación de la estrategia con las áreas operativas de PROMPERÚ.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, en la Subdirección de Turismo Receptivo se entendió que no se recoge la opinión del sector privado o no se valida directamente la estrategia de promoción con dicho sector. Lo que se indicó es que los funcionarios de esta Subdirección de Promoción Turística tienen conocimiento del parecer del sector privado por su interacción con ellos. Por otro lado, en la Subdirección de Turismo Interno sí manifestaron que parte de su proceso de diseño de estrategia de promoción es presentarla a los operadores privados y captar sus recomendaciones.

Aunque el mecanismo de recoger el parecer del sector privado mediante la experiencia de los funcionarios puede ser efectivo, siempre es útil conocer de manera directa la opinión del sector beneficiario de la promoción. Esta perspectiva podría ser más importante si se tiene en cuenta que los beneficiarios pueden participar en la tarea de promoción.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es que el proceso de generación de los productos no se encuentra formalizado en un flujograma o en un documento que describa los procesos necesarios. Aunque las políticas y procesos implícitos en muchas organizaciones funcionan bien, es recomendable que dichos procesos estén resguardados en un documento formal que sea la memoria institucional.

## **2.4. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación**

### **2.4.1. Pertinencia de los instrumentos de monitoreo y evaluación (Contenido 34)**

El e.Apex es un sistema originariamente desarrollado por PROMPEX y luego extendido su uso a Turismo tras la fusión con PROMPERÚ. Las distintas áreas usan el e.Apex para hacer seguimiento y evaluación de lo planificado y presupuestado, consistentemente con lo expresado en el POI. Este sistema es accesible por las distintas unidades orgánicas, y en él se encuentran registradas las distintas actividades programadas descompuestas por concepto de gasto, asimismo se registran una serie de datos básicos por cada actividad (ficha por cada actividad). El sistema de logística (compras) se encuentra integrado con el e.Apex.

Este sistema tiene una lógica de programa descentralizado (por cada unidad orgánica) con una aprobación centralizada (de Planeamiento y Presupuesto). El e.Apex tiene una serie de indicadores de ejecución presupuestal que arrojan información focalizada a la gestión del presupuesto. Asimismo hay dos proyectos que tienen previsto implementarse en materia de sistemas de información: i) Implementación de un ERP (iniciado el 2010, va en un 30% de avance), ii) Inteligencia de Negocios para el área de comercio exterior (desarrollo tercerizado de la plataforma).

Por su parte, la OST tiene un proyecto para implementar el Project Server, de manera tal que pueda hacer gestión con un enfoque de proyecto (un proyecto es por ejemplo la organización de una feria). Esto aún no se ha implantado.

Por otro lado, como se indicó en el capítulo anterior, en los documentos institucionales de planeamiento, PEI y POI, no se muestran instrumentos –procesos e indicadores- que sean utilizados de manera efectiva para el monitoreo de las actividades y estrategia de PROMPERÚ. No existe un sistema de seguimiento que permita transparencia pública en la gestión de PROMPERÚ, es decir no es posible hacer un seguimiento del cumplimiento de sus metas y objetivos pues éstos no están adecuadamente estructurados en sus documentos institucionales.

No obstante, en lo que se refiere a la operatividad interna de la entidad, sí existen instrumentos de seguimiento, por lo menos para el año 2010 ya que no se ha podido verificar que éstos se hayan aplicado en los años anteriores. Tampoco se ha podido



verificar que los instrumentos de monitoreo sean parte de un sistema integral y articulado que permita medir el cumplimiento de objetivos generales, específicos y actividades.

Conviene establecer que si bien no existe un sistema formal, integral y público de seguimiento de sus metas, objetivos específicos y generales, se puede identificar que en la Subdirección de Turismo Receptivo existe una estructuración de uso interno de sus metas, que sí es pertinente. Esta estructuración de sus metas permite medir la realización de actividades, el resultado (output) de estas actividades, la consecución de los objetivos específicos y el nivel de avance en los objetivos generales de cada mercado emisor. La información con la que se preparan los indicadores son las encuestas a los viajeros que entran y salen por el aeropuerto Jorge Chávez y las que se realizan a los operadores con los que efectúan las actividades de promoción. A este nivel, es información de calidad, por lo que se puede decir que los instrumentos son de calidad.

En lo referente a la Subdirección de Turismo Interno, no se aprecia la misma estructuración de metas, objetivos específicos y generales. Explicaron que una seria limitación para establecer un sistema de seguimiento era la mala calidad de la información con la que se podía contar para la cuantificación de sus metas y objetivos. A partir del 2010 se está diseñando un sistema de seguimiento en función a indicadores, los cuales serían cuantificados mediante una nueva fuente de información, que son las encuestas que el propio PROMPERÚ realiza a la población para realizar inferencia estadística sobre el número viajes realizados por vacacionistas nacionales desde los mercados emisores sobre los que se intervienen.

En cuanto a la periodicidad y sobre todo oportunidad de la información generada con los instrumentos internos de seguimiento, de las entrevistas se recoge que la medición de los resultados de sus actividades se efectúa luego de un tiempo razonable de haber desarrollado la actividad (uno o dos meses) por lo que se puede indicar que el seguimiento de las actividades sí se desarrolla de manera oportuna. En lo que se refiere a la generación de información mediante los instrumentos de monitoreo de los objetivos generales y específicos; la información para este seguimiento la hace el mismo PROMPERÚ, mediante las encuestas a viajeros y las estadísticas de ingreso al Perú por el aeropuerto internacional, por lo que están en capacidad de generar la información de manera oportuna.

## **2.5. Seguimiento y Evaluación**

### **2.5.1. Disponibilidad y uso de un Sistema de Seguimiento (Contenido 35)**

Con relación a Promoción de las Exportaciones se emplea principalmente dos tipos de metodología: el uso de estadísticas aduaneras y encuestas realizadas a los usuarios de sus servicios. En ese sentido, se cuantifican el incremento de las exportaciones totales, con los problemas de atribución antes mencionados, así como el número de países de destino. La información relacionada a la evolución de las exportaciones se obtiene a través de la base de datos generada por las Declaraciones de Aduana de exportación, la cual se actualiza mensualmente, generando información de manera oportuna para la toma de decisiones

Las encuestas realizadas concluida la prestación de servicios, revelan información importante para la Dirección de Promoción de las Exportaciones. Sin embargo, no se generan bases de datos transversales sistematizadas y la información únicamente serviría para el uso al interior de las Subdirecciones. Adicionalmente, las encuestas no son comparables, ya que responden a servicios distintos. Finalmente, el ratio de respuesta puede generar algunos problemas de medición: por ejemplo la primera encuesta realizada



a los servicios de promoción comercial es del 70%, pero la segunda no supera el 50% -la segunda encuesta se realiza al año de concluido el evento a fin de conocer cuantas de las transacciones esperadas se concretizaron-.

Con relación al test exportador, en las entrevista se manifestó que se van a realizar de manera electrónica y de forma masiva a todos los usuarios potenciales de la institución; hecho que va a generar una importante base de datos a fin de generar una línea base para realizar seguimiento a la evolución de las empresas. Hasta el momento no existe una base de datos la cual pueda retroalimentar la toma de decisiones. Por otro lado, como parte de una serie de cambios que se están diseñando e implementando en PROMPERÚ, se tiene previsto generar desarrollo de otros módulos anexos al e.Apex que le permitan a la institución, una gestión soportada en esta herramienta de carácter más estratégico, es decir, contar en el sistema con Indicadores de desempeño institucional.

Por otro lado, la información que proviene de las encuestas que desarrolla PROMPERÚ tiene periodicidad anual, por lo que sí se genera de manera oportuna para la toma de decisiones. La información proveniente de las estadísticas de ingresos por el aeropuerto internacional Jorge Chávez también se genera de manera oportuna. La información que se genera a través del eAPEX, que es administrada por el propio PROMPERÚ, también debería y puede ser generada de manera oportuna.

La información sobre el movimiento turístico interno, que es generada por MINCETUR, tiene la deficiencia de ser generada mediante la información que es captada por los hoteles y otros establecimientos de hospedaje. Esta información suele ser llenada de manera muy inexacta y muchas veces es omitida, por lo que la data generada no es confiable. Por esta razón es que desde el 2010 la entidad ha procedido a generar data sobre el desenvolvimiento del turismo interno, mediante sus propias encuestas a la población, a partir de las cuales efectuar inferencia estadística.

## PARTE III. PRESUPUESTO Y RESULTADOS

### I. DESCRIPCIÓN

#### 3.1. Información presupuestaria

##### 3.1.1 PIA/PIM vs. Presupuesto Ejecutado (Contenido 17)

Se presenta el Presupuesto Inicial de Apertura (PIA), el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) y el Presupuesto Ejecutado para los años 2008 a 2010, (este último año con datos al 20 de enero de 2011), así como el presupuesto estimado para 2011.

**Cuadro 15. Datos presupuestarios de PROMPERÚ**  
-en soles-

	2008	2009	2010	2011
<b>PIA</b>	85.290.000	92.960.000	120.498.000	158.988.00
<b>PIM</b>	90.771.987	98.210.035	122.482.818	n.a.
<b>EJE</b>	78.880.774	89.986.486	90.086.844	n.a.

Fuente: Base de datos SIAF para 2008-2011.  
Elaboración propia.

##### 3.1.2 Costos de los productos y servicios (Contenido 18)

En lo que se refiere a los costos unitarios de los productos, en los documentos institucionales de PROMPERÚ, PEI y POI, no se mencionan insumos ni costos estándares para la realización de sus procesos productivos o actividades. En el POI 2010 se hace una lista de actividades que se planeaban realizar durante el 2010, con los costos de dichas actividades, sin embargo no alcanzan a conformar un costeo estándar de actividades que deben realizar en sus procesos productivos. En las entrevistas sostenidas con sus funcionarios, mencionaron que se cuentan con indicadores de metas por actividades, en su sistema e.APEX, que es de uso exclusivo de la entidad y que no tiene interfase con los sistemas públicos como el SIAF. También se mencionó que no se cuenta con indicadores de eficiencia de procesos productivos, tales como costeos estándares.

Por la conformación de la organización de la institución, es de esperar que sí puedan contar con estándares de costos, pues cuentan con unidades transversales que desarrollan costeos y términos de referencia para las actividades que deben desarrollar los sectores, que vendrían a ser los órganos de línea. Por esta razón, se considera que aunque no cuenten con estos estándares de eficiencia por el momento, sí tendrían la capacidad para poder construirlos.

Al respecto, en lo que se debe ser cuidadoso es en la selección de los objetivos y metas contra los que se compararán los costos. Por ejemplo, el arribo de turistas o la generación de divisas por el turismo receptivo no son un indicador adecuado de la efectividad de PROMPERÚ, debido a que dichas variables están influidas por diversos factores que no maneja la institución. Se proponen como indicadores para comparar contra el gasto, los siguientes: Recordación del Perú como destino turístico en los mercados intervenidos; Número de operadores capacitados en la venta del destino Perú en los mercados intervenidos; Número de negocios potenciales percibidos por los operadores en los mercados intervenidos; Número de turistas de los segmentos priorizados que llegan al Perú en los mercados intervenidos.

## II. TEMAS DE EVALUACIÓN

### 3.1. Eficacia y Calidad de la IPE

#### 3.1.1. Desempeño en cuanto a Objetivos Generales (Contenido 37)

Como se ha mencionado en el capítulo anterior, PROMPERÚ no cuenta con indicadores definidos para medir el objetivo general de la institución. No obstante, es posible proponer indicadores, para la discusión y análisis de la entidad. A manera de ejemplo, con relación a la Promoción Comercial, la cuantificación del indicador propuesto es el siguiente

**Cuadro 16. Número de Empresas que Exportaron más de 2,500 al año, durante 2 años consecutivos**

	2008	2009	2010
<b>Empresas</b>	3,750	3,979	4,118
<b>Crecimiento</b>		6.1%	3.5%

El número de empresas con las características señaladas se incrementó durante el periodo de evaluación en casi un 10%, lo que indicaría que más empresas se encuentran exportando sostenidamente, a pesar de las condiciones desfavorables debido a la apertura de nuevos mercados.

**Cuadro 17: Valor de exportación de las empresas que Exportaron más de 2,500 al año, durante 2 años consecutivos.**

En miles de millones de dólares

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Variación Porcentual 04-10
<b>América del Norte</b>	<b>1,390.93</b>	<b>1,698.48</b>	<b>1,813.51</b>	<b>1,883.30</b>	<b>1,981.86</b>	<b>1,519.54</b>	<b>2,009.02</b>	<b>44.44</b>
USA	1,304.83	1,575.85	1,690.81	1,751.72	1,820.11	1,426.65	1,878.32	43.95
Mexico	86.10	122.63	122.69	131.58	161.75	92.89	130.70	51.81
<b>América del Sur</b>	<b>804.03</b>	<b>1,049.07</b>	<b>1,455.59</b>	<b>2,035.38</b>	<b>2,803.19</b>	<b>1,937.68</b>	<b>2,627.32</b>	<b>226.77</b>
Argentina	20.86	23.42	38.28	65.14	82.53	59.15	80.66	286.75
Bolivia	121.15	146.84	175.98	206.53	315.31	279.18	355.57	193.51
Brazil	70.71	76.55	147.82	125.27	206.77	114.30	235.27	232.72
Chile	132.39	184.20	200.36	276.95	401.77	297.24	412.80	211.80
Colombia	178.75	252.20	390.95	506.84	579.04	496.42	665.96	272.57
Ecuador	155.14	172.08	219.52	271.45	372.59	330.03	475.59	206.56
Venezuela	125.04	193.76	282.69	583.20	845.19	361.36	401.47	221.07
<b>Europa</b>	<b>515.73</b>	<b>612.12</b>	<b>823.45</b>	<b>1,015.32</b>	<b>1,082.07</b>	<b>896.84</b>	<b>1,201.88</b>	<b>133.04</b>
France	76.68	100.50	155.89	168.17	174.32	131.72	192.23	150.70
Germany	59.67	59.21	76.73	108.38	111.20	101.11	148.50	148.85
Italy	67.43	71.40	123.33	144.50	127.74	98.93	122.11	81.09
Netherlands	70.73	90.69	140.42	191.18	257.52	248.72	326.25	361.23
Poland	2.97	4.31	6.65	8.75	9.61	6.77	8.54	187.75
Portugal	4.83	5.32	30.16	30.08	23.64	14.10	25.28	423.87
Spain	233.42	280.69	290.27	364.28	378.04	295.49	378.97	62.35
<b>Asia</b>	<b>121.69</b>	<b>145.56</b>	<b>207.29</b>	<b>237.25</b>	<b>292.14</b>	<b>223.50</b>	<b>336.68</b>	<b>176.67</b>
China	58.06	73.53	129.50	138.96	197.97	148.27	236.72	307.70
India	4.06	5.76	5.95	5.61	4.04	7.29	12.35	204.35
Japan	59.57	66.27	71.84	92.68	90.13	67.93	87.62	47.07
<b>Otros</b>	<b>449.79</b>	<b>550.91</b>	<b>763.79</b>	<b>866.17</b>	<b>962.40</b>	<b>808.83</b>	<b>1,130.72</b>	<b>151.39</b>
<b>Total</b>	<b>3,282.17</b>	<b>4,056.15</b>	<b>5,063.63</b>	<b>6,037.43</b>	<b>7,121.65</b>	<b>5,386.39</b>	<b>7,305.63</b>	<b>122.59</b>
Variación Porcentual		23.58	24.84	19.23	17.96	-24.37	35.63	

Fuente: SUNAT-Aduanas  
Elaboración: Propia.

A fin de realizar un análisis más fino, se cuantificó no solamente el número de empresas, sino también el valor de exportación de las mismas a fin de conocer los principales mercados de destino y aquellos con ciertas dificultades.

Cabe señalar que uno de los supuestos manifestados en el Contenido 24 implica que no se generen condiciones internacionales desfavorables. Teniendo en consideración esto, es importante mencionar que durante el periodo de evaluación, particularmente en 2009, la crisis mundial afectó a las exportaciones peruanas de manera generalizada. Por ello se observa la caída del valor de las exportaciones de las empresas en cuestión en un 25% entre 2008 y 2009, hecho que se revirtió con un incremento del 35% entre 2009 y 2010.

Por otro lado, una de los principales destinos que presenta una tendencia negativa, es el mercado venezolano. En este caso, cabe mencionar que ese país ha venido aplicando restricciones a la importación de los productos desde la Comunidad Andina, particularmente de Colombia y Perú, lo cual ha tenido un efecto bastante fuerte en las exportaciones peruanas.

No obstante los efectos negativos previamente señalados, el valor de las transacciones de empresas que exportaron más de 2.500 dólares durante dos años consecutivos, se ha incrementado en el periodo evaluado, siendo Asia y en particular la India, el destino que más creció.

Por otro lado, los indicadores en turismo se relacionan con la llegada de turistas internacionales de países en los que se ha enfocado la intervención de PROMPERÚ, cuyos datos provendrían de la información que se visualiza en el cuadro siguiente:

**Cuadro 18. Cálculo de indicadores propuestos de Objetivo General en el sector de Turismo**

PERÚ: LLEGADA DE TURISTAS INTERNACIONALES, SEGÚN PAÍS DE RESIDENCIA PERMANENTE, 2004-2009							
América del Norte, América del Sur y Europa							
País de Residencia	Año						Variación Porcentual (%) 2009/2008
	2004	2005 <i>P/I</i>	2006 <i>P/I</i>	2007 <i>P/I</i>	2008 <i>P/I</i>	2009 <i>P/I</i>	
<b>AMERICA DEL NORTE</b>	<b>292,910</b>	<b>355,135</b>	<b>365,492</b>	<b>392,839</b>	<b>449,448</b>	<b>453,818</b>	<b>1.0</b>
EE.UU	243,790	293,241	297,317	321,597	370,945	374,659	1.0
CANADA	25,610	33,933	40,007	40,983	50,306	52,899	5.2
MEXICO	23,510	27,961	28,168	30,259	28,197	26,260	-6.9
<b>AMERICA DEL SUR</b>	<b>617,298</b>	<b>686,892</b>	<b>799,673</b>	<b>894,465</b>	<b>926,391</b>	<b>1,008,119</b>	<b>8.8</b>
CHILE	301,024	338,629	415,106	464,678	445,590	456,896	2.5
ECUADOR	110,294	100,808	111,239	118,625	126,852	134,666	6.2
ARGENTINA	46,035	56,232	63,543	77,712	90,914	114,176	25.6
BOLIVIA	65,906	71,718	84,068	86,335	85,245	91,789	7.7
COLOMBIA	39,026	48,365	53,639	62,137	75,538	86,055	13.9
BRASIL	33,327	43,291	44,092	52,515	62,902	80,940	28.7
VENEZUELA	16,357	20,995	20,868	24,112	28,937	31,486	8.8
OTROS	5,329	6,854	7,118	8,351	10,413	12,111	16.3
<b>EUROPA</b>	<b>272,160</b>	<b>330,338</b>	<b>342,330</b>	<b>384,725</b>	<b>416,290</b>	<b>404,815</b>	<b>-2.8</b>
ESPAÑA	43,023	58,785	62,289	63,371	74,196	79,386	7.0
FRANCIA	43,848	52,050	53,518	58,713	62,901	64,960	3.3
REINO UNIDO	49,396	58,712	59,876	66,488	65,800	57,949	-11.9
ALEMANIA	34,846	42,565	42,663	49,312	50,737	50,228	-1.0
ITALIA	24,296	27,258	26,755	31,013	31,410	30,443	-3.1
PAISES BAJOS (Holanda)	16,290	17,346	17,681	23,908	26,803	25,277	-5.7
SUIZA	14,032	16,045	15,496	17,454	16,841	17,157	1.9
SUECIA	5,915	6,858	7,759	8,706	9,670	8,686	-10.2
IRLANDA	4,994	6,563	7,267	8,743	9,996	7,563	-24.3
POLONIA	2,441	3,666	4,639	5,246	8,152	7,492	-8.1
OTROS	33,079	40,490	44,387	51,771	59,784	55,674	-6.9

Fuente: MININTER-Dirección General de Migraciones y Naturalización (DIGEMIN)

Elaboración: MINCETUR/SG/OGEE-Oficina de Estudios Turísticos y Artesanales.

De la información del cuadro precedente que la elabora el MINCETUR, se obtiene información general del comportamiento de los mercados emisores en los que ha intervenido PRMPERU. Si se multiplica estos ingresos por el gasto promedio del turista de cada país de procedencia, se tiene una estimación de las divisas generadas por los turistas provenientes en los que la entidad ha desarrollado su labor de promoción. Mediante encuestas a los turistas y técnicas estadísticas se podría inferir además a qué segmentos pertenecen los turistas que ingresan al Perú, con lo cual se podría obtener una medición más fina del resultado de las intervenciones de la institución en turismo receptivo.

En lo que se refiere a turismo receptivo, como se indicó, se está construyendo una metodología de recolección de datos a partir de encuestas a población, esta metodología debe ser convalidada para su utilización en medición de resultados.

### 3.1.2. Desempeño de la IPE en cuanto a la producción de Objetivos Específicos (Contenido 38)

De acuerdo a los objetivos específicos o de propósito señalados en el capítulo anterior, ha sido posible calcular los valores de los indicadores relevantes. En el caso de la Dirección de Promoción de las Exportaciones, la comparación entre objetivos proyectados y alcanzados es la siguiente:

**Cuadro 19. Cálculo de indicadores de Propósito en el sector de Comercio**

Indicadores de objetivos		2008	2009	2010	2011	2012
<b>Crecimiento de las divisas generadas por las exportaciones de los mercados prioritarios</b>	Proyectado MM US\$	7.254	7.868	8.640	9.593	10.653
	Alcanzado MM US\$	7.468	6.208	7.648		

Fuente: PEI de PROMPERÚ y SUNAT-Aduanas.

Al respecto, resulta importante señalar que la cuantificación de este objetivo no refleja el resultado de las acciones generadas por la Dirección ya que la medición de este objetivo general es muy relativa debido a los problemas de atribución. No obstante, si se utiliza dicho indicador, se registra que en 2008 se supera lo proyectado, no así para los años 2009 y, eventualmente, 2010.

Con respecto a los indicadores relacionados al Turismo y mostrados en el Cuadro 2, se debe señalar que el enunciado del primer objetivo específico sólo hace alusión al turismo receptivo, cuando PROMPERÚ promociona tanto el turismo interno como el receptivo. Por otro lado, el segundo indicador, el número de actividades de promoción del turismo realizadas, aporta muy poca información de la efectividad de la institución sobre la promoción del destino Perú. Al respecto, se recomienda que se analice la posibilidad de sustituir el segundo indicador por otro que haga alusión al turismo interno, como podría ser: "Generación de actividad económica del turismo interno, en términos de gasto del turista". De esta manera, la comparación entre objetivos generales proyectados y alcanzados sería la siguiente:

**Cuadro 20. Cálculo de indicadores de Propósito en el sector de Turismo**

Indicadores de objetivos		2008	2009	2010	2011	2012
<b>Crecimiento de las divisas generadas por el turismo receptivo de los mercados prioritarios</b>	Proyectado MM US\$	1.100	1.210	1.331	1.464	1.611
	Alcanzado MM US\$	2,395	2,471			

Fuentes: PEI de PromPerú y BCRP - Nota Semanal Nº 32 del 27 de agosto 2010, que incluye los rubros Viajes y Transporte de pasajeros.

La medición de este objetivo general es muy relativa porque, como ya se dijo anteriormente, no mide directamente los resultados de las acciones de PROMPERÚ. De cualquier forma, lo registrado supera enormemente lo proyectado en el PEI de 2008.

Para el caso del turismo interno no se puede hacer la comparación por ahora porque no se registran las proyecciones. Por otro lado, la debilidad en la información sobre turismo interno, también torna en difícil la cuantificación de este objetivo específico.

Por otro lado, se obtuvo información interna de la Subdirección de Turismo Receptivo, en la que se establecen objetivos específicos que guardan concordancia con el ordenamiento organizacional que tiene la subdirección. Debe recordarse que esta Subdirección se organiza por mercados emisores, los cuales se han agrupado en: Anglosajón, Europeo, Asia y Oceanía y Latinoamérica. Esta organización deviene de una estrategia de promoción en función a agrupar a los países emisores similares o con características de socioeconómicas o de conectividad similares, en los mercados antes mencionados. De acuerdo a esta organización, se establecen metas para cada uno de estos mercados y para cumplir estas metas se proponen las actividades que se deben desarrollar. Las actividades a desarrollar obedecen a un enfoque estratégico que agrupa a los países en las siguientes clasificaciones: prioritarios, en crecimiento y en prospección.

Se debe indicar que de acuerdo con la información recibida de la Subdirección de Turismo Receptivo, aún entre las unidades de esta Subdirección, no se aprecia un estándar para presentar las metas de los objetivos específicos. A manera de ejemplo se presenta, de manera muy resumida, la estructuración de la estrategia y los objetivos para el mercado alemán, uno de los más importantes del mercado europeo.

#### **Objetivos para el mercado emisor alemán**

Incrementar y descentralizar el ingreso de divisas del mercado alemán y el número de turistas de segmentos objetivos otorgándole un valor diferencial de exclusividad al destino del Perú.

- Incrementar la llegada de visitantes alemanes de la generación de adultos jóvenes.
- Incrementar el gasto promedio incentivando la llegada de visitantes con una alta capacidad de gasto.
- Consolidar la imagen del Perú en Alemania como destino multitemático de experiencias únicas.

Metas para el período 2011 – 2013:

- Incremento en 5% en el arribo de turistas alemanes entre los 35 – 44 años al Perú.
- Incremento en 4% del gasto promedio diario del turista Alemán entre los 35- 44 años.
- Incremento en 10% en el ingreso de divisas provenientes del mercado alemán.
- Incremento en 7% en el arribo de turistas alemanes entre los 55-64 años al Perú.

Para alcanzar las metas anteriores se tiene como estrategia:

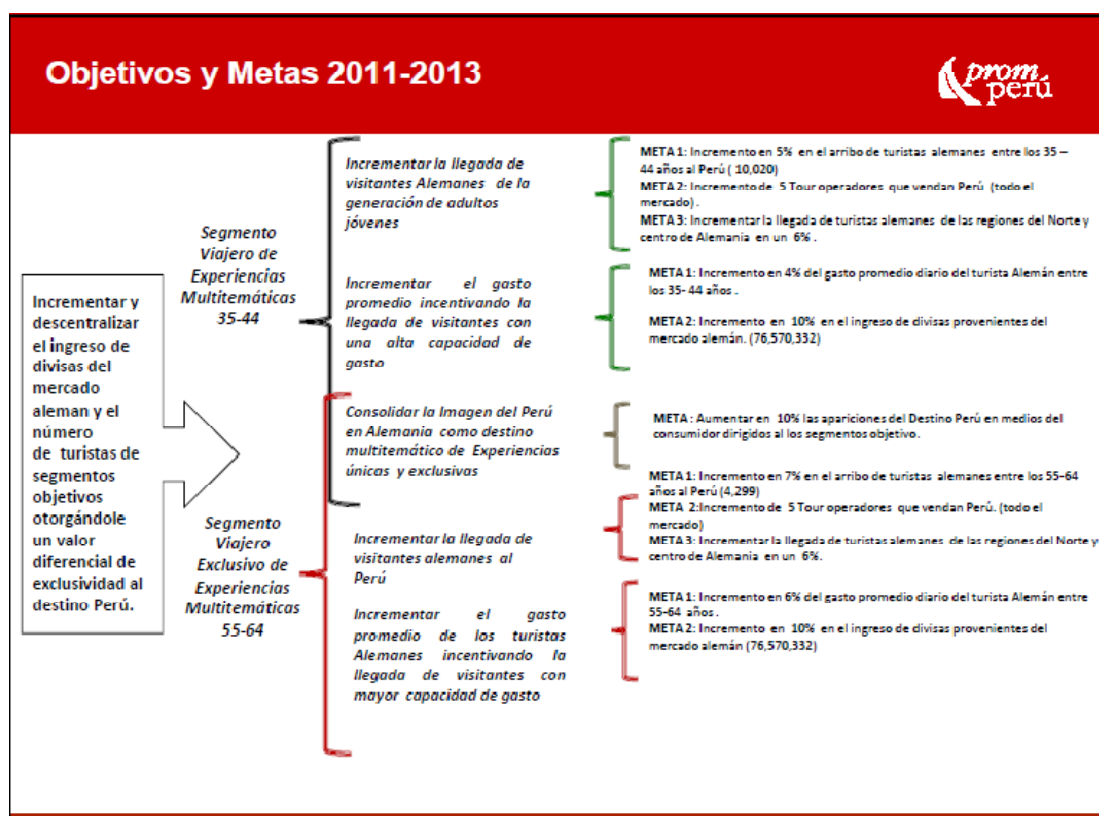
- Incremento de 5 Tour operadores que vendan el destino Perú.
- Incrementar la llegada de turistas alemanes de las regiones del Norte y centro de Alemania en un 6%.
- Aumentar en 10% las apariciones del Destino Perú en medios del consumidor dirigidos a los segmentos objetivo.
- Apoyar a operadores turísticos peruanos cuyos productos se ajustan a las necesidades del mercado alemán para que inicien ventas en el mismo.
- Capacitar a tour operadores y agentes de viaje alemanes sobre los movilizadores de turismo para el Perú identificados.

Finalmente, para lograr estas metas, se desarrollan actividades como las que se enuncian a continuación:

- Participación en ferias dedicadas al consumidor final.
- Creación de una página Web en idioma alemán.
- Introducción de material impreso y audiovisual en idioma alemán.
- Desarrollo de viajes de Prensa (líderes de opinión).
- Desarrollo de viajes de familiarización (“Celebrities” de Alemania).

- 🚩 Implementación de eventos como "Semanas dedicadas al Perú".
- 🚩 Alianzas estratégicas de Publicidad compartida.
- 🚩 Establecer un Representante en Destino.
- 🚩 Visitas Puerta a Puerta -Tour operadores claves.
- 🚩 Desarrollo de seminarios de capacitación.
- 🚩 Participación en Ferias turísticas.

En la figura siguiente se muestra la estructura de la estrategia para un mercado, en este caso el alemán. Se ha tenido acceso al plan 2011 – 2013, pero no se ha verificado la aplicación de planes similares para años anteriores.



Esta forma de organizar los objetivos específicos y las actividades, constituye una forma razonable de articular las actividades de PROMPERÚ, si bien, como se ha mencionado antes, esta estrategia no se refleja en los documentos institucionales de planeamiento. Sin embargo, estas metas deberían ser resumidas en un objetivo específico representativo de los esfuerzos desarrollados para este mercado. Este objetivo podría ser, para este caso, el siguiente: "Incremento de divisas generadas por los turistas provenientes de Alemania. Este indicador resumiría el efecto de los esfuerzos en atraer más turistas alemanes (de todos los segmentos, incluyendo el de mayor poder adquisitivo) y de lograr que pasen más pernoctaciones en el Perú.

En lo que se refiere al cumplimiento del objetivo específico propuesto e incluso de los objetivos internos con el cual se alcanzaría el objetivo propuesto, no se ha obtenido la información que permita contrastar las metas planeadas con las alcanzadas. Finalmente, se debe indicar que este tipo de ordenamiento de metas se ha obtenido para el año 2010. Se debe verificar si también existe para los años anteriores.



### 3.1.3. Desempeño de la IPE en cuanto a Actividades (Contenido 39)

En lo que se refiere al cumplimiento de las metas, conviene establecer que deben dos formas de medición. Una forma es la de medir la realización efectiva de la actividad, que a su vez puede ser en términos presupuestales o físicas, normalmente ambas mediciones deberían converger. No se ha tenido acceso aún a la base de datos de PROMPERÚ respecto a la ejecución presupuestal y física de sus actividades, no obstante, de acuerdo al SIAF, PROMPERÚ presenta un consistente nivel de ejecución presupuestal del 90%, que es bastante elevado para el sector público en el Perú. Se tiene que indicar que casi el 100% de las actividades que desarrolla la entidad consisten en la contratación de servicios, muchas veces del mismo tipo de un año a otro. La administración de contratos de servicios suele ser menos compleja, tanto en la contratación como en la supervisión, que en el caso de construcción de obras, que es el caso de otros sectores públicos.

La segunda forma de medición de las actividades es por los resultados esperados que genera. En este aspecto, en las entrevistas realizadas a funcionarios de PROMPERÚ se manifestó que existen indicadores para medir el resultado de las actividades.

En el caso del sector comercio, un indicador importante del principal servicio de la Dirección, es la cuantificación de las transacciones realizadas fruto de la participación en una feria, rueda o misión comercial; así como aquellas que se espera realizar. Cabe señalar, que la información obtenida sirve para realizar ratios de beneficio costo:

**Cuadro 21. Ferias: Ratio Beneficio/Costo**  
(Transacciones comerciales en miles de USD)

	2008	2009	2010
<b>Beneficio</b>	233,979	212,102	355,674
<b>Costo<sup>12</sup></b>	1,268	2,306	3,102
<b>Ratio Beneficio/Costo</b>	184	92	115

Fuente: PROMPERÚ

**Cuadro 22. Misiones Comerciales, Rueda de Negocios y Misión de Compradores: Ratio Beneficio/Costo**

(Transacciones comerciales en miles de USD)

	2008	2009	2010
<b>Beneficio</b>	5,456	30,450	42,120
<b>Costo</b>	31.52	323.13	415.51
<b>Ratio Beneficio/Costo</b>	173.08	94.24	101.37

Fuente: PROMPERÚ

De los cuadros anteriores es posible determinar que en ambos grupos de servicios los beneficios generados, entendiéndose como aquellas transacciones generadas y las que se esperan generar, son superiores a lo invertido. Por ello, la retribución que tienen en el costo invertido es bastante mayor, entendiéndose como herramientas bastante fuertes para generar negocios al exterior.

No obstante, a pesar de que a primera vista el retorno de cada dólar invertido es mucho mayor, a fin de evaluar el desempeño de PROMPERÚ se debe realizar comparando con pares similares en otros países. Para ello, se ha solicitado información a otras instituciones y se está a la espera de respuestas.

<sup>12</sup> Inversión del Tesoro Público



Adicionalmente, en la misma área se cuantifica las empresas que participan en ferias, mostrando el incremento de estas, en una mejora de las actividades desempeñadas por la Subdirección:

**Cuadro 23. Ferias y Participantes**

	2008		2009		2010	
	Eventos	Empresas	Eventos	Empresas	Eventos	Empresas
<b>Total</b>	33	707	26	692	26	673

Fuente: PROMPERÚ

**Cuadro 24. Compradores Internacionales**

	2008		2009		2010	
	Compradores	Empresas	Compradores	Empresas	Compradores	Empresas
<b>Total</b>	546	446	525	540	646	595

Fuente: PROMPERÚ

Si se analiza la evolución de las ferias realizadas durante el período de evaluación, se observa que los eventos se han incrementado entre 2008 y 2009, manteniéndose el mismo número para el 2010. No obstante ello, el número de empresas disminuyó en un 3%.

Con relación a los compradores internacionales, entre 2008 y 2009 los compradores internacionales disminuyen, pero entre 2009 y 2010 aumentaron; incrementándose durante el período de evaluación las empresas participantes.

En el caso del sector turismo, el principal indicador utilizado es el del número de negocios turísticos potenciales que se han generado a partir de un *workshop*, en una feria, en un conjunto de actividades, etc. Esta información se obtiene a partir de preguntas que se formulan a los operadores turísticos extranjeros con los que se desarrolló la actividad. Cabe mencionar que la lógica organizacional de la institución es la de generar oportunidades de negocio, pero no la concreción de los negocios propiamente, que más bien corresponde al accionar del sector privado. Se debe indicar que al igual que con los objetivos específicos, esta medición de actividades no se muestra en un documento de formalidad institucional, tampoco se ha podido acceder a la base de datos interna para establecer mediciones, por lo que aún no se puede evaluar el desempeño de PROMPERÚ en el desarrollo de sus actividades.

A manera de ejemplo se pueden citar las siguientes actividades, que están enunciadas en el POI 2010, con los indicadores que se usan en dicho documento:

**Cuadro 25. Compradores Internacionales**

Indicadores por actividades según POI actual				Indicador propuesto
Nombre de actividad	Monto S/.	Acción	Meta estimada	ROI
<b>Feria turística internacional Birdfair</b>	84,300	Nº de ferias	60	n.d.
<b>Feria turística internacional Adventure Sport Fair</b>	144,000	Nº de ferias	4	n.d.
<b>Feria Internacional Gastronómica Lima</b>	140,000	Nº de ferias	1	n.d.

Fuente: PromPerú, POI 2010

Se aprecia que la unidad de medición es el número de acciones que se desarrollan de una actividad y el monto destinado para cada de las actividades. Sin embargo, lo que se obtuvo en las entrevistas realizadas fue que en la Subdirección de Promoción de Turismo Receptivo tendrían indicadores como el retorno sobre la inversión (ROI), que compara el gasto efectuado en una actividad, con los negocios potenciales o percepción de negocios potenciales (dados por los operadores extranjeros) que se generaron a raíz de la actividad, que en este caso son las ferias. Aún no se ha obtenido los registros de los valores para este tipo de indicadores, pero se sabe que lo pueden hacer y que incluso se podría hacer para todas actividades destinadas a promocionar el Perú en un mercado emisor.

Este mismo razonamiento se puede aplicar para otras actividades como Workshops / seminarios; Press tours; Campañas de comunicación de turismo receptivo; o Fam trip.

Al momento, se ha solicitado la información de la base de datos del e.APEX con la finalidad de procesar datos relacionados con el cumplimiento presupuestario y de metas físicas de todas las actividades allí registradas. Cuando se reciba esa información se evaluará e incluirá en la versión final de la consultoría.

### 3.2. Análisis Presupuestario

#### 3.2.1. Ejecución presupuestaria (Contenido 40)

La ejecución presupuestaria desagregada por programas y actividades se obtiene del SIAF y se presenta en esta sección específicamente para los programas de Comercio y Turismo, en vista de que la información agregada de PROMPERÚ se mostró en el capítulo anterior y la parte de gastos administrativos se presenta más adelante.

En el programa de Comercio, se observa en el cuadro siguiente que la actividad de Apoyo al Desarrollo de Mercados (vinculado a las ferias) es la que ejecuta la mayor parte del presupuesto del programa, entre un 70% y 80% en el período 2008-2010, registrándose una ligera disminución de esa participación en el PIA de 2011 (un 68%). Otro punto notable es el aumento marcado en el presupuesto de este programa, el cual prácticamente se duplicó entre 2008 y 2010.

**Cuadro 26. Presupuesto del Programa de Comercio**  
En miles de soles

Actividad del Programa	2008			2009			2010			2011
	PIA	PIM	DEV	PIA	PIM	DEV	PIA	PIM	DEV	PIA
Desarrollo de estudios, investigación y estadísticas	680,4	807,9	396,6	1.596,1	1.793,1	1.792,1	1.835,0	3.731,9	2.810,7	4.537,4
Apoyo al desarrollo de mercados	10.408,5	12.570,2	11.400,2	10.236,6	11.539,8	10.947,6	24.713,1	22.627,9	18.362,9	20.417,7
Apoyo al desarrollo de la gestión empresarial	2.819,2	2.924,2	2.190,6	2.083,4	2.304,4	2.171,3	2.201,9	4.042,9	3.667,3	4.844,9
PROGRAMA COMERCIO	13.908,1	16.302,3	13.987,4	13.916,1	15.637,3	14.911,0	28.750,0	30.402,7	24.840,9	29.800,0

Fuente: SIAF.

En cuanto al porcentaje de ejecución respecto del Presupuesto Institucional Modificado, en el cuadro siguiente se aprecia que no existe un patrón determinado, toda vez que actividades que unos años presentan niveles bajos de ejecución relativa en otros años muestran porcentajes elevados.

**Cuadro 27. Ejecución del Programa de Comercio (%)**

Actividad del Programa	2008	2009	2010
Desarrollo de estudios, investigación y estadísticas	49.1	99.9	75.3
Apoyo al desarrollo de mercados	90.7	94.9	81.2
Apoyo al desarrollo de la gestión empresarial	74.9	94.2	90.7
<b>PROGRAMA COMERCIO</b>	<b>85.8</b>	<b>95.4</b>	<b>81.7</b>

Fuente: SIAF.

En el programa de Turismo, los presupuestos de apertura, modificado y ejecutado, así como el presupuesto 2011, se presentan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 28. Presupuesto del Programa de Turismo**

-En miles de soles-

Actividad del Programa	2008			2009			2010			2011
	PIA	PIM	DEV	PIA	PIM	DEV	PIA	PIM	DEV	PIA
Promoción de la imagen del Perú en el exterior	6,442	7,985	7,008	29,569	33,776	33,052	38,632	35,991	19,800	42,819
Promoción del turismo interno	5,964	8,290	7,136	7,724	8,692	7,979	6,960	13,329	9,523	11,949
Promoción turística del Perú en el exterior	49,2333	46,690	39,475	30,357	27,469	21,611	29,411	26,160	21,146	58,304

Fuente: SIAF.

Se aprecia que el presupuesto se ha incrementando de manera importante entre el 2008 y el 2010. Se debe indicar también que la ejecución del 2010 puede mejorar aún porque a la fecha de elaboración de este Informe todavía se seguía devengando gastos de dicho presupuesto.

En el siguiente cuadro se presenta el nivel de ejecución para cada uno de los rubros que señalan en el cuadro precedente.

**Cuadro 29. Ejecución del Programa de Turismo (%)**

Actividad del Programa	2008	2009	2010
Promoción de la imagen del Perú en el exterior	87.7	97.9	55.0
Promoción del turismo interno	86.1	91.8	71.4
Promoción turística del Perú en el exterior	84.6	78.7	80.8

Fuente: SIAF.

Se observa que el nivel de ejecución es relativamente elevado, excepto para el año 2010, ejercicio para el cual todavía se pueden seguir devengando gastos (este informe se presenta en enero de 2011). La buena capacidad de gasto de PROMPERÚ, además de la capacidad de sus profesionales, también puede encontrar explicación, por lo menos con respecto a otras ejecutoras del sector público, en que la mayor parte de sus actividades son contratación de servicios, los mismos que tienen procesos de contratación y ejecución más rápidos que aquellas relacionadas con obras civiles.

Por otro lado, una perspectiva más aguda de la efectividad de las acciones de PROMPERÚ podría tenerse mediante indicadores como el ratio: Gasto presupuestal / Número de turistas de mercados intervenidos.

Este ratio debe ser analizado con una visión longitudinal, período a período y reconociendo las limitaciones del caso, compararlo con ratios similares de otros países. En documentos como la evaluación presupuestal de la Corporación de Promoción del Turismo de Chile, se indica que la inversión por turista efectuada por Chile<sup>13</sup> es inferior que la que hace Perú con PROMPERÚ, lo que daría una idea de que ellos alcanzan mayores niveles de eficiencia. Sin embargo, no se debe perder la perspectiva que toda promoción también depende de la calidad de los productos, en este caso del producto turístico. Productos turísticos con características más complejas pueden demandar más recursos de promoción.

### 3.2.2. Asignación/Distribución de recursos (Contenido 41)

En el sector de Promoción Comercial, no existe un criterio para la distribución de los recursos internamente, lo que existe es una inercia que se arrastra desde la existencia de Prompex. Al respecto, si se analiza la información histórica lo que se observa es que la mayor asignación de recursos se encuentra dirigida a actividades de promoción comercial y en menor cantidad a IPC, así como SAE.

En el caso de esta última subdirección, tampoco existen criterios claros para la redistribución entre sus 4 áreas. No obstante, en cuanto al área de Desarrollo Regional se manifestó que existen criterios (no institucionalizados) para la priorización de las líneas y productos, tales como:

- Potencialidad Exportadora: Productos no tradicionales, alto impacto en las exportaciones, cuentan con una baja participación en los mercados internacionales, tienen una demanda internacional creciente.
- Existencia de Oferta Exportable en la región: Número considerable de empresas por producto o por línea, que cuenten con valor agregado, asociatividad y articulación regional, que cumplan con las normas exigidas por los mercados internacionales.
- Que existan Acuerdos Comerciales

En ese sentido se han priorizado una serie de productos dentro de las 6 macro-regiones.

De lo previamente descrito, se observa que existe una carencia de criterios adecuados entre las Subdirecciones para la retribución del presupuesto. Por ello, será necesario establecer criterios que respondan directamente a los objetivos estratégicos de la Dirección. Al interior de SAE los criterios serían los adecuados a fin de lograr que pequeñas y medianas empresas logren salir preparados a mercados internacionales de

---

<sup>13</sup> Informe Final Programa Aplicación Ley N° 19.255 (Cpt), Ministerio De Economía, Servicio Nacional De Turismo, Junio 2005.

forma competitiva y de una manera sostenible, aunque se carece de formalización de esos criterios.

En el sector de Turismo, el primer criterio de asignación de recursos es el que se reconoce en la distribución de los recursos entre las Subdirección de Promoción de Turismo Receptivo y la de Turismo Interno. En PROMPERÚ la asignación de recursos es claramente inclinada hacia la promoción de turismo receptivo, por razones de competencia más intensa y porque los impactos del turismo receptivo son muy importantes en términos de generación de actividad económica y de divisas.

Además de este criterio general, en la Subdirección de Promoción de Turismo Receptivo se informó que los mercados son clasificados, de acuerdo a varios criterios como: potencial de emisión de turistas, capacidad adquisitiva de los turistas, conectividad, PBI per cápita, salidas de turistas del emisor en viajes de larga distancia y llegadas al Perú de cada país emisor en el año anterior, entre otros. De acuerdo a la clasificación que tiene en cada uno de dichos criterios, el mercado recibe una clasificación final de “maduro”, “en crecimiento” y “en prospección”. El criterio general es que los mercados clasificados como maduros reciben mayor proporción de recursos, luego están los mercados “en crecimiento” y finalmente los mercados “en prospección”. Los criterios son ordenados mediante un algoritmo, pero dejando espacio a la opinión de los especialistas en cada mercado.

Detrás de estos criterios generales, se percibe que se pondera con mayor importancia los mercados que de manera histórica emiten mayor cantidad de turistas hacia destinos como el Perú y el objetivo es mantener una presencia en dichos mercados, en vista de la intensa competencia desde otros países. En segunda prioridad está los países que presentan mayor incertidumbre, como son los “en crecimiento” y “en prospección”. Además en estos últimos mercados el nivel de gasto es menor porque no se desarrolla promoción a gran escala a nivel de los turistas (usuarios finales), porque previamente se tiene que haber capacitado a la cadena comercial de cada país “en crecimiento” y “en prospección”, para que cuando los visite un turista, le puedan dar información del destino Perú, sus costos y otra información necesaria.

En la que se refiere a la Subdirección de Promoción de Turismo Interno, no se han encontrado criterios para la asignación de recursos en los años 2008 y 2009. Al respecto señalaron que la razón era que hasta esos años se hicieron campañas para todo el Perú, sin enfocarse en algún destino en particular, tampoco enfocaron sus esfuerzos en determinados mercados emisores (como sí sucede en turismo receptivo). Desde el 2010 empezaron a efectuar promociones hacia destinos y para mercados emisores específicos, sin embargo, se informó que están desarrollando criterios para la asignación de los recursos.

Los criterios descritos hasta ahora para la asignación de recursos, en lo que se refiere al turismo receptivo, son razonables y obedecen a un entendimiento del comportamiento del ámbito en el cual se desarrolla la institución. En el caso de turismo interno, están en proceso de elaboración de sus criterios. No se aprecia por otro lado que estos criterios se muestren en los documentos oficiales de planeamiento de PROMPERÚ y en el PEI no se hace mención de esta estrategia implícita referida a la promoción del turismo receptivo.

### **3.3. Eficiencia**

#### **3.3.1. Análisis de eficiencia de actividades (Contenido 43)**

Es necesario indicar que en PROMPERÚ no se manejan indicadores de eficiencia de manera institucional. Sin embargo, la existencia de un área transversal a todas las áreas

de línea, sí permite esperar que puedan manejar costos estándares y otros indicadores de eficiencia. También es posible construir indicadores que asocien los costos con metas y objetivos alcanzados. En este caso, la selección de los objetivos debe ser cuidadosa porque se debe tratar de objetivos en los que no intervengan las acciones de otros agentes o circunstancias que estén más allá de la capacidad de gestión de la institución.

Con la información que se ha podido recoger, aún no es posible construir y evaluar indicadores de eficiencia. Debe tenerse en cuenta que la evaluación global de PROMPERÚ en su desempeño como promotor de turismo en el Perú es compleja, porque está conformado por subdirecciones que buscan objetivos en ámbitos diferentes. Aún en las mismas subdirecciones existen mercados con diferentes características que hacen difícil una apreciación agregada. Lo recomendable sería realizar el análisis de eficiencia por lo menos desde el nivel de cada país de cada uno de los mercados en los que PROMPERÚ ha organizado el mercado emisor mundial de turismo. Una lógica similar se debe aplicar para el turismo interno.

Desde otro punto de vista, un indicativo de la eficiencia del servicio prestado puede captarse evidenciándose la posible duplicación de funciones o competencias. En este sentido, a través de diversas entrevistas se percibe que existe una falta de articulación de cadenas productivas con otras instituciones que se encuentran advocadas a la creación de la oferta exportable en los diversos sectores, tales como MINCETUR, PRODUCE y el Ministerio de Agricultura (MINAG). Es más, se encuentra evidencia de que estos ministerios se encuentran realizando funciones que serían propias de PROMPERÚ.

Por ejemplo, el MINCETUR se encuentra realizando actividades de promoción comercial, difusión, así como talleres de capacitación. El traslape de actividades básicamente es con la Dirección Nacional de Comercio de dicho ministerio, particularmente con la Dirección de Desarrollo de Mercados y la Dirección de Desarrollo de Oferta Exportable.

A su vez el MINAG, a través de la Unidad de Agronegocios y Acceso a Mercados, conjuntamente con ciertas empresas, programó su participación en una serie de ferias, con miras a promocionar productos agrícolas en el extranjero, como se muestra en el cuadro siguiente. En ese sentido, existe una duplicidad del presupuesto y una superposición de las acciones de PROMPERÚ con las acciones del MINAG, considerando que los primeros son los responsables de promover las exportaciones.

**Cuadro 30. MINAG: eventos de promoción comercial en el exterior**

No.	Nombre	Fecha	Lugar
1	Fruit Logística	Febrero-2008	Berlín, Alemania
2	ProWein	Marzo-2008	Dusseldorf, Alemania
3	Specialty Coffee Association of America	Abril-2008	Minneapolis, Estados Unidos
4	Asia Fruit Logística	Agosto-2008	Hong Kong, China
5	Specialty Coffee Association of America	Abril-2009	Atlanta, Estados Unidos

Fuente: El Peruano

En ese sentido sería recomendable realizar estrategias conjuntas a fin de promover la exportación de los productos de diversos sectores. Estas estrategias evitarían la duplicación de funciones y de presupuesto, así como que cada institución se dedique a aquello para lo que fue creado y tiene experiencia y conocimiento. Además, las estrategias conjuntas de exportación generarían que los funcionarios de las diversas instituciones se conozcan y potencien sus habilidades y conocimientos.

Tal como se ha señalado, la población potencial de PromPerú son aquellas empresas exportadoras y a su vez aquellas que cuentan con oferta exportable. Este hecho implica, que el trabajo de esta institución debería empezar con aquellas empresas que ya se

encuentran listas para exportar, pero desconocen los canales adecuados para hacerlo, las características de los mercados internacionales, las características de la demanda, entre otras condiciones necesarias para ser competitivas en el exterior. No obstante ello, a través de ciertos servicios proporcionados por SAE, tales como Buenas Prácticas de Manufactura y Mercadeo, o las 5s, el órgano promotor se encuentra generando oferta exportable, ya que los servicios proporcionados son brindados a empresas que tienen oferta productiva, pero no están listas para salir a mercados internacionales.

Una de las consecuencias de este proceder es la duplicidad de funciones con MINAG o Produce, y por otro lado con el MINCETUR. De reuniones que sostuvimos con representantes de dichas instituciones, se pudo deducir que debido a la escasez de trabajo que realizan los Ministerios vinculados a sectores productivos en materia de generación de oferta productiva y por ende oferta exportable, PromPerú sufre hasta cierto punto dicha carencia. Si no existe oferta productiva, no existe oferta exportable, en tal sentido cuando los Ministerios dejan de lado dicha labor, PromPerú se ve obligado a retroceder un eslabón en la ruta de exportación, ya que si no los beneficiarios serían los mismo o no se tendrían beneficiarios con quien trabajar.

A su vez, debido a la regionalización, Ministerios como el Ministerio de Agricultura han perdido hasta cierto punto vinculación con las Direcciones Regionales, hecho que ha agudizado su ya desvinculada relación con las regiones. En ese sentido, al no tener el MINAG presencia sólida a interior del país relacionada con el tema de generación de oferta exportable, PromPerú el cual tiene mayor presencia regional a través de sus Oficinas Propias y Centros de Información al interior del país, sufre la deficiencia de generación de oferta exportable en las regiones, lugares en donde se lleva a cabo un gran grueso de la producción agrícola, PromPerú sufre este tipo de carencias a través de su trabajo de "Desarrollo Regional". Adicionalmente, se debe de mencionar que la organización de los Ministerios tiene por su naturaleza funcional cierta dificultad para llegar a la población y trabajar directamente con ella, los ministerios son los que regulan las políticas sectoriales, siendo las OPs las ejecutoras de dichas políticas. En ese orden de ideas, OPs como PromPerú tienen mayor acceso a los empresarios por su naturaleza funcional.

Por otro lado, MINAG realiza funciones de organizar y apoyar la participación de productores, gremios o empresas relacionados a su sector en ferias internacionales, ya que según se nos manifestó, PromPerú a través de sus sectoristas maneja una cartera de clientes, cartera la cual ya se ha manifestado previamente no presenta criterios para focalizar a los usuarios, hasta cierto punto selectiva y se encuentra acotada a un pequeño grupo de empresarios. En la medida que empresas agrícolas no pueden tener acceso a los recursos/servicios brindados por PromPerú, se dirigen al Ministerio de su sector, el cual ve en la necesidad de satisfacer la demanda de dicha población.

Adicionalmente, se ha manifestado que debido a temas presupuestales PromPerú no puede organizar o apoyar la participación de empresas a ferias que son importantes para el sector agro, motivo por el cual MINAG se ve en la necesidad de hacerlo. Aquí surge una duda, de por qué PromPerú no prioriza la participación en una feria agrícola, cuando MINAG lo considera necesario. A qué responde la priorización de participación y asistencia realizada por PromPerú, es reactiva ante solicitudes de empresas, las cuales representan un pequeño porcentaje de la oferta exportable del Perú. En este caso, planes interinstitucionales podrían solucionar uno de los causales de duplicidad de funciones.

Cabe señalar que la duplicidad de funciones no se debe únicamente a la insuficiencia o falta de los Ministerios vinculados a sectores productivos en fomentar la oferta productiva y por ende la oferta exportable, o los criterios de focalización empleados por funcionarios



de PromPerú, también se debe a la vinculación o la falta de ella entre las instituciones, la carencia de planes interinstitucionales, la generación de cadenas productivas entre otras causales.

En ese sentido una forma de solucionar este problema de duplicidades es generar unos criterios más adecuados de focalización, los cuales respondan a criterios técnicos, hecho que implicaría que empresas con iguales condiciones, puedan tener acceso de una manera similar a los servicios brindados por PromPerú. Adicionalmente, se recomienda establecer planes interinstitucionales, que impliquen un trabajo coordinado entre PromPerú y los Ministerios acerca de que productos y sectores se debe priorizar, MINCETUR como órgano regulador del sector comercio exterior, MNAG como institución encargada de la creación de la oferta exportable en productos agrícolas y agroindustriales y Produce como el encargado de la generación de la oferta exportable en productos industriales. Adicionalmente, una posible solución implicaría una reforma del Estado que permita la creación de un organismo cuya función sean básicamente la generación de oferta productiva.

A fin de abordar esta problemática de duplicidad de funciones entre PromPerú y el MINCETUR, se nos manifestó que se llevaron a cabo reuniones de trabajo conjuntas entre funcionarios de dichas instituciones con miras a conocer las funciones que realizan cada una de ellas, hecho que ayudará a mejorar la relación interinstitucional y se podrá establecer los límites de cada una de ella de una manera más clara. Las mencionadas reuniones tuvieron una periodicidad corta, y en estos momentos no se continúa con dicho trabajo. La duplicidad de funciones entre MINAG y PromPerú ha tenido una propuesta de solución, propuesta que establecería las ferias que serian apoyadas por PromPeru y las ferias apoyadas por MINAG, la misma que no prosperó. No obstante ello, cabe señalar que este tipo de arreglos no resulta eficiente ya que el órgano encargado de promover las exportaciones es PromPeru, el mismo que está especializado y conoce a profundidad los temas. En este caso, se podría solucionar la problemática a través del establecimiento de cadenas productivas para productos bandera.

Una tercera aproximación al tema de la eficiencia puede lograrse comparando los presupuestos de las entidades de fomento de las exportaciones con respecto al número de empleados de cada entidad, tal como se aprecia en el cuadro siguiente, haciendo la salvedad de que las funciones de todas estas entidades no son necesariamente las mismas en términos de promoción de exportaciones, turismo e inversión.

**Cuadro 31. Presupuesto y número de empleados de Oficinas de Promoción en la región**

País	Organización	Presupuesto (millones de USD)	Número de Empleados	US\$ por empleado
<b>Argentina</b>	EXPORTAR	4.5	95	47,368
<b>Córdoba</b>	PROCORDOBA	1.7	31	54,839
<b>Mendoza</b>	PROMENDOZA	0.7	30	23,333
<b>Bolivia</b>	CEPROBOL	0.2	22	9,091
<b>Brasil</b>	APEX	120	214	560,748
<b>Chile</b>	PROCHILE	33	384	85,938
<b>Colombia</b>	PROEXPORT	55	281	195,730
<b>Costa Rica</b>	PROCOMER	11.8	149	79,195
<b>Ecuador</b>	CORPEI	6.8	91	74,725



País	Organización	Presupuesto (millones de USD)	Número de Empleados	US\$ por empleado
El Salvador	EXPORTA	2	50	40,000
Guatemala	DPC/ME	0.4	7	57,143
Honduras	FIDE	0.9	28	32,143
Jamaica	JTI	6.7	98	68,367
México	PROMEXICO	97	401	241,895
Panamá	DNPE/VICOMEX	1.8	52	34,615
Paraguay	REDIEX	1.4	60	23,333
Perú	PROMPERÚ	29	313	92,652
Uruguay	URUGUAY XXI	0.6	22	27,273

Fuente: "Export Promotion Organizations in Latin America and the Caribbean: An Institutional Portrait".

De cualquier forma, es posible observar que en el caso de PROMPERÚ se maneja uno de los presupuestos más elevados en relación al número de funcionarios, detrás de Brasil, México y Colombia, lo cual podría ser un indicativo de una relativa eficiencia en el uso de los recursos.

### 3.3.2. Gastos de administración (Contenido 44)

La ejecución del presupuesto vinculado a los gastos de administración de PROMPERÚ se sitúan entre los 11.2 y 14.7 millones de soles durante el período 2008-2010, observándose una cifra dentro de ese rango en el presupuesto de 2011, tal como se observa en el cuadro siguiente.

**Cuadro 32. PROMPERÚ: Gastos de administración -en soles**

	2008	2009	2010	2011 PIA
<b>Presupuesto ejecutado</b>	11,275,482	12,433,340	14,758,725	14,188,335
<b>Ejecución respecto del Total</b>	14.29%	13.82%	16.38%	8.92%
<b>Aumento nominal de la ejecución</b>	--	10.27%	18.70%	-3.86%

Fuente: SIAF. Elaboración propia.

Al analizar el período 2008-2010, se observan dos hechos que resaltan. Por un lado, el gasto de administración de la institución crece nominalmente cada año; sin embargo, en el PIA de 2011 se prevé una disminución nominal respecto del ejecutado de 2010. Por otra parte, si se considera el gasto de administración como porcentaje del presupuesto ejecutado de PROMPERÚ, se observa que dicho porcentaje se sitúa dentro de un rango relativamente estrecho, entre 13,8% y 16,4%<sup>14</sup>.

### 3.4. Sostenibilidad (Contenido 45)

El análisis de la sostenibilidad de los beneficios de PROMPERÚ debe empezar por identificar las características de sus beneficios. El impacto de sus acciones se debe reflejar en el incremento de las exportaciones, el flujo de turistas, así como el de la generación de divisas por ambos sectores. En el caso de turismo, dicho impacto implica

<sup>14</sup> No existen en el país otras entidades públicas similares a PROMPERÚ, por lo que no resulta conveniente comparar estos ratios con los de otras instituciones.

la generación de actividad económica, en primer lugar para los operadores turísticos y en segundo lugar para las cadenas productivas asociadas, proviene de dar a conocer el Perú como destino turístico y de reforzar permanentemente la difusión de las cualidades del destino Perú en los mercados que se consideran prioritarios.

Este razonamiento permite apreciar que las acciones de PROMPERÚ están relacionadas con las actividades de operación y mantenimiento de un sistema que es el destino Perú. Si bien es cierto que una buena difusión puede crear una recordación importante, la promoción de la competencia (otros países) hace necesario mantener, consolidar y reforzar la promoción del destino Perú. En consecuencia, la sostenibilidad de los beneficios generados por la institución tiene que apreciarse en primer lugar como una necesidad.

Otras perspectivas de la sostenibilidad son el punto de vista social, institucional y financiero. Desde el punto de vista social, las acciones de promoción turística de PROMPERÚ generan un beneficio propio de un bien público, por lo que su justificación es adecuada. Desde la perspectiva institucional, PROMPERÚ es una entidad que se ha consolidado como entidad reconocida como promotora del Perú, aunque su estructura organizacional está en vías de consolidación, a raíz de la fusión entre PROMPEX y PROMPERÚ. Finalmente, desde el punto de vista financiero, los recursos de PROMPERÚ vinculados al área de turismo provienen de manera importante de la recaudación de impuestos gravados a los viajeros extranjeros al Perú, por lo que su sostenibilidad no corre riesgo.

### **3.5. Justificación de la continuidad (Contenido 46)**

El equipo evaluador considera que la continuidad de las acciones de PROMPERÚ se justifica por al menos las siguientes razones:

- Se han incrementado las exportaciones del Perú, tendencia que también se refleja en el incremento de las exportaciones no tradicionales. Cabe señalar que a pesar del incremento de exportaciones, esta tendencia no es completamente atribuible a la institución, es necesario otro tipo de mediciones que aislen el efecto de otras IPE y de esta manera conocer el efecto real de las acciones de PROMPERÚ. En ese sentido es posible argumentar que se requiere una modificación en los servicios proporcionados por la Dirección de Promoción de las Exportaciones.
- Se han incrementado el número de empresas exportadoras, entre el período de evaluación en un 15%.
- Se necesita continuar los trabajos a fin de incrementar la base exportadora y los productos de alto valor agregado que son los que mayor impacto tienen en el crecimiento económico del país.
- Adicionalmente, el segmento de PYMEs exportadoras no es muy grande. Todavía el mercado externo tiende a ser de exclusividad de las grandes empresas.
- PROMPERÚ emplea una herramienta muy fuerte de promoción comercial, las ferias internacionales, cuyo impacto es bastante fuerte. Cabe señalar que las pequeñas y medias empresas no podrían asistir sin la asistencia de dicha institución.
- Se trata de un servicio necesario que es la promoción del destino turístico Perú, tanto en el turismo receptivo como interno. Hacer conocer el destino Perú en los

mercados emisores y mantener o mejorar el posicionamiento del Perú en dichos mercados es imprescindible.

- Se trata de un bien público, pues no es posible excluir a terceros de beneficiarse por promocionar el destino Perú, por lo tanto, es difícil que esta tarea la asuma el sector privado.
- PROMPERÚ desarrolla actividades importantes de promoción del destino Perú y su nivel de ejecución es superior al de otras dependencias del sector público. En este aspecto, se debe resaltar la necesidad de mejorar los indicadores de eficacia y de introducir indicadores de eficiencia, en los documentos oficiales de planeamiento y seguimiento de objetivos.

## PARTE IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. CONCLUSIONES

Las principales conclusiones que se pueden obtener de esta evaluación son las siguientes:

En materia de Promoción de Exportaciones:

- La población potencial de la Dirección de Promoción de Exportaciones se encuentra identificada, e implica la suma de las actuales empresas exportadoras, más las empresas con oferta exportable. No obstante ello, la cuantificación de dicha población no ha sido posible, ya que una variable es desconocida, la cantidad de empresas que cuentan con oferta exportable. En ese sentido, no es posible conocer las características de las empresas, sus necesidades específicas a qué sector pertenecen, entre otra información relevante a fin de programar las actividades de promoción.
- Se ha podido evidenciar que la Dirección de Promoción de las Exportaciones presenta ciertos criterios de focalización a la población objetivo. No obstante ello, no se puede determinar si son pertinentes o no, debido a que no se ha podido establecer si la institución se encuentra brindando sus servicios a su población objetivo. Las Subdirecciones que tienen una relación cercana con los usuarios son IPC y SAE, los primeros son sectoristas que manejan una cartera de clientes, cuyos criterios de focalización podrían calificarse como subjetivos. Los segundos no cuentan con los instrumentos adecuados y masivamente aplicados que le permitan focalizar sus servicios y además conocer las características de sus usuarios. Como conclusión, al no conocer las características de la población atendida, no se puede evaluar el tipo de necesidades que tienen y de los requerimientos particulares de los usuarios de los servicios de PromPeru. Se ha podido observar, que existen proyectos que se vienen aplicando desde el 2010, tales como el "Test del Exportador". Mecanismo que servirá como criterios de focalización de servicios, el mismo que al ser sistematizado proveería información que permita evaluar las necesidades y requerimientos de las empresas atendidas, además de mejora la gestión y diseño de los servicios proporcionados.
- No ha sido posible contar con información que indique que los servicios proporcionados se encuentran beneficiando a la población objetivo. Esto es consecuencia de que la información no se recopila de manera sistemática. Lo que existe es una identificación del usuario mas no una tipificación o caracterización del mismo. Es mas en algunos casos se sabe que la institución a través de la Dirección de Promoción de Exportaciones se encuentra brindando servicios a usuarios que no son objetivo, aquellas empresas que no presentan oferta exportable.
- Se ha podido observar que la IPE se encuentra beneficiando a un sector de la población que no es su población objetivo. PromPerú está beneficiando a empresas que no presentan oferta exportable, brindándole servicios de capacitación. Sin embargo, se considera que este accionar es pertinente debido a la falta e insuficiencia de servicios proporcionados por otros organismos públicos.
- La asignación presupuestal al interior de la Dirección de Promoción de Exportaciones, entre las Subdirecciones, regiones y servicios, responde a criterios históricos. A su vez, la asignación presupuestal al interior de la Dirección se encuentra sesgada a Promoción Comercial.

- La organización de trabajo de la Dirección de Promoción de Exportaciones no es la más apropiada. En principio, se divide en Subdirecciones las cuales responden al tipo de servicios que brindan a los usuarios. A su vez, la Subdirección de Promoción Comercial, que es considerada por asignación presupuestal como la más importante, se encuentra dividida en sectores productivos y es manejada por sectoristas con un profundo conocimiento de las características de cada sector productivo. No obstante ello, la Subdirección se encuentra advocada a la organización de ferias, las cuales no requieren un conocimiento profundo de los temas. Concluyendo que es ineficiente la asignación de experiencia y conocimiento, únicamente para la organización de ferias, que por su naturaleza no son servicios que demanden mucho trabajo previo para que se lleven a cabo.
- La promoción que se encuentra realizando PromPerú en el tema de exportaciones en un alto porcentaje esta advocada a la promoción de bienes, no así a la promoción de servicios (no se considera Turismo, el cual tiene su propio esquema de promoción). Este tema debe ir, al igual que el tema de bienes de la mano con el aprovechamiento de Acuerdos Comerciales, a través de este tipo de Acuerdos se abren mercados, por ello tiene lógica que el siguiente paso en un plan sectorial, sería que el órgano promueva la exportación a dichos mercados, considerando las ventajas generadas.
- Se ha podido evidenciar la existencia de coordinación interinstitucional, la misma que por la naturaleza de las funciones de la IPE es bastante fluida. No obstante ello, se ha podido evidencia la falta de estrategias interinstitucionales tiene un gran impacto en el funcionamiento de PromPerú. Este tipo de organizaciones tiene como función promover algo que en el país ya existe, lo que implica conocer lo que hay, sus características y de esa manera proyectar una estrategia de exportación, pero no está en sus funciones generar los productos a promover. En ese sentido, se encuentra en el último eslabón de una cadena y requiere apoyo en etapas previas a la exportación. No obstante ello, debido a la insuficiencia del trabajo generado por los Ministerios relacionados a sectores productivos en generar oferta productiva y como consecuencia oferta exportable, PromPerú se ve en la necesidad de trabajar la oferta exportable a fin de incrementar el número de empresas exportadoras de productos con valor agregado. La consecuencia de este tipo de hechos es la duplicidad de funciones entre los Ministerios, como el Ministerio de la Producción, Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- El propósito de la IPE con relación al tema de promoción de exportaciones es incrementar las exportaciones de productos no tradicionales. Con relación a este propósito evaluando ha existido un incremento pequeño de las exportaciones no tradicionales durante el periodo 2007 y 2010, no obstante la tasa de crecimiento de las exportaciones tradicionales ha sido superior. Se debe recalcar que este resultado no es completamente atribuible a la IPE. Adicionalmente, por el lado del incremento de la oferta exportable, se ha podido percibir el incremento de las empresas exportadoras de productos no tradicionales.
- Se ha podido evidenciar que en el área de promoción comercial existen ciertos indicadores que muestren la evolución del desempeño de sus actividades. En el caso particular de la Subdirección de Promoción se cuenta con ratios que muestran los beneficios generados ver sus la inversión incurrida por el gobierno. Teniendo la capacidad de diferenciar cuales son las ferias que presentan mayor retorno, entre sectores y países; así emplearlo como criterio de asignación de recursos.
- Se ha podido observar que en ciertas aéreas de la Dirección de Promoción de Exportaciones existen manuales de producción de servicios. No obstante para un servicio como el de Ferias que es uno de los más importantes, se emplea una Directiva desfasada.

- Considerando el tema de cobertura, ha sido posible evidenciar que la IPE al interior del país, presenta una cobertura amplia, a través de sus oficinas descentralizadas y centros de información; pudiendo trabajar directamente con los exportadores en regiones y de esta manera realizando una tarea de priorización de productos a exportar. No obstante al exterior del País, PromPerú no cuenta con oficinas comerciales propias, éstas son manejadas por RREE, los cuales en algunos casos contarían con un bajo presupuesto para las labores de promoción comercial.

En materia de Promoción del Turismo:

- Se necesita un análisis profundo y ordenamiento de la articulación que existe entre las actividades que desarrollan la institución y los productos y objetivos que busca alcanzar, analizando el sustento técnico que dan razón a la ejecución de determinadas actividades. Es un proceso imprescindible para definir indicadores de relevancia de las actividades, de eficiencia, de concreción de productos y de objetivos. Sólo mediante este análisis se podrá desarrollar luego un sistema de información que les permita llevar a cabo estas tareas de manera sistematizada y oportuna.
- Para evaluar razonablemente el logro de los objetivos de PromPerú es necesario que las metas propuestas sean medibles. En este sentido, ayudará mucho que las metas se definan en objetivos cuantitativos claros a alcanzar en cada uno de los ámbitos de intervención de la promoción del turismo que realiza PromPerú. A manera de ejemplo se pueden citar como posibles definiciones de metas: “posicionar al Perú como primer destino histórico monumental de la región” o incluir metas de montos de divisas generadas por los turistas provenientes de los mercados en los que se desarrollaron las actividades de promoción.
- No existe un sistema de medición de eficiencia de sus actividades, en consecuencia no se puede tener información para ajustar y optimizar el diseño o la ejecución de dichas actividades, eventualmente, se hace más difícil evaluar la pertinencia de continuar desarrollando determinadas actividades.
- Es necesario definir procesos de generación de los productos, para asegurar calidad estándar, responsables, tiempos, entre otros variables necesarias para mejorar el planeamiento y el control.
- Es importante que se institucionalice los sistemas que existen para la asignación de recursos entre actividades, mercados y destinos turísticos, así como entre turismo receptivo e interno, para que de manera metódica puedan ser revisados de acuerdo con las prioridades y revisiones estratégicas que correspondan.

## 2. RECOMENDACIONES

A continuación se presenta un cuadro resumen de las recomendaciones del Equipo Evaluador, según el formato propuesto en los Términos de Referencia y de acuerdo a la priorización preliminar y subjetiva del Equipo, agrupados por temas institucionales, comercio y turismo.

Aspecto de Mejora o Problema identificado	Recomendación	Actividades específicas que debe realizar la IPE
<b>INSTITUCIONAL</b>		
<b>Diseño e implantación de una Gestión por Resultados de la institución</b>	Definir los procesos de planeamiento y elaboración de sus productos principales, para la estandarización de dichos procesos, garantizar una calidad y la comparación longitudinal de sus resultados	Elaboración de un Presupuesto por Productos que reemplace o, por lo menos, complemente al típico Presupuesto por insumos (line-item budget).
<b>Implantación de una Gestión por Resultados de la institución</b>	Institucionalizar un proceso de asignación de recursos, implementando los criterios con los que ya cuenta, con la suficiente flexibilidad para revisarlos y modificarlos cuando sea oportuno. En el caso de la Dirección de Promoción de Exportaciones, así como la Subdirección de Turismo Interno, desarrollar sus criterios de asignación de recursos entre sus diferentes líneas de acción	Una vez elaborado el Presupuesto por Productos, definir indicadores de seguimiento a cada nivel de la cadena lógica para, en el futuro, empezar a asignar recursos por productos y resultados, y no basados sólo en insumos.
<b>Falta de manuales de producción de servicios</b>	Se recomienda la elaboración de protocolos para los principales servicios que brinda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de manuales los cuales hagan los servicios homogéneos y predecibles.</li> <li>- Comparación de los manuales con otras oficinas de promoción comercial a fin de hacerlos más eficientes.</li> </ul>
<b>COMERCIO</b>		
<b>Desconocimiento de la población potencial</b>	Cuantificar las empresas con potencial exportador o con oferta exportable	Contratación de una consultoría especializada para este propósito y así poder diseñar una estrategia ad-hoc.
<b>Desconocimiento de las características de la población atendida</b>	Evaluar las características de dicha población, en la medida de que solo así se podrá tener una mejor planificación y asignación del presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los principales beneficiarios de los servicios de PromPerú.</li> <li>- Aplicación del "Test del Exportador" de manera masiva.</li> <li>- Sistematizar esta información a fin de conocer las necesidades de los usuarios.</li> <li>- Establecimiento de una ruta del exportador clara y con etapas bien definidas.</li> <li>- Establecimiento de criterios homogéneos a fin de seleccionar a los clientes</li> </ul>
<b>La asignación del presupuesto a la Subdirección de Promoción</b>	Reasignación del presupuesto al interior de	- Realizar una evaluación del impacto de los servicios proporcionados.

Aspecto de Mejora o Problema identificado	Recomendación	Actividades específicas que debe realizar la IPE
<b>de Comercial es mucho mayor a la de SAE o IPC. En ese sentido, PromPerú centra sus actividades en la organización de ferias</b>	la Dirección de Promoción de Comercio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modificar la priorización de los servicios proporcionados. Enfatizar el trabajo de generación de información y capacitación al sector productivo.</li> <li>- Incrementar el presupuesto a IPC y SAE que responda al estudio realizado.</li> </ul>
<b>La división de la Subdirección de Promoción Comercial es en sectores productivos, cuyos funcionarios se encuentran advocados principalmente a la organización de ferias.</b>	Modificar la organización de la Dirección de Promoción de Exportaciones ya que para organizar ferias no se requiere el conocimiento profundo de sectoristas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar el costo beneficios de que los sectores productivos sean transversales a la Dirección de Promoción de Comercio</li> <li>- Implementar una organización en los cuales pueda existir mayor "chorreo" de información.</li> </ul>
<b>Falta de Estrategias Interinstitucionales</b>	Se recomienda realizar estrategias conjuntas a fin de promover la exportación de los productos de diversos sectores. Estas estrategias evitarían la duplicación de funciones y de presupuesto, así como que cada institución se dedique a aquello para lo que fue creado y tiene experiencia y conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseño de Planes, a través de un análisis FODA de un sector específico, trabajo en aéreas estratégicas, identificación de objetivos generales y acciones para el logro de dichos objetivos.</li> <li>- Reuniones intersectoriales con determinada frecuencia.</li> <li>- Establecimiento de cadenas productivas</li> </ul>
<b>Duplicación de funciones con otras instituciones, tales como MINCETUR y PRODUCE</b>	Coordinar con dichas Instituciones a fin de que se elimine la duplicación	Reuniones de trabajo a fin de que se delimiten las funciones de cada institución de acuerdo con sus competencias y propósito de creación.
<b>Carencia de Oficinas Comerciales propias al exterior del País</b>	Se recomienda replantear la estrategia de promoción comercial en el exterior con oficinas propias en los principales mercados del mundo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de impacto de ofic. propias en el exterior</li> <li>- Cuantificación de recursos necesarios a fin de tener oficinas propias en el exterior</li> <li>- Análisis de costos/beneficio del establecimiento de oficinas propias en el exterior.</li> <li>- Priorización de las países objetivo</li> </ul>
<b>TURISMO</b>		
<b>Mejorar su estrategia en los aspectos de estimación de impactos, identificación de beneficiarios principales y optimización de los mecanismos utilizados.</b>	Reforzar su estrategia mediante un análisis profundo de sus impactos y de los factores que lo condicionan. Asimismo, identificación de los principales beneficiarios (aunque sea implícitos) de las intervenciones de PromPerú, para que en función de ello se puedan tener opciones de definir sectores a los cuales favorecer en particular. Del mismo, esta identificación permitirá involucrar esfuerzos de los beneficiarios e incrementar la potencia de las acciones de promoción del Perú.	<p>Desarrollar una consultoría que tenga por objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimar los impactos de PromPerú analizando los factores que han influido para superar (o no) los objetivos planteados.</li> <li>- Identificar los principales beneficiarios de las acciones de PromPerú y brindar herramientas a la entidad para analizar y fijar prioridades de público objetivo.</li> <li>- Brindar herramientas a PromPerú para analizar la posibilidad de mejorar el impacto de sus intervenciones mediante la participación de los beneficiarios identificados.</li> </ul>
<b>Mejorar el sistema de medición de metas y objetivos y metas</b>	Diseñar, implementar y mostrar la utilización de un sistema de indicadores de	De acuerdo a las reuniones sostenidas con la Oficina de Presupuesto, se deberá consolidar la



Aspecto de Mejora o Problema identificado	Recomendación	Actividades específicas que debe realizar la IPE
<b>de mediano y largo plazo.</b>	cumplimiento de metas, objetivos específicos y generales, que reflejo de sus estrategias, tanto para turismo receptivo como interno, y debe comprender metas de mediano plazo y de corto plazo.	implementación de un sistema de indicadores que ya está en marcha. Es de esperar que la implementación del sistema esté complementado por procesos, procedimientos y reportes para control interno y para difusión pública.
<b>Mejorar la medición de la eficiencia de las acciones de PromPerú, para la optimización de su gestión.</b>	Diseñar e implementar un sistema de indicadores de eficiencia, para los principales actividades que desarrolla PromPerú.	El sistema podría ser implementado a partir de las estadísticas de costos y metas físicas que genera la oficina de apoyo administrativo para contrataciones, adquisiciones y otras acciones principales para la consecución de las metas de PromPerú.

## **PARTE V: OBJETIVOS Y PRODUCTOS ESTRATÉGICOS MINISTERIALES E INSTITUCIONALES**

En este Anexo se presenta un resumen de los objetivos y productos estratégicos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y los objetivos estratégicos institucionales que están en proceso de aprobación en PROMPERÚ. Los elementos relevantes de la nueva gestión estratégica de la entidad fueron discutidos con el Equipo Evaluador en un taller llevado a cabo días antes de la presentación de este Informe Final.

### **a) EL PLAN ESTRATEGICO NACIONAL DE COMERCIO (PEI 2009-2011)**

De acuerdo al PEI del MINCETUR 2009-2011, los objetivos y productos estratégicos son:

#### En materia de Promoción de Exportaciones:

- **Desarrollar Oferta Exportable:**

Para contar con un crecimiento sostenido de la Oferta Exportable, debe considerarse un análisis continuo y detallado de la variedad de productos exportables, considerando la rentabilidad, la capacidad de respuesta a la demanda exterior, la magnitud y evolución del intercambio mundial y la adaptabilidad a las normas.

- **Facilitar Comercio Exterior:**

Mediante la obtención de información estratégica comercial, la simplificación administrativa y el impulso de una nueva cultura empresarial, dando prioridad a las pequeñas y medianas empresas con suficiente potencial para acceder al mercado internacional y crecer en él. Todo ello favorece el libre intercambio con los socios comerciales.

Se busca contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior, fomente el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones de calidad y precio.

- **Desarrollar Mercados Internacionales:**

A través de exposiciones internacionales y el desarrollo de investigaciones en conjunto. Asimismo, diversificar y consolidar la presencia de las empresas en el mercado internacional, productos y servicios peruanos en los mercados de destinos priorizados.

- **Desarrollar Cultura Exportadora:**

Trasladar nuestros valores, forma de vida, costumbres, conocimientos y prácticas empresariales para lograr una actitud y comportamiento favorables a la competitividad que propicie una interacción natural con los mercados externos.

Los productos que propone el MINCETUR para alcanzar los objetivos sectoriales en el tema de exportaciones son:

- **Para la vinculación del Perú con los demás mercados internacionales:**

Las negociaciones comerciales constituyen un instrumento por el cual se busca mejorar las condiciones de acceso a mercados; y al mismo tiempo, establecer reglas y disciplinas claras que promuevan el intercambio comercial de bienes y servicios, e inversiones.

En este sentido, el Perú deberá continuar participando activa y simultáneamente en los diferentes frentes de negociación: el frente multilateral, regional y bilateral; dado que los beneficios que se generan en cada uno de ellos son complementarios.

Las actividades que se propone para alcanzar los objetivos son:

- i. Para la vinculación del Perú con los demás mercados internacionales.**

Las negociaciones comerciales constituyen un instrumento por el cual se busca mejorar las condiciones de acceso a mercados; y al mismo tiempo, establecer reglas y disciplinas claras que promuevan el intercambio comercial de bienes y servicios, e inversiones.

En este sentido, el Perú deberá continuar participando activa y simultáneamente en los diferentes frentes de negociación: el frente multilateral, regional y bilateral; dado que los beneficios que se generan en cada uno de ellos son complementarios.

- ii. Mecanismos para el desarrollo de la oferta exportable y facilitación del comercio exterior.**

Como complemento de la apertura de mercados lograda por medio de la firma de acuerdos comerciales, el Perú debe formular e implementar una estrategia efectiva de comercio exterior en coordinación con el sector público y privado, que promueva el desarrollo de una oferta exportable competitiva, mercados de destino donde se consolide la presencia de los productos y servicios peruanos, un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación de comercio exterior, y una cultura exportadora que fomente las capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales.

En materia de Promoción del Turismo:

De acuerdo al PEI del MINCETUR 2009 – 2011, los objetivos estratégicos relacionados al turismo son:

- **Desarrollar una oferta turística competitiva y sostenible.**

Mediante la innovación, desarrollo y consolidación de productos turísticos competitivos, con la participación de todos los actores en la actividad turística y además promover el fortalecimiento de los recursos humanos vinculados al turismo.

- **Promover la cultura turística y la seguridad para el visitante.**

Se deberá incorporar contenidos turísticos sostenibles en la currícula de la educación peruana; fortalecer la conciencia turística a nivel nacional; difundir las Buenas Prácticas entre las instituciones públicas y empresas privadas del sector; y elaborar un sistema integral de información, seguridad y protección al turista, con participación ciudadana.

- **Fortalecer las capacidades de las instituciones vinculadas con la actividad turística.**

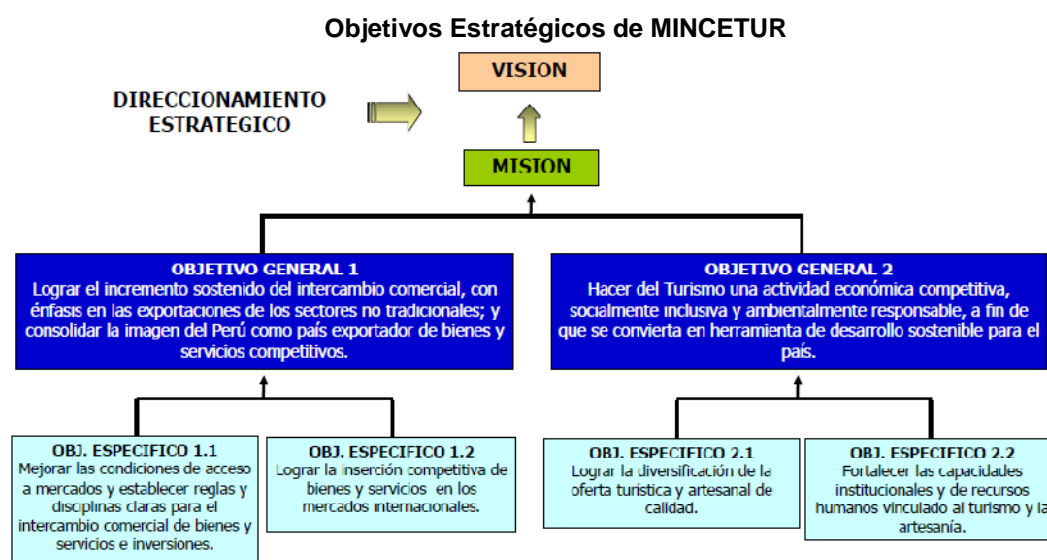
Asegurar la inserción del turismo como Política de Estado. Fortalecer las organizaciones gremiales para impulsar la competitividad y sostenibilidad turística; fortalecer la capacidad de gestión en turismo de los gobiernos locales y regionales. Brindar adecuado soporte a las decisiones en turismo del sector público y privado. Crear alianzas estratégicas y mejorar la comunicación entre gremios y sector público, para el intercambio de información oportuna y confiable; y mejorar la comunicación entre las instituciones del sector turismo y el Congreso de la República.

- **Promover una demanda sostenida del turismo.**

Incrementar la demanda del Turismo Receptivo mediante la focalización de la promoción turística en los mercados prioritarios y potenciales; posicionar al Perú como destino turístico mediante acciones de promoción de los diversos canales de distribución; posicionar al Perú como destino turístico y la marca turística "Perú" en los mercados prioritarios y potenciales identificados; crear alianzas estratégicas entre el sector público y el sector privado para participación en actividades de promoción turística; y fortalecer las embajadas y consulados del Perú en el exterior para lograr una eficaz ejecución de las acciones de promoción.

Incrementar el Turismo Interno, realizando Promociones a nivel intrarregional e interregional; fortaleciendo las capacidades a nivel nacional en materia de mercado turístico; creando alianzas estratégicas entre el sector público y el sector privado para participación en actividades de promoción turística.

En lo que se refiere a los objetivos que estarán a cargo de MINCETUR, el siguiente gráfico permite apreciarlos.



Los productos que propone el MINCETUR para alcanzar los objetivos sectoriales (incluye a todas las instituciones del sector), son:

### **Para desarrollar una oferta Turística competitiva y sostenible**

- Invertir S/. 119 millones en proyectos de desarrollo turístico (2010: S/. 28,7 mll.; 2011: 29,5 mll.; 2012: 30,1 mll.; 2013: 30,7 mll.). Ejecutar 18 proyectos de inversión en 10 departamentos (2010 al 2013).
- Desarrollo de herramientas y documentos para la Planificación y Gestión del Desarrollo de Destinos turísticos.
- Formular políticas, entrenamientos, proyectos piloto, etc, para el Desarrollo de Turismo Rural Comunitario – TRC.
- Realizar diagnósticos, inventarios, programas, proyectos piloto, etc. para promover el Desarrollo Termal.
- Reordenamiento del Valle del Vilcanota.
- Fortalecer la capacidad del Estado de promover el desarrollo artesanal.
- Fortalecer centros de innovación tecnológica en artesanía y turismo.

### **Para promover la cultura turística y seguridad del visitante.**

- Implementar el programa de Calidad Turística – CALTUR.
- Actualización de la normatividad que regula a los prestadores de servicios turísticos.
- Capacitar, difundir y desarrollar proyectos que consideren la promoción de un Turismo Responsable con el Ambiente.
- Conformar la Red de Seguridad Turística.
- Acciones para mejorar el control y regulación de casinos y máquinas tragamonedas.
- Desarrollar acciones para la formación de profesionales en turismo.

### **Para la promoción del Turismo.**

En este caso no se definen productos, sólo se mencionan objetivos estratégicos, que son similares a los del PEI de PromPerú.

### ***b)OBJETIVO DEL NUEVO PLAN ESTRATÉGICO DE PROMPERÚ:***

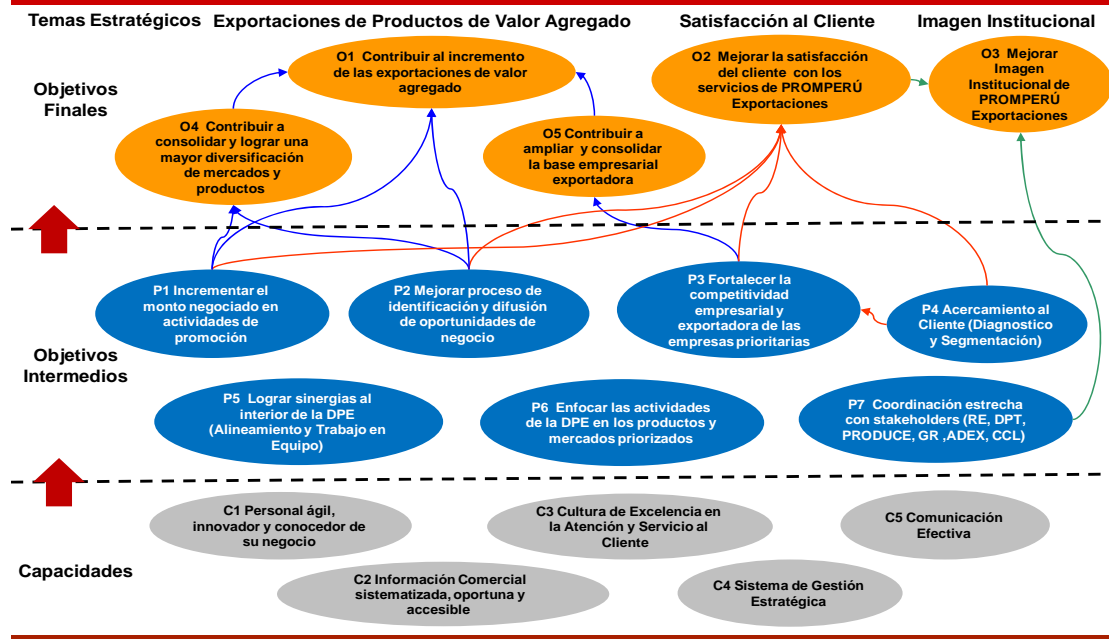
***“Posicionar al Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, sus destinos turísticos y sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo sostenible y descentralizado del país”***

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES CLAVE DE PROMPERÚ



<p><b>Contribuir a Mejorar la Imagen del País a nivel nacional e Internacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactos relacionados a la imagen del Perú en medios nacionales y extranjeros</li> <li>• <b>Ranking de Posicionamiento Imagen País (CBI, Country Rep, Nation Brand)</b></li> <li>• Índice de Posicionamiento de la Marca País (Análisis de Brechas)</li> </ul>
<p><b>Contribuir al incremento de las exportaciones (bienes y servicios) de valor agregado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Exportaciones No Tradicionales</b></li> <li>• <b>Exportaciones de los Productos Priorizados</b></li> <li>• <b>Exportaciones de la Cartera de Clientes de PROMPERÚ Exportaciones</b></li> </ul>
<p><b>Incrementar el ingreso de divisas por turismo receptivo y el flujo de turistas nacionales de manera sostenida y descentralizada</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Divisas generadas por Turistas Extranjeros</b></li> <li>• <b>Arribos de Turistas Extranjeros</b></li> <li>• <b>Participación en el Mercado Mundial de Turismo</b></li> <li>• <b>Viajes de Nacionales en el Perú por Vacaciones</b></li> </ul>
<p><b>Fortalecer la imagen institucional de PROMPERÚ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de Imagen Institucional (Percepción Grupos de Interés / Ciudadanía)</li> <li>• Impactos relacionados a la imagen de la institución en medios nacionales</li> <li>• Índice de Competitividad Institucional (Malcom Baldrige)</li> </ul>

# Objetivos Estratégicos Promoción de Exportaciones



# Principales Indicadores de Desempeño

## Promoción de Exportaciones

### INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO - PRIMER NIVEL (MENOR CONTROL):

Exportaciones No Tradicionales

Número de Mercados a los que se exporta

Masa empresarial exportadora

### INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO - SEGUNDO NIVEL (MAYOR CONTROL):

Exportaciones de los Productos Priorizados por PromPerú Exportaciones

Exportaciones de la Cartera de Clientes de PromPerú Exportaciones

Número de empresas en la Cartera de Clientes de PromPerú Exportaciones

Índice de Competitividad de la Cartera de Clientes

Índice de Imagen Institucional (Encuesta Institucional Anual)

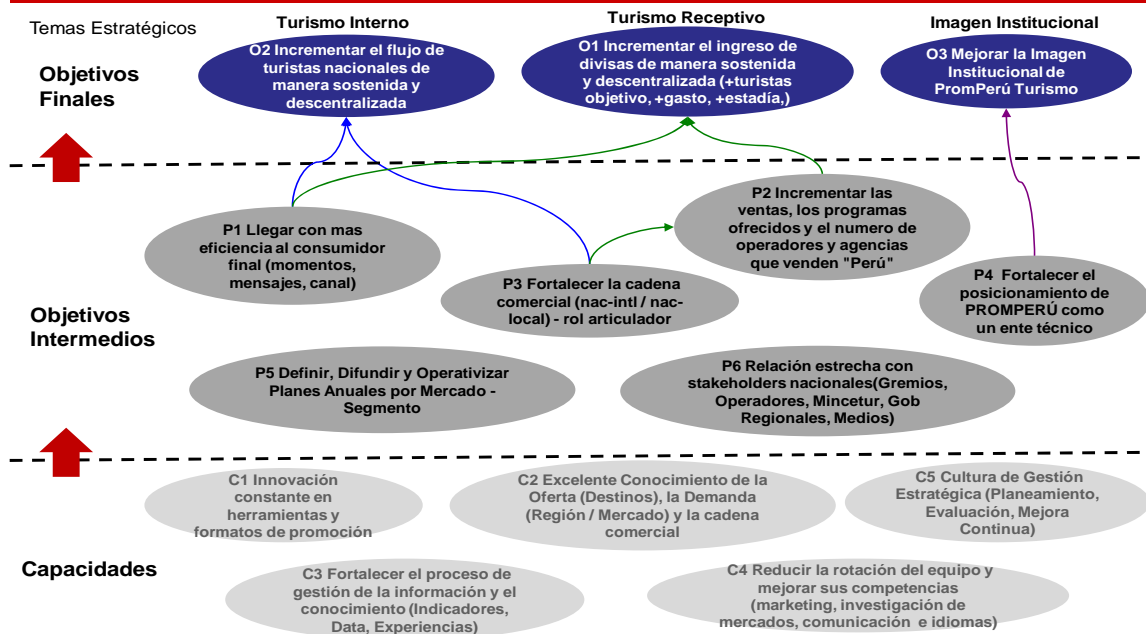
Índice de Satisfacción del Cliente (Encuesta Anual)

Monto total negociado en actividades de promoción

Numero de empresas con mapa de competitividad aplicado

# Objetivos Estratégicos

## Promoción del Turismo



# Principales Indicadores de Desempeño

## Promoción del Turismo

Incrementar el ingreso de divisas por turismo receptivo de manera sostenida y descentralizada

- [Divisas generadas por Turistas Extranjeros \(BCR\)](#)
- [Divisas generadas por Turistas Extranjeros \(Llegadas x Gasto Promedio\)](#)
- [Llegadas de Turistas Extranjeros al Perú](#)
- [Visitas de Turistas Extranjeros a Atractivos Turísticos](#)
- [Participación en el Mercado Mundial de Turismo \(Llegadas\)](#)

Incrementar el flujo de turistas nacionales de manera sostenida y descentralizada

- [Viajes de Nacionales en el Perú por Vacaciones](#)
- [Numero de Viajeros Nacionales \(N\)](#)
- [Visitas de Turistas Nacionales a Atractivos Turísticos](#)

Llegar con mas eficiencia al consumidor final

- [Impactos relacionados a la Imagen Turística del País en medios Internacionales \(alcance\)](#)
- [Impactos relacionados a la Imagen Turística del País en medios Internacionales \(valorización\)](#)
- [Impactos relacionados a la Imagen Turística del País en medios Nacionales \(valorización\)](#)

Incrementar las ventas, los programas ofrecidos y el numero de operadores y agencias que venden Peru

- [Numero de Operadores que venden destinos no tradicionales](#)
- [Índice de Penetración Mayorista y Minorista por Mercado](#)
- [Ventas Generadas por el Trade \(Mayoristas\)](#)

Fortalecer la Imagen Institucional de PROMPERÚ Turismo

- [Índice de Imagen Institucional - Turismo \(Encuesta Stakeholders\)](#)
- [Impactos relacionados a la imagen de PROMPERÚ Turismo en Medios Nacionales \(valorización\)](#)

### Comentarios y recomendaciones del equipo evaluador

A continuación se presentan los comentarios y recomendaciones del equipo evaluador al nuevo plan estratégico de Promperú:

- En el trabajo que PromPeru viene realizando, en los planes se encuentran definidos los objetivos finales y objetivos intermedios, así como los indicadores para medir el grado de avance de dichos objetivos. No obstante ello, no se encuentran establecidos entre las actividades específicas y el logro de cada uno de los objetivos definidos.
- En el caso del Mapa Estratégico Promperú Exportaciones y los planes sectoriales de exportaciones, se considera necesario evaluar la clasificación existente pues pudiera generarse sinergias positivas de consolidar en un plan de alimentos lo relacionado a agro, agroindustria, pesca y acuicultura.
- En el caso del Mapa Estratégico Promperú Turismo, es necesario poder ser ágil para reaccionar ante eventos en los mercados priorizados (en la actualidad el mercado japonés impactado por el reciente terremoto y crisis nuclear).



- Se recomienda trabajar en el empleo de un marco lógico el cual establezca claramente los objetivos, metas y actividades para el sector exportaciones. De esta manera se conocerá como las actividades por separado y en su conjunto se encuentran aportando al alcance de los metas y como consecuencia de los objetivos establecidos.
- Para el caso de promoción de exportaciones y respecto a los indicadores clave de desempeño de primer nivel:
  - Se debería considerar no solo como indicador el valor de las exportaciones, sino también el volumen de las mismas. Es cierto que para productos de alto valor agregado la variación de los precios es mucho más pequeña en comparación con el precio de los commodities. No obstante ello, la cuantificación del volumen complementa al indicador del valor, así poder brindar mayor información acerca del éxito o no de las actividades de PromPerú.
  - Adicionalmente, se podría considerar como indicador las exportaciones de los productos priorizados en los mercados priorizados.
  - Asimismo, no solamente considerar el valor o el monto, si no la variación.
- Para el caso de promoción de exportaciones y respecto a los indicadores clave de desempeño de segundo nivel:
  - Se propone adicionalmente considerar el valor y la cantidad de las exportaciones de las MYPEs atendidas por PROMPERU.
  - Número de nuevas empresas exportadoras de productos no tradicionales, que fueron atendidos por PromPerú.
  - La priorización de los productos debería ser un trabajo del sector comercio exterior y no solo de PromPerú.
  - Número de nuevos productos con valor agregado exportados por los clientes de PromPeru.
  - Los indicadores de desempeño deberían no solo estar centrados en productos relacionados con actividades de promoción comercial, como ferias o ruedas de negocio, sino también a productos que generen conocimiento y capacitación; por ejemplo, número de estudios realizados por producto y en mercados determinados.
- Para el caso de promoción de turismo:
  - Se propone evaluar los beneficios que podría conllevar el incorporar el enfoque de beneficiario a la gestión del turismo, enfoque si existente en promoción de exportaciones.
  - Se recomienda evaluar la incorporación de un indicador que mida el grado de satisfacción del turista de regreso a su origen, ya que un grado de satisfacción alto en el generará buenos comentarios en su círculo de contactos que benefician la imagen del país como un destino “recomendado”.

## PARTE VI: BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

### 3.BIBLIOGRAFIA

Cantos, Manuel: “Introducción al Comercio Internacional”. Universitat Oberta Catalunya, 1998.

Decreto Supremo 014-2010-MINCETUR. (01 de 09 de 2010). Modifican el Reglamento de Organización y Funciones de la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo. *El Peruano* .

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2008). *Plan Estratégico Nacional de Turismo*.

PROMPERÚ. (2008). *Plan Estratégico Institucional Reformulado de PROMPERÚ 2008/2011*.

PROMPERÚ. (2009). *Plan Operativo Institucional*.

PROMPERÚ. (2010). *Plan Operativo Institucional*.

Volpe Martincus, Christian: “Odyssey in International Markets. An Assessment of the Effectiveness of Export Promotion in Latin America and The Caribbean”, Banco Interamericano de Desarrollo, 2010.

## 4.ANEXOS

### **Anexo 1.** Informe de síntesis de la evidencia empírica e investigación académica analizadas

En la Evaluación del presupuesto de una entidad como PROMPERÚ, el Equipo Evaluador no ha considerado pertinente revisar evidencia empírica o académica. La revisión bibliográfica, en todo caso, se centró en la revisión de casos internacionales de entidades similares a PROMPERÚ, cuyo contenido se incluyó en el Informe Final, pero ello no califica como evidencia empírica o investigación académica..

## **Anexo 2. Informe de resultados del trabajo de campo**

El trabajo de campo realizado en el marco de esta Evaluación se circunscribió a la realización de entrevistas con informantes clave vinculados al presupuesto evaluado. Se llegó a entrevistar a unas dieciocho personas entre funcionarios de la entidad y beneficiarios, alguno de ellos en más de una oportunidad.

Al concretar las reuniones, se le indicó a los entrevistados que sus nombres no serían citados en el documento con la finalidad de facilitar que los mismos se expresen de la mejor manera.

A manera de resumen, se puede indicar que los conceptos rescatados de las entrevistas, muchos de los cuales se incluyen en el cuerpo del Informe Final señalándose explícitamente que los argumentos provienen de esas entrevistas, fueron consistentes entre sí. Los funcionarios de la institución coincidieron en señalar lo difícil que ha sido la fusión de PROMPERÚ y la necesidad de modernizar sus sistemas de gestión. En tal sentido, se apoya la iniciativa que se está llevando a cabo por la misma entidad para transitar hacia una gestión por resultados. También se reconoce la necesidad de implantar sistemas modernos de seguimiento de actividades, productos y resultados.

Por su lado, los beneficiarios también coinciden en sus apreciaciones, resaltando lo importante de los servicios que brinda PROMPERÚ, tales como las ferias y, en general, la información y apoyo que se recibe.


### Anexo 3. Documento de la nueva gestión de PROMPERÚ

#### Presentación del Plan Estratégico Institucional 2010-2013

(en proceso de aprobación)

El presente Plan Estratégico Institucional (PEI) constituye el “documento guía” que orienta el desarrollo de las acciones de PromPerú para cumplir de manera eficaz y eficiente con sus principales roles: la promoción de las exportaciones, del turismo y de la imagen país. Este plan constituye uno de los primeros pasos dentro de un proceso más amplio llamado gestión estratégica, el cual busca promover una cultura de orientación a resultados en toda la organización.

**TABLA 1: Hacia una Cultura de Orientación a Resultados**

Cultura Burocrática		Cultura Orientada a Resultados
Direccionada por reglas y estatutos.		Direccionada por la misión, visión, estrategia y valores.
Enfocada en hacer las cosas en forma correcta.		Enfocada en hacer las cosas que son correctas.
Jerárquica; organizada en Dptos. con funciones rígidas.		Colaborativa; organizada en equipos y networks.
Poder y decisiones centralizadas.		Poder y decisiones descentralizado.
Rendición de cuentas sobre cumplimiento de reglas.		Rendición de cuentas sobre cumplimiento de resultados.
Gestiona costos.		Gestiona valor.
Desconfía en los empleados; es necesario controlarlos.		Confía en los empleados; es necesario empoderarlos.
Presupuesto basado en gastos del año anterior.		Presupuesto basado en objetivos y estrategias.
Imposibilidad de medir resultados.		Uso de indicadores de desempeño para medir resultados
Se informa lo que se requiere por ley.		Total transparencia en las decisiones y operaciones.

Fuente: Elaboración Propia

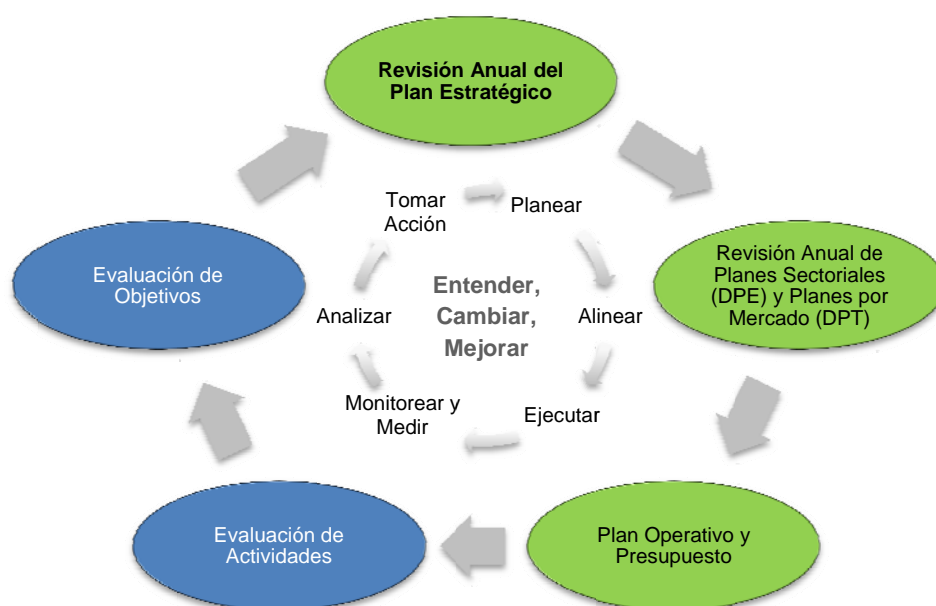
El presente PEI reemplaza el Plan Estratégico 2008-2012, que estaba vigente hasta la fecha y fue aprobado el 22 de Diciembre del 2008. Adicionalmente a la necesidad de actualizar el plan, los argumentos principales que han hecho necesaria la elaboración de un nuevo plan estratégico son tres.

El primer argumento está relacionado con la redefinición del rol de la Institución. Con el desarrollo de la Marca País y la creación de la Dirección de Promoción de Imagen País, la Institución debe trabajar la promoción de las exportaciones, el turismo e incluso las inversiones, de una manera más integral buscando una coherencia y consistencia en los mensajes dirigidos a nuestros potenciales compradores, turistas e inversionistas en el exterior.

El segundo argumento está relacionado al proceso incompleto de fusión. A pesar que la fusión llegó a efectuarse en términos oficiales, la realidad es que la Institución se ha comportado como dos organizaciones independientes con una misma administración. El plan estratégico anterior refleja este hecho ya que se trabajó de manera independiente un plan para la promoción de exportaciones y otro para la promoción del turismo, sin profundizar en las competencias y objetivos similares que den sentido a una única organización.

El tercer argumento es metodológico. La metodología tradicional de planeamiento estratégico pone poco énfasis en el uso de indicadores de desempeño y en el alineamiento de las actividades operativas hacia la estrategia. Debido a esto, se ha evidenciado la ausencia de integración entre el PEI y el Plan Operativo. El presente PEI no es solo un documento guía sino un componente más dentro de un sistema de Gestión Estratégica; herramienta que permite direccionar, alinear, controlar, evaluar y mejorar continuamente el desempeño de la organización. Este esquema incluye la revisión anual de la estrategia, el uso de indicadores de gestión para medir el desempeño de la organización y un mayor alineamiento entre la estrategia y las actividades operativas.

**GRÁFICO 1: Modelo de Gestión Estratégica en PromPerú**



Este modelo está enmarcado dentro de un proceso participativo y de mejora continua. Participativo en el sentido que el plan se despliega hacia las cuatro unidades de negocio – Exportaciones, Turismo, Imagen y Secretaria General - y dentro de Turismo y Exportaciones hacia Planes por Mercado y Planes por Sectores respectivamente. Esto conlleva no solo la participación de un porcentaje importante de los miembros de la organización en el proceso de formulación estratégica sino también el deseado alineamiento entre el plan estratégico y el plan operativo. En cuanto a la mejora continua, el Plan Estratégico es un documento “dinámico” que se revisará anualmente previo al proceso de formulación presupuestal, con la finalidad de realizar los ajustes necesarios ante los cambios ocurridos en el entorno y los resultados obtenidos consecuencia de las hipótesis y estrategias planteadas. La finalidad de este modelo es generar una cultura de pensamiento estratégico, aprendizaje y mejora continua en toda la organización.