

## Mapeo estratégico de la inteligencia económica en el sector público de El Salvador\*

Mónica María  
Cerritos Ascencio

Unidad de Inteligencia  
Económica,  
Ministerio de Economía  
mcerritos@minec.gob.sv

**Recibido:** julio 8 de 2015  
**Aceptado:** octubre 12 de 2015

BIBLID [2225-5648 (2015), 5:2, 107-160]

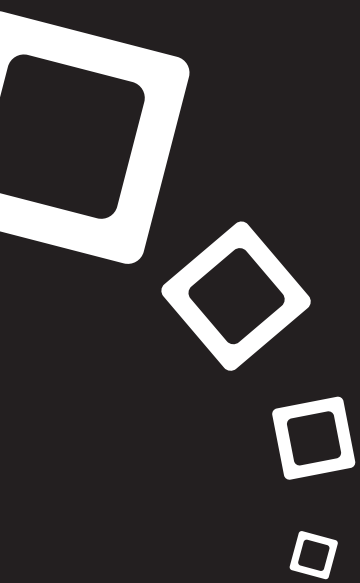
### Resumen

Este estudio tiene como propósito centrarse en la aplicación y el desarrollo de la inteligencia económica como herramienta para la toma de decisiones estratégicas en la esfera gubernamental. Asimismo, se espera que la identificación de actores clave en materia de inteligencia económica permita generar espacios de complementariedad y coordinación interinstitucional para la consecución de objetivos comunes. El documento contiene una breve exposición de la inteligencia económica en la actualidad, una aproximación teórica para su aplicación – ¿cómo debiese implementarse la inteligencia económica desde las instituciones públicas salvadoreñas? –, cómo se aplica la inteligencia económica en la esfera pública, un análisis crítico sobre su aplicación en El Salvador –esto implica contrastar el “deber ser” con la puesta en práctica misma.

### Palabras clave

Inteligencia económica, inteligencia de mercados, sector público, sectores estratégicos, toma de decisiones, políticas públicas, coordinación interinstitucional.

\* Estudio original presentado al Centro de Investigación Científica (CINC-ANSP) para su publicación en el octavo número de la revista “Policía y Seguridad Pública”, en el marco de la cooperación académica interinstitucional con el Ministerio de Economía.



**Strategic Mapping  
of economic intelligence  
in the public sector  
of El Salvador\***

Mónica María  
Cerritos Ascencio

Unidad de Inteligencia  
Económica,  
Ministerio de Economía  
mcerritos@minec.gob.sv

**Received:** July 8, 2015

**Accepted:** October 12, 2015

BIBLID [2225-5648 (2015), 5:2, 107-160]

**Abstract:**

This study aims to focus on the implementation and development of economic intelligence as a tool for strategic decision making at the governmental level. Likewise, it is also expected that the identification of key players in economic intelligence will allow to create areas of complementarity and coordination to achieve common goals. The document contains a brief summary of economic intelligence today, a theoretical approach to implementation – as economic intelligence should be implemented by the Salvadoran public institutions – How is economic intelligence applied in the public arena, a critical analysis of its implementation in El Salvador – that involves contrasting the “should be” with implementation itself.

**Key words:**

Economic intelligence, market intelligence, public sector, strategic sectors, decision-making, public policy, interagency coordination..

\* Original study submitted to the Centro de Investigación Científica (CINC-ANSP) for publication in the eighth issue of the “Police and Public Security” Journal in the framework of inter institutional academic cooperation with the Ministerio de Economía.



## 1. Introducción

La inteligencia económica (IE) se define como un conjunto de acciones estratégicas que fomentan la investigación, el tratamiento y la difusión de información para la toma de decisiones por parte del Estado y/u organismos privados. Es por ello, que debe centrar sus acciones en el análisis del entorno competitivo —tanto nacional como internacional—, en la predicción de cambios, así como en la detección de amenazas y oportunidades, para poder anticiparse a ellas.

De acuerdo con su ámbito de aplicación —público o privado—, la estrategia de inteligencia económica aplicada por un país puede gestarse desde el aparato gubernamental, o bien, pueden ser las empresas quienes impulsen su aplicación. Bajo cualquiera de estos esquemas, la coordinación público-público, privada-privada y, más aún, público-privada es necesaria para alcanzar los objetivos económicos de un país.

La aplicación de la IE se concibe como un proceso dinámico que requiere de la actualización continua de la información y de las estrategias de intervención, pues es una forma práctica de obtener conocimiento y actuar con base en el mismo. En este sentido, se pretende que la IE sea una herramienta que: (a) promueva la capacidad investigativa y el desarrollo de estrategias para el fortalecimiento económico de un país y, (b) facilite la toma de decisiones basada en la entrega de información relevante y oportuna<sup>1</sup>.

Este estudio tiene como propósito centrarse en la aplicación y el desarrollo de la inteligencia económica como herramienta para la toma de decisiones estratégicas en la esfera gubernamental. Para ello, se parte por la identificación de actores clave en su implementación —centrando el análisis en la aplicación actual, la cual está sujeta a retroalimentación, redefinición y evolución—, seguido por la identificación de espacios existentes y potenciales de complementariedad y coordinación interinstitucional.

En El Salvador, la inteligencia económica es una herramienta en desarrollo dentro del sector público. Actualmente, son pocas las instituciones que la practican y, en algunos casos, es un área de reciente creación. Aunque ocurre que anteriormente se realizaban acciones de inteligencia económica de forma separada al interior de una misma institución, lo que, en parte, motivó a la institucionalización de un área como tal. En este sentido, el sector público reconoce su aporte para la generación de conocimiento y su relevancia en los procesos de toma de decisiones. Sin embargo, no es suficiente la generación de conocimiento si éste no se transforma en

1 La toma de decisiones se concibe como un proceso de planificación, el cual además de requerir evidencia —información necesaria y relevante para optar o elegir—, lleva intrínseca la habilitación de espacios de diálogo y de coordinación para alcanzar decisiones consensuadas y con responsabilidades compartidas.

propuestas de política pública para incidir sobre la realidad económica nacional.

En este sentido, la actuación estatal, mediante una gestión pública eficiente, debe ser capaz de poner en práctica políticas complementarias al mercado que permitan ampliar los beneficios sociales e impulsar el crecimiento económico con equidad. Así, se vuelve imprescindible la creación de nuevas dependencias y funciones públicas para la promoción del desarrollo social, así como la adopción de mecanismos de coordinación y articulación interinstitucional que aporten a que el conjunto del accionar público se oriente en la misma dirección.

Para orientar el accionar público, es fundamental que el Estado adopte un rol planificador. Evidentemente, la planificación no consiste en la toma de decisiones centralizadas para la producción de bienes y servicios ni tampoco en la coordinación de las agencias de gobierno al interior de sus dependencias. La planificación consiste, más bien, en la adopción de una estrategia para garantizar que el conjunto de las acciones ejecutadas por las instituciones públicas se orienten al cumplimiento de los objetivos gubernamentales, teniendo a la coordinación interinstitucional como uno de los elementos más valiosos de la gestión pública.

El documento se compone, además de esta introducción, por cinco secciones. La primera constituye una breve exposición de la inteligencia económica en la actualidad —definición, ámbitos de aplicación, ciclo, etc. En la segunda, se expone una aproximación teórica para su aplicación, es decir, ¿cómo debiese implementarse la IE desde las instituciones públicas salvadoreñas? En la tercera sección, se destaca la aplicación de la IE por algunas instituciones públicas, aunque también se presenta una descripción sobre las áreas estratégicas de atención y un análisis comparativo sobre la implementación de la IE en las instituciones identificadas. La cuarta sección aborda un análisis crítico sobre la IE en El Salvador, esto implica contrastar el “deber ser” de su aplicación con la puesta en práctica misma. Finalmente, en la quinta sección se exponen las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Con este documento se pretende contribuir, por medio de la investigación, al siguiente número de la revista académica y científica *Policía y Seguridad Pública*, la que tiene como temática de estudio a la *Inteligencia Estratégica*.



## 2. La inteligencia económica en la actualidad

La inteligencia económica (IE) fue desarrollada por corporaciones provenientes de Estados Unidos y Gran Bretaña para establecer sus estrategias competitivas<sup>2</sup>. A partir de esto, y de forma gradual, ha evolucionado para ser aplicada por los gobiernos, en los cuales, en algunos casos, ha llegado a ser adoptada como una política nacional (Clerc, 1998), pues se considera al Estado como el único ente capaz de mantener una percepción colectiva de los intereses nacionales. Esto se ha traducido en que las estrategias de inteligencia económica son utilizadas, principalmente en defensa de los intereses económicos de los Estados (Olier, 2010).

El significado de IE puede ser muy amplio y se encuentra en función del país y del ámbito en el que se aplique, así, en la práctica, los países utilizan concepciones que tienden a aproximarse ya sea a la inteligencia de mercados o a la inteligencia económica como tal. Por ejemplo: en Estados Unidos y otros países anglosajones se emplea el término *business intelligence*—inteligencia de negocios o de mercados— como una aproximación a la gestión del conocimiento, donde se trata de descubrir información útil para la toma de decisiones; en Francia, la IE es un “conjunto de acciones coordinadas de investigación, tratamiento y distribución con vistas a su explotación, de la información útil a los actores económicos” (Martre, 1994 citado en Olier, 2010); en España, el término es empleado para referirse a las actividades del Estado para defender sus intereses económicos en el ámbito internacional (Olier, 2010).

En general, la inteligencia económica es reconocida como una herramienta profesional para la estrategia y gestión tanto de los Estados como de las empresas. De acuerdo con Revel (2010), la IE está basada en tres pilares interdependientes: (i) el dominio de la información estratégica, lo que significa su recopilación, el análisis y el tratamiento, con el fin de entender y anticiparse al entorno; (ii) la seguridad económica, la que está orientada a defender y proteger los intereses económicos del país; (iii) la influencia activa, lo que significa estar a la vanguardia para poder aprovechar las oportunidades e influir sobre el entorno.

2 Es decir que la inteligencia económica comienza a desarrollarse a partir de la noción de inteligencia competitiva. La inteligencia competitiva es una herramienta orientada a “mejorar la posición competitiva en los mercados” tanto a nivel nacional —Estado— como empresarial —empresa privada—, siendo en este último ámbito donde se le ha desarrollado con mayor profundidad (Olier, 2010).

De modo concreto, es posible definir a la inteligencia económica como el uso de información para el proceso de toma de decisiones estratégicas del Estado y de organismos privados<sup>3</sup>. Así, la IE es necesaria en aquellos ámbitos donde se requiere información para: analizar el entorno competitivo, predecir cambios y anticiparse a ellos y, detectar amenazas y oportunidades.

En línea con lo anterior y atendiendo a su ámbito de aplicación, la IE puede ser concebida como un proceso coordinado de “arriba a abajo” o de “abajo a arriba”. En el primer caso, hace referencia a que se desarrolla una estrategia de IE alrededor de una entidad gubernamental, mientras que en el segundo caso —referido a la inteligencia de mercado—, son las empresas quienes impulsan la estrategia y quienes están llamadas —en primera instancia— a mejorar su posición competitiva. Bajo cualquiera de estos esquemas, la coordinación entre los niveles empresariales y gubernamentales es necesaria para lograr la prosperidad económica de un país —generar y compartir información útil, así como establecer estrategias para la mejora competitiva del país.

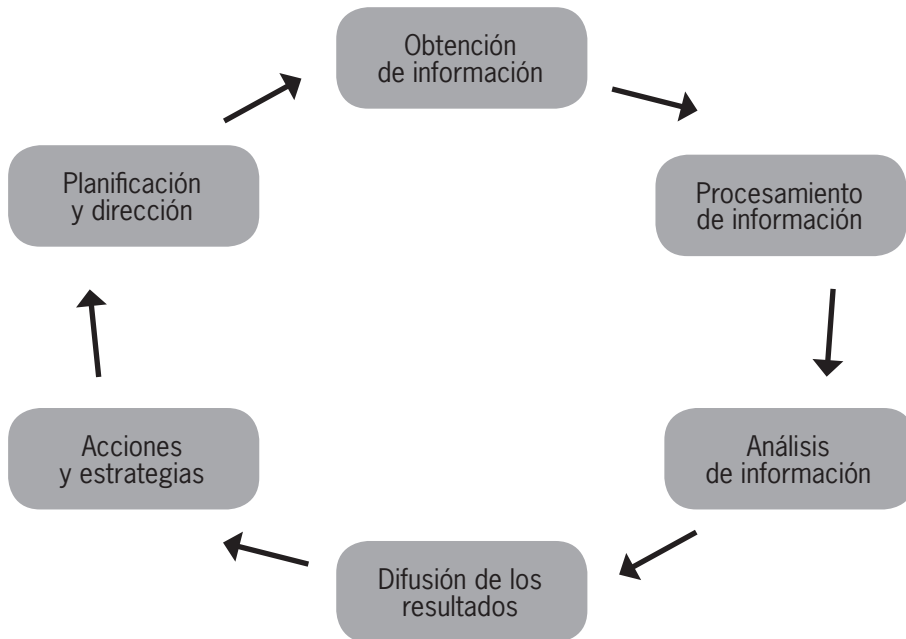
Según Olier (2010), “la inteligencia nace de un proceso estratégico<sup>4</sup>: sin estrategia no se puede implantar un modelo de inteligencia económica”. En este sentido, la IE contempla las siguientes fases (Escorsa, 2007):

- a. planificación estratégica por parte de los tomadores de decisión;
- b. búsqueda y obtención de información relevante y oportuna sobre un tema de interés;
- c. procesamiento de la información;
- d. análisis e interpretación de la información;
- e. difusión de los resultados;
- f. formulación de las acciones y estrategias para facilitar la toma de decisiones (ver Figura 2.1).

3 En el caso de la aplicabilidad en los organismos privados (empresas), se hace referencia a la inteligencia de mercado, pues ésta se concibe como un factor estratégico para una empresa u organización que —de modo similar al de la IE— les permite recopilar, analizar y difundir información relevante que les reduzca la incertidumbre para la toma de decisiones en función de sus metas particulares. Es aquí donde radica la principal diferencia con la IE, la que está orientada a la consecución de objetivos estratégicos comunes, es decir, predomina el interés nacional o colectivo.

4 Proceso estratégico compuesto por: la definición estratégica —visión, misión, otros— de la institución; la capacidad de razonamiento abstracto y comprensión de las interacciones que se dan en el entorno; la capacidad para detectar nuevos productos o tecnologías, y comprender los cambios demográficos y de otra índole que se puedan presentar; la habilidad para anticipar cambios —económicos, regulatorios, otros— que permitan definir las estrategias ofensivas o defensivas de acción (Olier, 2010).

Figura 2.1. Ciclo de la inteligencia económica



Fuente: Tomado de Escorsa (2007), con base en la adaptación del ciclo de Bernhardt (1994).

Además, la IE por su capacidad estratégica debe servir en la definición de objetivos tales como: (a) realizar las previsiones económicas en entornos competitivos complejos y proporcionar una visión global del mismo —competidores, productos, estructura de precios, otros—; (b) conocer las condiciones legales y regulatorias vigentes y, determinar si son acorde con los intereses comerciales e internacionales del país o la empresa; (c) desarrollar programas estratégicos y hacer seguimiento y monitoreo para su cumplimiento; (d) realizar predicciones económicas y comerciales ante posibles cambios en la dinámica de mercado; (e) identificar las potenciales amenazas y riesgos que determinan la evolución económica; (f) dar a los responsables de la toma de decisiones las mejores recomendaciones para la definición e implementación de acciones y estrategias (Olier, 2010; Dou, *et.al.*, 2007).

A modo de síntesis, la IE se encarga de procesar, analizar y difundir “la información relacionada con los fenómenos económicos, políticos, comerciales y estratégicos del entorno internacional” (Puentes, 2012). Se pretende que la IE sea una herramienta para la toma de decisiones basada en la certidumbre y oportunidad, esto significa implementar acciones para proteger los intereses económicos de un país, basándose en el conocimiento y la información.

La información al estar disponible para todos —no se puede excluir a nadie de su uso— y dado que su consumo por parte de una persona no afecta el uso que otra persona puede hacer de ella, se convierte en un bien público. En este sentido, existe la oportunidad de reducir las asimetrías de información existentes entre los agentes económicos. En este caso, las empresas y población en general estarían más y mejor informados sobre el desempeño y la gestión gubernamental. Este hecho posibilitaría una mayor participación ciudadana, credibilidad y legitimidad de las acciones, y por ende, la implementación de acciones privadas alineadas a las apuestas estratégicas nacionales.

### **3. El propósito de la inteligencia económica en El Salvador**

Esta sección tiene como finalidad ofrecer una aproximación teórica a la inteligencia económica. Para ello, primero se presentan los aspectos más relevantes de la inteligencia económica cuando es aplicada desde el ámbito gubernamental y luego se expone cómo estos principios debiesen ponerse en práctica en la gestión pública del Estado salvadoreño.

#### **3.1 La inteligencia económica en la esfera gubernamental**

De modo general, la Inteligencia Económica IE en la gestión pública tiene como propósito defender los intereses económicos de un país. Para ello, se deben centrar acciones en el análisis del entorno competitivo —tanto nacional como internacional—, en la predicción de cambios, así como en la detección de amenazas y oportunidades, para poder anticiparse a ellas.

En línea con lo anterior, se puede afirmar que la IE es un proceso de actualización continua tanto de la información como de las estrategias más adecuadas de actuación, o dicho de otra forma, la IE brinda valor agregado en la medida que estimula la capacidad investigativa y promueve el desarrollo de estrategias para el fortalecimiento económico de los países, constituyéndose así en una forma práctica de obtener conocimiento y actuar con base en el mismo.

En particular, la IE aplicada en la esfera gubernamental tiene como finalidad contribuir a “la planificación económica-financiera de los Estados y a la ejecución de medidas de seguridad (económica...) en el largo, mediano



y corto plazo. (Asimismo), el análisis de la IE permite definir como está dispuesto el poder nacional económico en las relaciones internacionales” (Lodeiro, 2009). Además, a nivel internacional, el Estado requiere de “un sistema de inteligencia económica internacional que le permita pronosticar el desarrollo de las operaciones internacionales (...) obtener ventajas y proteger al país de la creciente acción de otros Estados en la obtención de los objetivos económicos nacionales” (Sierralta, 2005).

De acuerdo con Juillet (2006, citado en Puentes, 2012), la actividad del Estado en materia de inteligencia económica demanda competencia en algunos aspectos (ver Figura 3.1): (a) *eficacia de la Administración Pública*, que implica identificar, coordinar acciones —evitar la duplicidad— e impulsar acciones conjuntas en el campo de la IE; (b) *promoción de la IE*, que busca sensibilizar y capacitar a los funcionarios públicos y tomadores de decisión sobre la importancia y aplicación de la IE para atender los problemas de país; (c) *difusión de la información*, que pone a disposición del público y comparte la información entre las instancias públicas de manera oportuna, además de llevar la IE al ámbito local; (d) *seguridad económica*, que requiere una definición clara de los intereses económicos que se buscan proteger y el diseño del marco normativo acorde a ellos, así como la creación de mecanismos para la identificación de riesgos; (e) *influencia*, que comprende el diseño de estrategias de influencia y contrainfluencia para anticipar oportunidades y amenazas.

**Figura 3.1. La inteligencia económica en la esfera gubernamental**



Fuente: Elaboración propia con base en Juillet (2006, citado en Puentes, 2012).

### 3.2 Una aproximación teórica a la inteligencia económica en El Salvador

Con base en los aspectos teóricos sobre el propósito de la inteligencia económica en la esfera gubernamental, este subapartado pretende abordar el “deber ser” de la IE en El Salvador, es decir, definir cuáles debiesen ser sus áreas de competencia en aras de cumplir con los objetivos económicos del país.

Sin embargo, es importante hacer notar que la lista de situaciones económicas en las cuales los Estados deben intervenir puede resultar muy extensa y compleja —acceso a servicios básicos; atracción de inversiones; evasión y elusión fiscal; déficit fiscal, comercial y/o de balanza de pagos; diversificación productiva; seguridad ciudadana y jurídica; entre otros. Esta es la razón por la cual las acciones de la inteligencia económica deben centrarse en atender las prioridades nacionales del país en materia económica, definidas acorde con las necesidades y demandas de la población salvadoreña.

En primer lugar, la planificación y orientación de la IE gubernamental debe partir de las apuestas estratégicas definidas en el *Plan Quinquenal de Desarrollo*. Actualmente, éstas están enfocadas en hacer de El Salvador un país productivo, educado y seguro. En lo que a la IE concierne, el Estado salvadoreño debiese trabajar en revertir los bajos niveles de crecimiento económico e inversión y, los altos niveles de desempleo, subempleo e informalidad, mediante la consolidación de “un modelo de crecimiento económico equitativo, inclusivo y generador de empleo digno” (STPP, 2015). Bajo esta óptica la IE debe encargarse de identificar y brindar oportunidades de desarrollo para las familias, las empresas y el país en general.

Asimismo, y como se mencionó anteriormente, esta planificación y orientación estratégica gubernamental hacia la consecución del bien común tiene a su base la coordinación interinstitucional, acción que desde el gobierno salvadoreño está siendo liderada por la Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia (STPP).

En segundo lugar, el alcance de la IE está sujeto a la capacidad para transformar y organizar la información. Como se mencionó anteriormente, la IE es una herramienta muy valiosa para obtener conocimiento y actuar con base en el mismo, lo que significa que no basta contar con datos e información cualitativa y cuantitativa si ésta no se traduce en análisis relevante para la toma de decisiones. En tal sentido, el Estado salvadoreño necesita contar con equipos técnicos altamente calificados para el levantamiento y análisis de información de fuentes primarias y secundarias, así como con capacidad de propuesta de políticas públicas que se deriven del análisis riguroso de la información.

Es importante mencionar que todo el esfuerzo gubernamental en la aplicación de la inteligencia económica en el país debe ser complementado con los esfuerzos implementados desde el ámbito privado. Por un lado, las empresas generan información que puede resultar útil para la toma de decisiones e implementación de acciones por parte de los gobiernos, y por el otro lado, los gobiernos producen información económica que puede ser de beneficio para las empresas al momento de tomar decisiones de inversión. En este sentido, el establecimiento de espacios de coordinación interinstitucionales —tanto a nivel público como público-privado— permitiría optimizar recursos y evitar la duplicidad de esfuerzos en aras de cumplir con los objetivos económicos de país.

Además, uno de los alcances de la IE es la divulgación de información que permita, entre otras cosas, facilitar la toma de decisiones. En este sentido, la generación de conocimiento por parte de la IE, por un lado, debe trasladarse a los hacedores de políticas, para que con base en los diagnósticos, análisis y propuestas puedan diseñar e implementar acciones y estrategias en función del bienestar de los distintos agentes económicos del país; y por el otro lado, pueda estar a disposición del público en general<sup>5</sup>, de modo que los distintos agentes cuenten con información pública que les de opciones para ejercer una efectiva participación ciudadana.

Por lo anterior, la IE en El Salvador no debe limitarse al diagnóstico situacional del desempeño económico nacional, sino que debiese buscar transformarse en políticas públicas para enfrentar las condiciones estructurales que limitan el desarrollo económico del país, así como en información pública que permita a las instituciones gubernamentales no solo rendir cuentas y transparentar sus acciones, sino que además les dé a los ciudadanos una herramienta que promueva su participación y, hasta cierto punto, les permita legitimar las acciones gubernamentales.

#### **4. Aplicación de la Inteligencia Económica Gubernamental en El Salvador**

Esta sección es producto de la identificación de actores públicos clave en la aplicación de la inteligencia económica. Primero, se exponen las áreas estratégicas que se buscan atender con la aplicación de esta herramienta. Segundo, se describe el quehacer institucional, es decir, cómo se lleva a la práctica la IE. Tercero, se hace un breve análisis comparativo sobre la implementación de la IE en las instituciones públicas identificadas.

5 Al respecto se hace referencia a toda aquella información a disposición permanente del público a través de cualquier medio, tales como sitios web, folletos, periódicos, etc.

#### 4.1 Áreas estratégicas de la inteligencia económica

En la práctica, la inteligencia económica está orientada al fortalecimiento y apoyo a los sectores productivos del país, con la finalidad de dinamizar la economía salvadoreña y apostar por el crecimiento productivo y competitivo. En este sentido, es posible identificar cuatro áreas estratégicas para el fortalecimiento de la base productiva nacional: (a) potenciar los canales de producción y comercialización de sus productos; (b) aprovechar las oportunidades comerciales; (c) atraer inversiones; (d) promover la competitividad y asociatividad entre los sectores y/o sus empresas (ver Figura 4.1.).

**Figura 4.1. Áreas estratégicas en la aplicación de la inteligencia económica**



Fuente: Elaboración propia.

La estructura planteada es producto de la identificación de amenazas y oportunidades para el desempeño económico del país. Con base en este análisis, las instituciones que desarrollan la inteligencia económica en el país ven en ésta el área para: analizar e investigar los problemas que se derivan del entorno, tanto nacional como internacional; facilitar e incidir en los procesos de toma de decisiones; elaborar propuestas de políticas públicas que ayuden a cambiar la realidad económica nacional.

En primer lugar, potenciar los canales de producción y comercialización en el mercado local es una forma de apoyo a los sectores productivos nacionales, en la medida que les permite posicionar sus productos y acceder a nuevos mercados, o bien, pasar de los mercados informales a los formales. Este hecho puede ser más destacado para la agroindustria, el sector de alimentos y bebidas, y otros similares. Así, estos productos involucran además del proceso de producción, una eficiente cadena de comercialización que les permita a los productores minimizar pérdidas poscosecha y asegurar la calidad de los mismos hasta que lleguen al consumidor final.

En segundo lugar, el acceso a nuevos mercados va más allá de suplir la demanda local de productos. Esto significa que se debe apostar por mejorar los procesos productivos de los sectores e incorporar valor agregado a sus productos, lo que les permitiría aprovechar las oportunidades del comercio exterior. En este caso, la apuesta estratégica involucra identificar y analizar nuevos mercados y/o productos de exportación, conocer las demandas de bienes y servicios del mercado externo, aprovechar el marco legal vigente en materia comercial —acuerdos comerciales preferenciales, tratados de libre comercio, preferencias arancelarias, etc.

En tercer lugar, se apuesta por la atracción de inversión extranjera en El Salvador, la cual podría constituirse en un mecanismo de transferencia de conocimientos e impulso a los sectores estratégicos. Esto se traduce en que la inversión extranjera es un elemento muy importante para el desarrollo de la competitividad del país y, por ende, de su aparato productivo. Por tanto, parte de esta apuesta obliga a superar las trabas que limitan la atracción de inversión, tales como la debilidad en materia de una política coordinada y articulada con los sectores productivos para la atracción de inversión extranjera directa<sup>6</sup>, desmejora en el clima de negocios, limitado aprovechamiento de los tratados o acuerdos comerciales, entre otros.

En cuarto lugar, existe un compromiso por mejorar las condiciones internas y externas que determinan la competitividad de los sectores productivos nacionales —a la inseguridad y el elevado número de trámites de

6 En El Salvador se cuenta con un organismo promotor de las inversiones y con instrumentos legales en materia de inventivos para la atracción de inversión extranjera directa. No obstante, se requiere fortalecer la coordinación y mejorar la interacción entre el sector público y privado, como mecanismo para la promoción de la inversión privada nacional e internacional en El Salvador.

exportación se le suma los altos precios de la energía, factores que inciden en los costos de producción de las empresas salvadoreñas y, por ende, en su competitividad—. El Salvador debe desarrollar una capacidad competitiva que le permita beneficiarse y aprovechar las oportunidades globales, mediante la producción de bienes y servicios de mejor calidad y menor precio, que lo posicionen como un competidor atractivo en el mercado, principalmente, en el mercado externo.

En síntesis, las cuatro apuestas de la inteligencia económica en el país son parte de un mismo todo, que es impulsar el dinamismo económico mediante el fortalecimiento y apoyo a la base productiva nacional. Los sectores productivos son la base para superar el lento crecimiento económico y que éste sea sostenible, productivo, competitivo y generador de empleos e ingresos.

## 4.2 La inteligencia económica en la práctica

Actualmente, son pocas las instituciones públicas que tienen institucionalizado un proceso de inteligencia económica y, por ende, cuentan con un área que se dedica específicamente al desarrollo de la misma. Con la finalidad de dar un acercamiento al estado del arte sobre la aplicación de la inteligencia económica gubernamental en El Salvador, se expone un breve resumen institucional de los aspectos más relevantes<sup>7</sup>.

### 4.2.1 Unidad de Inteligencia de Mercados (UIM), Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL)<sup>8</sup>

El Banco de Desarrollo de El Salvador tiene como objetivo promover el desarrollo de proyectos de inversión viables y rentables de los sectores productivos del país, por medio del apoyo financiero y técnico. El banco define sus objetivos y prioridades en función de los objetivos y apuestas estratégicas nacionales —establecidos en el *Plan Quinquenal de Desarrollo*.

Recientemente, en noviembre del 2014, BANDESAL crea la Unidad de Inteligencia de Mercados<sup>9</sup> con la finalidad de apoyar a la Dirección de Negocios y Desarrollo en la identificación de necesidades de los sectores productivos del país y en la generación de instrumentos y servicios financieros

7 La información contenida en este apartado es producto del acercamiento a cada una de las instituciones. La información ha sido obtenida por fuentes primarias —reuniones con el equipo de trabajo de las unidades y llenado de fichas técnicas— y secundarias —información disponible en los sitios web. Es importante aclarar que, al concluir este estudio, no se pudo tener acceso a toda la información primaria —así, en CORSATUR sólo fue posible obtener información secundaria, mientras que en el MAG sólo se proporcionó información vía reuniones de trabajo.

8 Para otros detalles, ver Anexo 8.1. sobre la sistematización de la información proporcionada por la institución.

9 Si bien la creación de la Unidad de Inteligencia de Mercados es en noviembre del 2014, anteriormente existían dentro del Banco: la Gerencia de Banca de Desarrollo (2004 – 2012) y la Gerencia de Proyectos y Programas de Desarrollo (2012-2014), las cuales ejercían funciones similares a la Unidad actual.

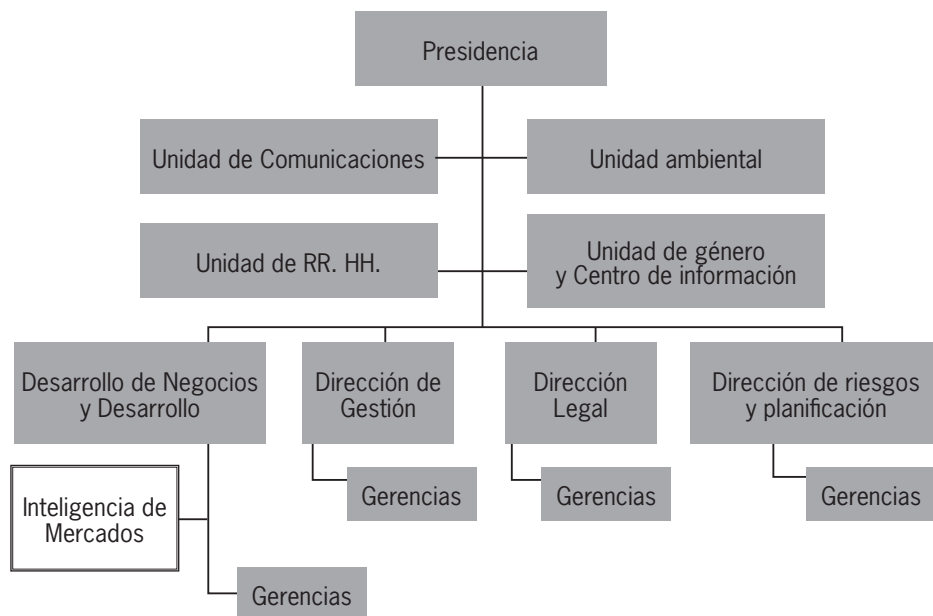
de apoyo a los mismos. De manera particular, la Unidad tiene asignadas las siguientes responsabilidades:

- Elaborar programas y líneas de crédito, productos financieros, programas de garantías.
- Actualizar los productos y programas financieros del Banco.
- Administrar de manera integral los convenios de cooperación suscritos con organismos de cooperación internacional y entidades locales de apoyo a BANDESAL.
- Mantener coordinación de actividades con las entidades gubernamentales, gremiales del sector privado y otras de apoyo al sector empresarial y productivo del país.
- Administrar las estadísticas del Banco y de los fondos que dispone.

### **Estructura organizativa**

Para el cumplimiento de sus funciones, la UIM cuenta con 6 personas —2 hombres y 4 mujeres—, quienes poseen estudios de pregrado en economía e ingeniería y especialización en administración de empresas, economía u otras afines. Además, de contar con amplia experiencia en banca o en áreas de análisis estadístico. Como se mencionó anteriormente, esta Unidad, y por ende su personal, depende directamente de la Dirección de Negocios y Desarrollo (ver Figura 4.2).

**Figura 4.2. BANDESAL: Organigrama Institucional**



Fuente: Elaboración propia con base en BANDESAL.

### Esquema de Trabajo

La UIM trabaja para promover el desarrollo de los sectores productivos del país, con especial énfasis en el apoyo a la micro, la pequeña y la mediana empresa (MIPYME). En función del apoyo a los empresarios, BANDESAL, a través de la Inteligencia de Mercados, se encarga de acercar sus productos y servicios a la población, así como de realizar estudios —eficiencia energética, sectoriales, de coyuntura—, análisis de la oferta crediticia para la MIPYME —mapeo de líneas de créditos comerciales—, perfiles sectoriales y de negocios, investigaciones de mercado de acuerdo a las necesidades del Banco, entre otros.

Para el cumplimiento de sus funciones, la UIM sigue distintos procesos para el desarrollo de los estudios, reportes y productos financieros —programas—. El proceso de realización de estudios es el que comprende más etapas, pues parte de la identificación de las necesidades, el análisis de las fuentes primarias —incluido el recogido de información— y secundarias, elaboración y presentación del producto final. En el caso de los reportes, se sigue el mismo proceso salvo que se trabaja únicamente con bases



de datos internos y no se presenta al público en general. Para el desarrollo de programas, se realizan investigaciones de demanda y análisis financiero, se identifica la demanda potencial, se determina la factibilidad, se diseñan los productos y las normativas internas, se hace el lanzamiento del producto y, finalmente, se hace seguimiento y evaluación a los mismos.

Sin embargo, la producción de información por sí sola no es suficiente para promover el crecimiento y desarrollo de los sectores productivos del país. Es por ello que la UIM promueve que los estudios y el análisis que realizan sirva para la toma de decisiones internas y para el diseño de programas o servicios financieros y de capacitación. Además, se reconoce que la producción de información ayuda a mejorar los procesos internos, los indicadores de medición de la institución, los instrumentos que administra —colocación de créditos y garantías—; fortalecer y/o ajustar los productos financieros; satisfacer la demanda externa.

También, se han identificado como principales usuarios de la información que genera la UIM a las divisiones internas de BANDESAL. Esta es la razón por la que la Unidad centra su trabajo en el análisis de estrategias de gobierno y mercado, el desarrollo de productos financieros, la adopción de convenios de cooperación con organismos externos, la creación de relaciones comerciales con la banca privada y organismos multilaterales, así como la creación de relaciones interinstitucionales públicas y privadas.

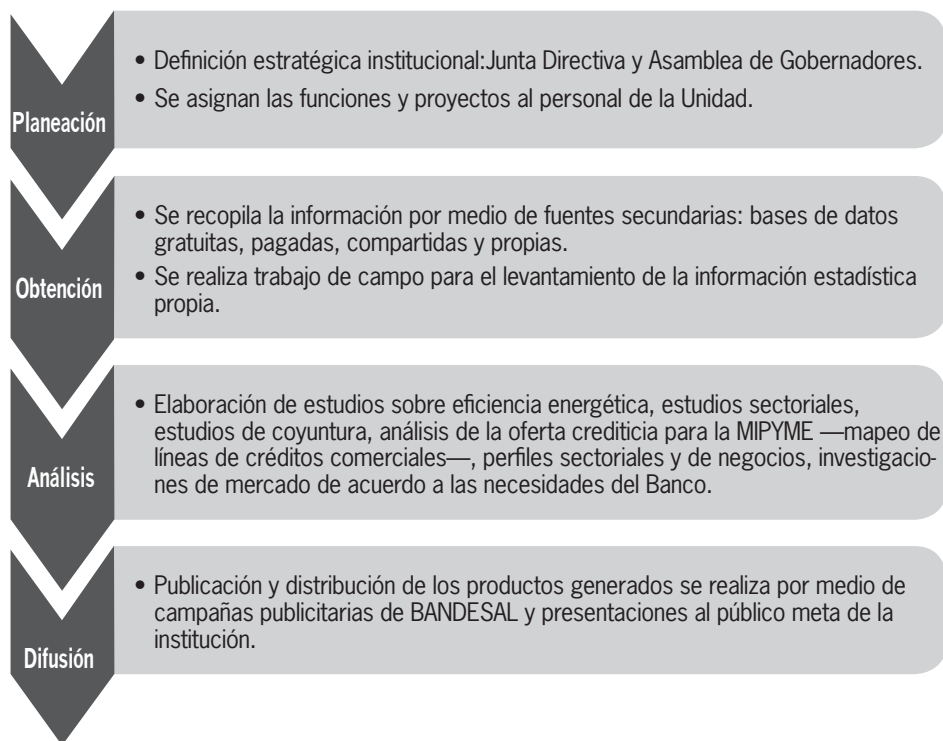
De acuerdo con sus atribuciones y para dar cumplimiento a las mismas, la UIM mantiene espacios de coordinación con distintas instituciones públicas y privadas. Dentro de los actores públicos están: el Banco de Fomento Agropecuario (BFA), el Banco Hipotecario (BH), la Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia (STPP), la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), las Alcaldías, las Casas de la Cultura, el Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones en El Salvador (PROESA), entre otros. En el ámbito privado están: la Fundación CENTROMYPE, la Fundación para la Innovación Tecnológica Agropecuaria (FIAGRO), la Fundación de Capacitación y Asesoría en Microfinanzas (FUNDAMICRO), la Banca Privada, las Gremiales y Asociaciones, entre otros.

Luego de presentar, de manera resumida, el funcionamiento de la Unidad, es importante señalar que el principal resultado obtenido corresponde al diseño de programas de financiamiento y atención a los sectores productivos. Así, se han impulsado distintos programas financieros, tales como: Programa Banca Mujer, que incluye capacitación, asistencia técnica y líneas de crédito o garantía para promover la autonomía de mujeres empresarias; y el Programa Banca EmprendES, el cual busca promover la creatividad e innovación en la población con vocación emprendedora, por medio del financiamiento, la capacitación y asistencia técnica. Comple-

mentariamente, se ha gestionado financiamiento con entidades financieras internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Instituto de Crédito Oficial de España (ICO) y el Banco Alemán KfW.

A modo de síntesis, se presenta un esquema que refleja el ciclo de la inteligencia económica dentro de BANDESAL (ver Figura 4.3).

**Figura 4.3. BANDESAL: Ciclo de la inteligencia de mercados**

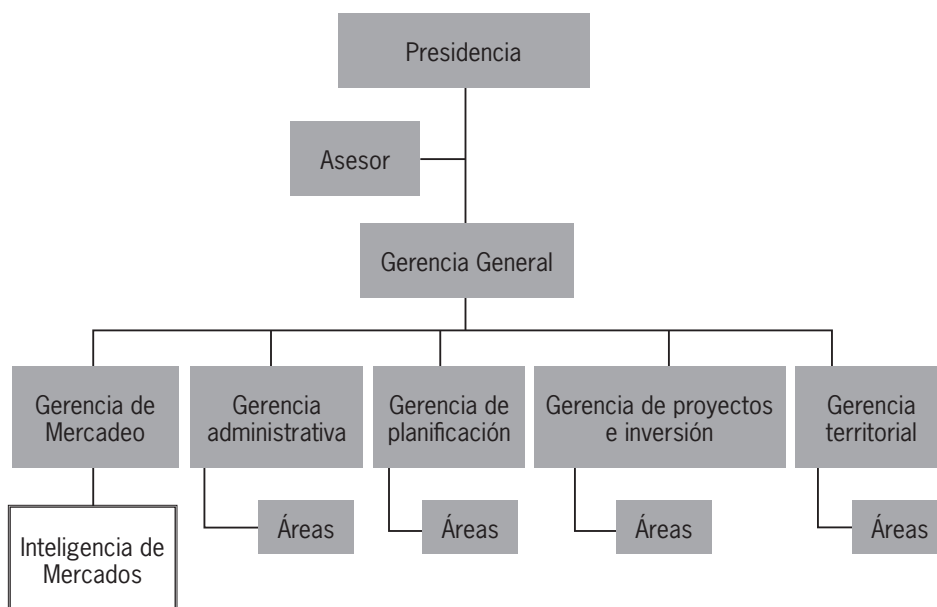


Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por BANDESAL.

#### 4.2.2 Unidad de Inteligencia de Mercados (UIM), Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR)

CORSATUR es una instancia adscrita al Ministerio de Turismo (MITUR), se concibe como una unidad gestora para el desarrollo turístico del país, en coordinación con otros actores del sector. Esta Corporación busca convertir al sector turístico en una de las principales fuentes de empleo e ingresos, esto es posicionar a El Salvador como un polo turístico atractivo y competitivo.

**Figura 4.4. CORSATUR: Organigrama Institucional**



Fuente: Elaboración propia con base en CORSATUR.

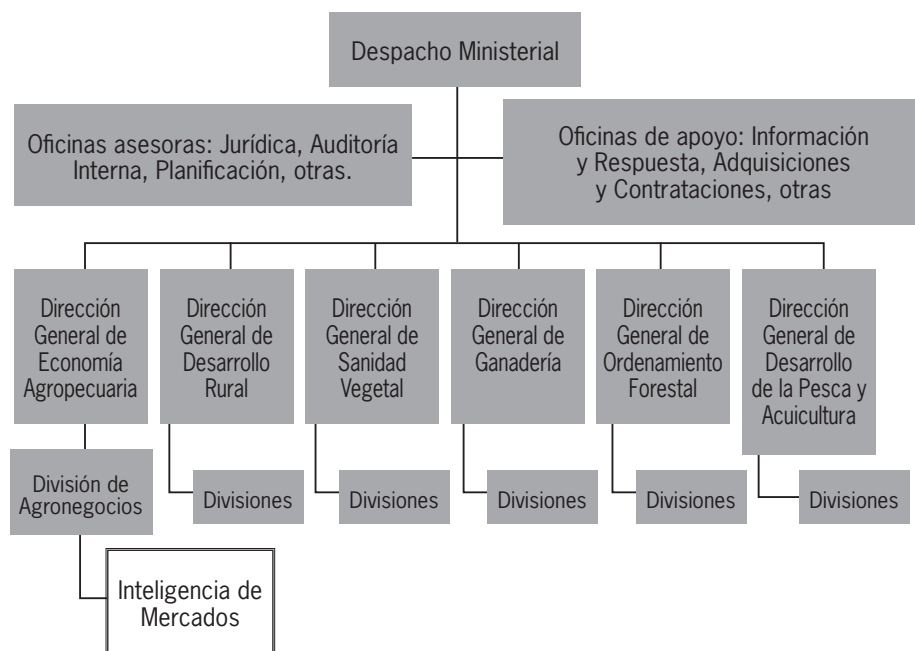
En línea con la finalidad institucional, en un nivel más técnico y específico, se encuentra el área de Inteligencia de Mercado (ver Figura 4.4). Esta área se encarga de mantener la información actualizada del sector turismo, así como de realizar investigaciones de mercado para la planificación del desarrollo y la promoción turística del país.

### 4.2.3 Unidad de Inteligencia de Mercados (UIM), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)

La Unidad de Inteligencia de Mercados del Ministerio de Agricultura y Ganadería forma parte del nivel operativo de esta institución<sup>10</sup>. Según la estructura organizativa institucional, la Unidad depende directamente de la División de Agronegocios. Asimismo, esta División responde a la Dirección General de Economía Agropecuaria, a la cual le compete contribuir a la mejora de la rentabilidad, competitividad y asociatividad de las actividades agropecuarias, forestales, pesqueras y acuícolas.

Al nivel operativo —unidades que desarrollan funciones de servicio directo a la población tales como la División de Agronegocios y la UIM— le corresponde: brindar asesoría a agentes públicos y privados vinculados con el ámbito agropecuario; generar y divulgar información estadística agropecuaria; realizar análisis que le permita al sector agropecuario conocer sobre la orientación estratégica del mercado y el desarrollo hacía los agronegocios (ver Figura 4.5).

**Figura 4.5. MAG: Organigrama Institucional**



Fuente: Elaboración propia con base en MAG.

10 La UIM es de reciente creación dentro del MAG (aproximadamente dos años), luego de un largo proceso de planeación para su entrada en funcionamiento. Su puesta en marcha ha sido producto del apoyo técnico y financiero del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés), de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) y de la Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI).

El proceso de trabajo de la Unidad parte de la planeación estratégica a nivel institucional —que a su vez responde a los objetivos y apuestas estratégicas definidas en el *Plan Quinquenal de Desarrollo*—, seguido por la recolección, procesamiento y generación de algunas estadísticas —principalmente, precios al por menor de los productos e insumos agrícolas en el mercado nacional<sup>11</sup>. Adicionalmente, la UIM hace uso de las estadísticas que genera la División de Estadísticas Agropecuarias y de información cuantitativa proveniente de bases de datos internacionales sobre la producción y comercialización de productos agrícolas.

Dentro de los productos que genera la UIM se encuentran: (a) Guías Técnicas para el Cultivo de Productos Agrícolas; (b) Boletines de Mercado; (c) Perfiles de Mercado de Productos Agrícolas; (d) Caracterización de cadenas productivas agrícolas, frutícola, ganadera; (e) Otros como noticias relacionadas con la producción y comercialización de los productos e insumos agropecuarios y análisis de demanda de productos agrícolas por parte del mercado internacional<sup>12</sup>.

Por otro lado, como parte de su proceso de trabajo, la UIM se encarga de difundir la información estadística y los análisis que generan con el objetivo de mantener informados a los titulares del Ministerio y a otras dependencias dentro del mismo sobre el comportamiento y comercialización de los productos agrícolas de importancia para la economía nacional. Lo anterior, es un valioso aporte en la medida que mejora los procesos de toma de decisión a nivel interno.

Aunado a lo anterior, la UIM cuenta con un Sistema de Inteligencia de Mercados Agropecuarios (SIMAG), el cual es una herramienta para la divulgación de información agropecuaria especializada. Se espera que esta herramienta sirva a los productores para la comercialización de sus productos, la detección de posibles fallas en los mercados —desabastecimiento y/o encarecimiento de productos— entregue información relevante sobre el funcionamiento y el acceso a los mercados agrícolas, frutícolas, acuícola, etc.

Finalmente, la Inteligencia de Mercados, a través del SIMAG, guarda estrecha relación con los programas que impulsa el Ministerio de Agricultura y Ganadería, tal es el caso del Programa de Agricultura Familiar. Con este programa se busca establecer y consolidar la organización y gestión empresarial de los productores agropecuarios e incrementar su participación en los mercados.

11 La recolección (desde su diseño), el procesamiento y generación de estadísticas sobre producción agropecuaria y precios (principalmente, al por mayor) de los productos e insumos agrícolas son competencias de la División de Estadísticas Agropecuarias, adscritas a la misma Dirección.

12 Parte de la producción de los documentos de análisis para la toma de decisiones ha dejado de ser publicada, pues se ha utilizado el recurso humano para atender la demanda en temas coyunturales como el desabastecimiento y alza en los precios de los granos básicos. Actualmente, la Unidad cuenta con dos personas encargadas del funcionamiento de la misma.

#### 4.2.4 Unidad de Inteligencia Económica (UIE), Ministerio de Economía (MINEC)<sup>13</sup>

El MINEC institucionalizó la inteligencia económica en el año 2010, con la creación de la Unidad que lleva el mismo nombre. Anteriormente, existía la Dirección de Desarrollo Competitivo Empresarial, quienes se encargaban de: investigar y analizar las condiciones de mercado y de competitividad para el aprovechamiento de las oportunidades comerciales; recomendar estrategias de apoyo al desarrollo de la producción nacional de bienes y servicios, así como a las capacidades empresariales tanto para el mercado local como externo.

La UIE es la encargada de proveer a las máximas autoridades institucionales, a otras instituciones públicas y al sector privado de información y análisis sobre el desempeño de la economía nacional e internacional, así como de investigar y analizar las condiciones internas y externas que determinan la competitividad de los sectores productivos nacionales. A lo anterior se suma el hecho de que sea la UIE quienes, por medio de la generación y difusión de información estratégica, faciliten la toma de decisiones tanto públicas como privadas y contribuyan al diseño e implementación de estrategias y políticas públicas para el desarrollo competitivo y equitativo de las actividades productivas.

En función de la generación de información estratégica, la UIE tiene como principales atribuciones las siguientes:

Realizar análisis sobre las principales variables del entorno económico nacional e internacional y elaborar, a partir de ellos, propuestas de política pública que puedan ser promovidas a juicio y consideración de las autoridades del MINEC.

Realizar análisis de inteligencia competitiva a nivel sectorial, subsectorial, de productos específicos y sobre el potencial de penetración en mercados externos e internos, identificando oportunidades y amenazas relevantes.

Analizar periódicamente la estructura productiva del país, del comercio exterior y otras variables con la finalidad de determinar el potencial de exportación, de atracción de inversiones, de aprovechamiento de los acuerdos comerciales y del mercado interno.

Proponer lineamientos de estrategias y medidas que contribuyan al desarrollo económico y social del país.

13 Para otros detalles, ver Anexo 8.2. sobre la sistematización de la información proporcionada por la institución.

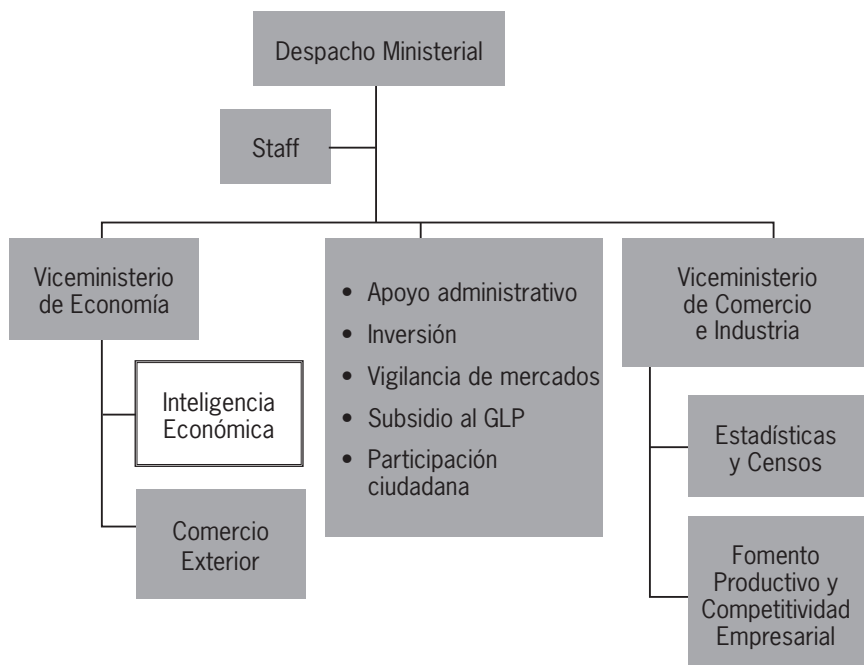
Trasladar de manera oportuna y transparente, los resultados de los estudios y análisis a otras entidades de la Administración Pública y al sector privado, para facilitar la coordinación intergubernamental y la toma de decisiones.

### Estructura organizativa

La UIE depende directamente del Viceministerio de Economía, aunque en la práctica responde a las necesidades y los requerimientos del resto de dependencias del Ministerio (ver Figura 4.6). Para tal cumplimiento, la Unidad está dividida en dos gerencias: Inteligencia Competitiva y, Análisis Económico y Comercial. En total laboran 11 personas —7 hombres y 4 mujeres—: 2 gerentes, 1 asistente técnico y 4 técnicos-analistas por gerencia (ver Figura 4.7).

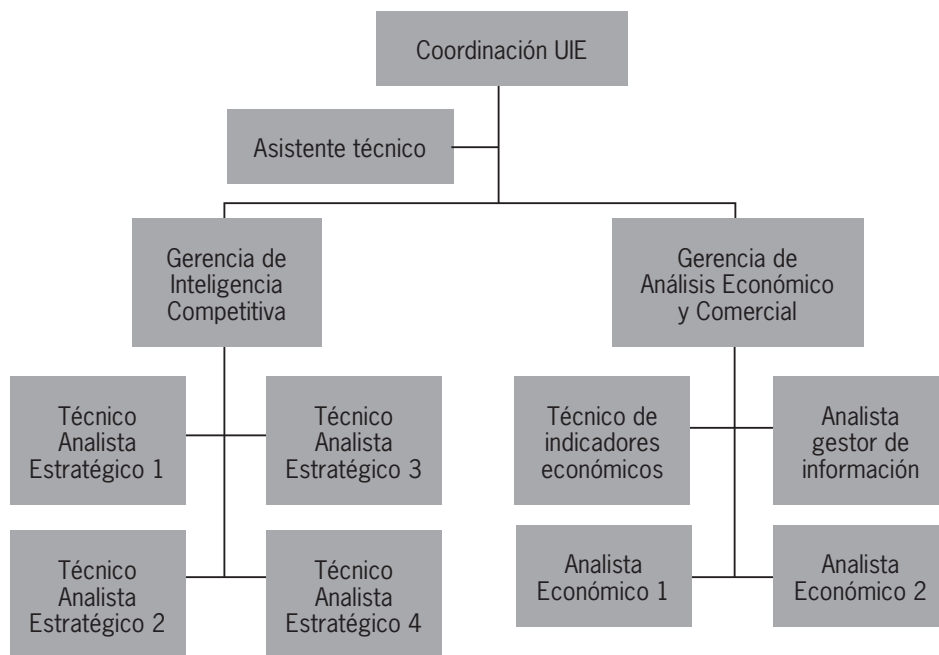
El perfil del personal de la Unidad está vinculado con estudios en el área de las ciencias económicas y especialización en temas como macroeconomía aplicada, comercio exterior y negocios internacionales, dirección de empresas internacional, políticas públicas y técnicas estadísticas.

**Figura 4.6. MINEC: Organigrama Institucional**



Fuente: MINEC

**Figura 4.7. Organigrama de la Unidad**



Fuente: MINEC.

### Esquema de Trabajo

Las áreas temáticas de la UIE están definidas conforme al plan de trabajo anual. Estas áreas son: análisis de coyuntura económica nacional, regional e internacional; seguimiento a la evolución del comercio exterior de El Salvador; análisis de la estructura productiva del país; competitividad nacional; sectores y mercados; cadenas de valor. Al mismo tiempo se apoya el fomento, diversificación y transformación productiva de dieciséis sectores estratégicos: (a) Industria: Agroindustria, Alimentos y Bebidas, Textil y Confección, Química Farmacéutica y Cosmética Natural, Papel y Cartón, Plásticos, Electrónica, Calzado, Artesanía de Exportación; (b) Servicios: Aeronáutica, Industrias Creativas, Servicios Médicos, Industria Informática, Logística, Servicios Empresariales a Distancia, Turismo.

También, dentro del esquema de trabajo de la UIE, se han identificado como usuarios de la información que genera la Unidad al resto de dependencias del MINEC —principalmente, por los titulares del Ministerio—,



complementado por la demanda de información por clientes externos — otras instituciones públicas, empresas, gremiales y otros. Los principales requerimientos de información que se atienden son: (a) internos: indicadores sectoriales, relaciones comerciales bilaterales, oferta exportable de El Salvador, perfiles sectoriales y perfiles país; (b) externos: identificación de destinos potenciales, contactos de potenciales compradores, información de comercio exterior, información de empleo formal.

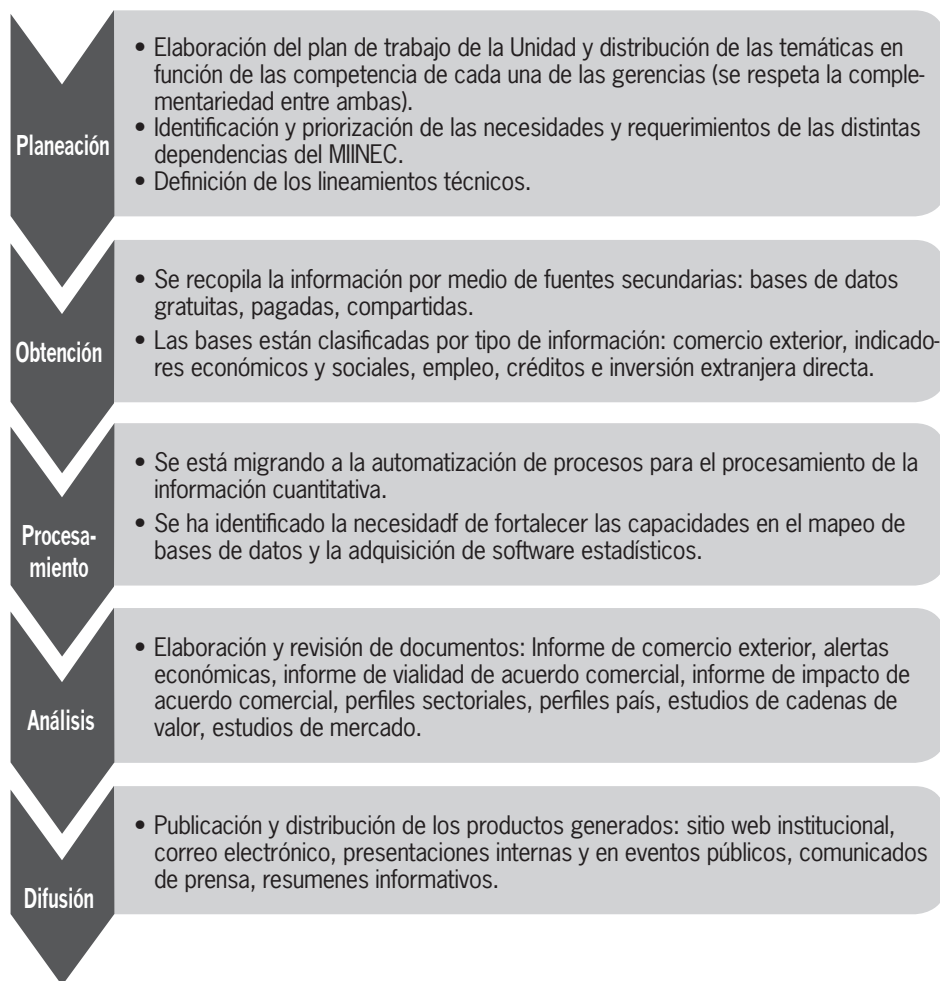
En respuesta a los requerimientos de información, la UIE produce —aunque con distinta periodicidad— una serie de documentos sobre comercio exterior, perfiles sectoriales y de país, empleo, etc. Estos documentos son distribuidos a los distintos actores económicos, tanto internos como externos, para: apoyar en la toma de decisiones gubernamentales, acompañar en algunos niveles del diseño de las políticas públicas, apoyar en la toma de decisiones a las empresas, cooperativas y organizaciones de productores vinculadas con las actividades de los sectores estratégicos.

Otro aspecto relevante dentro del esquema de trabajo consiste en la identificación de actores estratégicos para el desempeño de las funciones de la Unidad. Así, en este caso particular, es la coordinación quien debe buscar espacios de integración con otras entidades públicas y privadas. Actualmente, la UIE tiene como aliados estratégicos al Banco Central de Reserva (BCR), al Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA), al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), a la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda (DGA-MH), al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), a la Defensoría del Consumidor (DC) y a la Superintendencia de Competencia (SC). Asimismo, se espera poder establecer nuevas sinergias con otras instituciones.

Luego de presentar, de manera resumida, el funcionamiento de la Unidad, es importante hacer mención a sus principales logros: (a) visualización y caracterización de las cadenas productivas de la industria nacional mediante el mapeo de la estructura productiva del país; (b) identificación de sectores con ventaja comparativa revelada y con mayor potencial de crecimiento exportador, lo que permitió su inclusión como sectores estratégicos dentro de la *Política Nacional de Fomento, Diversificación y Transformación Productiva*; (c) atención a las demandas de los sectores estratégicos por medio de la realización de estudios de mercado del sector Plásticos y Químico-Farmacéutico.

A modo de síntesis, se presenta un esquema que refleja el ciclo de la inteligencia económica dentro del MINEC (ver Figura 4.8).

**Figura 4.8. MINEC: Ciclo de la inteligencia económica**



Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.5 Gerencia de Análisis de Políticas e Inteligencia de Mercados (GAPIM), Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA)<sup>14</sup>**

La GAPIM es el área dentro de PROESA que se encarga de realizar el análisis sistemático y periódico sobre inversiones, exportaciones, mercados internacionales, aspectos económicos y clima de negocios. Desde su creación en el año 2010<sup>15</sup>, busca consolidarse como un “tanque de pensamiento” interno que genere información oportuna de alto valor para la toma de decisiones en la promoción de exportaciones, inversiones, socios público-privados, clima de negocios e imagen país.

En línea con su objetivo y su visión, la Gerencia tiene como principales funciones las siguientes:

Efectuar investigación proactiva en respuesta a requerimientos de información de clientes internos y externos.

Preparar informes, documentos técnicos y realizar presentaciones para la toma de decisiones.

Investigar e identificar mercados extranjeros para comercializar productos y servicios salvadoreños.

#### **Estructura organizativa**

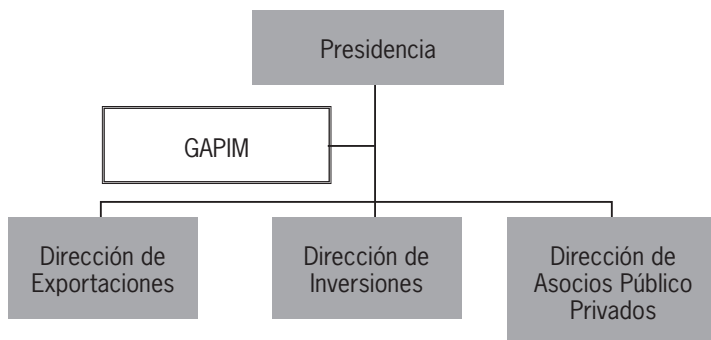
Para el cumplimiento de sus funciones, la GAPIM se centra en las directrices establecidas por el Consejo Directivo<sup>16</sup> de la institución —instancia encargada de la orientación estratégica institucional, con base en las políticas gubernamentales del país— y responde ante la Presidencia de PROESA. La Gerencia cuenta con 5 personas —3 hombres y 2 mujeres—: 1 gerente y 4 asesores, quienes cuentan con estudios de pregrado y de especialización en economía, comercio internacional, administración de empresas, ciencias jurídicas y negocios internacionales (ver Figura 4.9 y 4.10).

14 Para otros detalles, ver Anexo 8.3. sobre la sistematización de la información proporcionada por la institución.

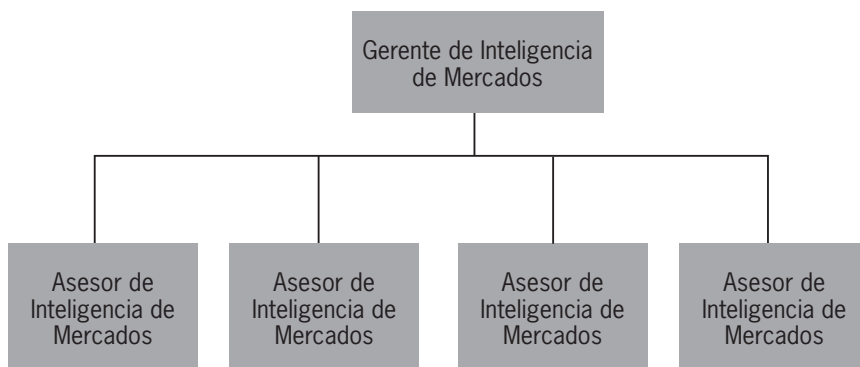
15 La GAPIM surge de la fusión de dos áreas de trabajo: Investigación de Proesa - Inversiones y de Información de Mercados de Exporta El Salvador. Esta fusión —consolida las funciones y el personal que tenían las dos áreas anteriores— le da a la GAPIM un carácter transversal para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

16 El Consejo Directivo de PROESA está conformado por 8 miembros, entre representantes de instituciones públicas —PROESA, STPP, MH, MINEC y MOP—, gremiales empresariales (2) y academia (1) (ver Ley de Creación en DO 93/403 del 23/05/2014).

**Figura 4.9. PROESA: Organigrama Institucional**



**Figura 4.10. Organigrama de la Gerencia**



Fuente: PROESA.

### Esquema de Trabajo

Las áreas estratégicas en las que la GAPIM centra su trabajo responden a lo establecido en el objetivo institucional<sup>17</sup>. Estas áreas son: exportaciones, inversiones, socios público-privados y clima de negocios e imagen país. Al mismo tiempo se trabaja en función de la promoción de quince sectores estratégicos: servicios empresariales a distancia, químico farmacéutico, energía, turismo, plásticos, manufactura liviana, aeronáutica, alimentos, agroindustria, metalmecánica, industrias creativas, textil y confección, calzado, servicios de construcción y consultoría y, servicios de software y aplicaciones.

<sup>17</sup> Ver Ley de Creación del Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA) en DO 93/403 del 23/05/2014.

Por otro lado, dentro del esquema de trabajo de la Gerencia, se han identificado como principales usuarios de la información que genera la GAPIM a las divisiones internas de PROESA, complementado por la demanda de información por clientes externos —otras instituciones públicas, gremiales, organismos internacionales y otros<sup>18</sup>. Los principales requerimientos de información que se atienden son sobre estadísticas —económicas, sociales, de comercio exterior, de inversión extranjera directa—, información crediticia y financiera de potenciales socios comerciales, información de mercado para productos y países de destino, identificación de productos con potencial exportador, identificación de potenciales inversionistas, disponibilidad y costo de bienes raíces, marco regulatorio, otros.

En respuesta a los diferentes requerimientos, la GAPIM produce —aunque con distinta periodicidad— una serie de documentos. Estos son distribuidos a los distintos actores económicos, tanto internos como externos, para: apoyar en la toma de decisiones institucional, evaluar la posición competitiva del país respecto a sus competidores, identificar ventajas competitivas para la promoción de exportaciones e inversiones, dar seguimiento a la situación económica y social del país, determinar el potencial de nuevos productos y mercados, así como dar apoyo a programas institucionales que promueven las exportaciones e inversiones.

Dentro del esquema de trabajo, es importante buscar espacios de coordinación e identificación de actores estratégicos —públicos y privados— para el desempeño de las funciones de la Gerencia. Dentro de los actores públicos están: la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), el área de Catastro del Centro Nacional de Registros (CNR), la sección de Educación Técnica del Ministerio de Educación (MINED), el área de Estudios Tributarios del Ministerio de Hacienda, varias dependencias del Ministerio de Economía —entre ellas la UIE. En el ámbito privado están: agencias de recursos humanos, corredores de bienes raíces, bufetes y empresas consultoras, navieras y agentes de carga, gremiales empresariales —Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), Cámara de la Industrial Textil, Confección y Zonas Francas (CAMTEX)—, tanques de pensamiento —Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES).

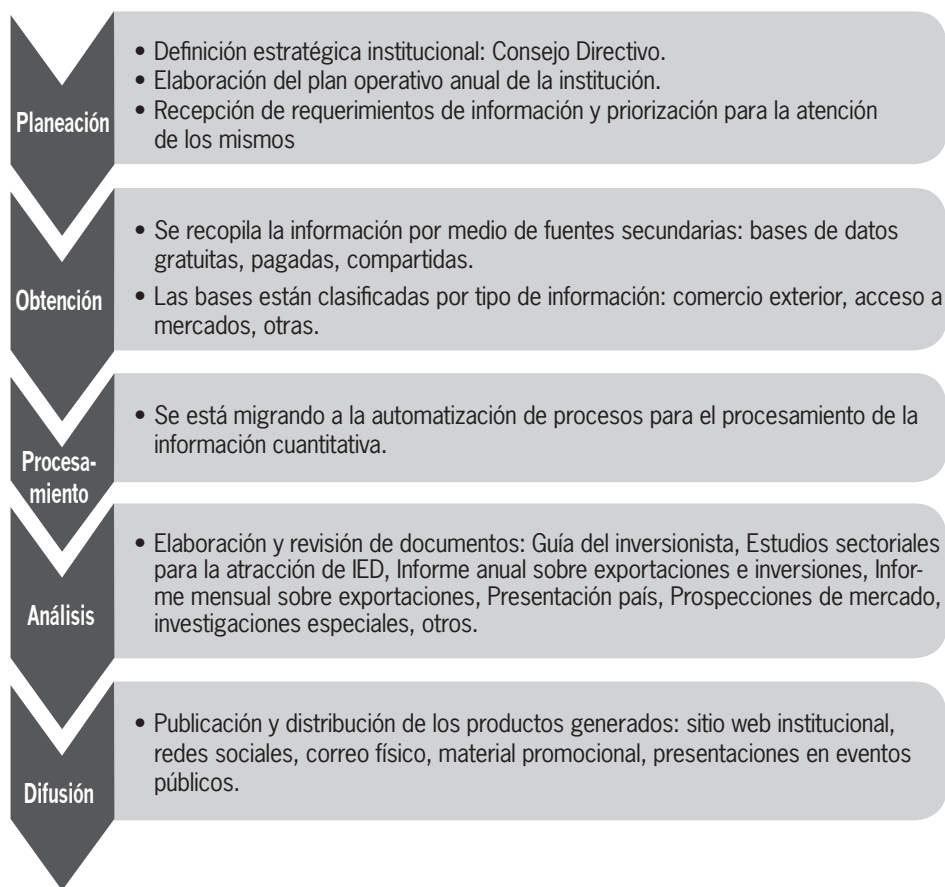
Luego de presentar, de manera resumida, el funcionamiento de la GAPIM, es importante hacer mención a sus principales logros: (a) elaboración y posicionamiento de un producto de información para promover a El Salvador como destino de inversión —*Guía del Inversionista y Presentación País*—; (b) desarrollo de documentos y metodologías para la promoción

18 Según los registros administrativos de PROESA, la distribución de los requerimientos de información por solicitante en el año 2014 corresponde en: (a) 85% a los clientes internos como la Dirección de Exportaciones (23%), de Inversiones (24%), Presidencia (16%), Asuntos Estratégicos (11%), otros (11%); (b) 15% a clientes externos.

de exportaciones y atracción de inversiones —productos con potencial de exportación, prospecciones y estudios de mercado, otros—; (c) desarrollo de documentos de análisis y monitoreo de datos sobre exportaciones e inversiones para una mejor toma de decisiones.

A modo de síntesis, se presenta un esquema que refleja el ciclo de la inteligencia económica dentro de PROESA (ver Figura 4.11).

**Figura 4.11. PROESA: Ciclo de la inteligencia de mercados**



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por PROESA.

### 4.3 Análisis comparativo sobre la aplicación de la inteligencia económica en la esfera pública

La inteligencia económica es una herramienta en desarrollo dentro del sector público. Actualmente, son pocas las instituciones que la practican y, en algunos casos, es un área de reciente creación —desde menos de un año hasta un máximo de cinco años en funcionamiento. También ocurre que anteriormente se realizaban acciones de inteligencia económica de forma separada al interior de una misma institución, lo que, en parte, motivó a la institucionalización de un área como tal.

Sin embargo, a nivel externo, son pocos o inexistentes los espacios de complementariedad y la creación de sinergias para evitar duplicidad en las acciones. Actualmente, los espacios de coordinación interinstitucionales están más orientados a compartir información, principalmente, cuantitativa —es la base para la generación del conocimiento.

El sector público reconoce el aporte de la inteligencia económica en materia de generación de conocimiento y su relevancia en los procesos de toma de decisiones. No obstante, un área de mejora, en cuanto a la utilidad de la inteligencia económica, viene dada por incrementar la transformación del conocimiento hacia la formulación de propuestas de política pública que permitan incidir sobre la realidad económica nacional.

La transferencia del conocimiento hacia las instancias decisorias implica contar con mecanismos de difusión eficientes. En este sentido, las instituciones reconocen que la entrega de información completa, oportuna y confiables es determinante para los procesos de toma de decisiones. Se prioriza para hacer que la información fluya a nivel interno de la institución, ya que no en todos los casos las unidades de inteligencia económica dependen directamente de las máximas autoridades. Hacia afuera, las principales herramientas para lograr que la información llegue a los aliados estratégicos y público en general son los sitios web institucionales y las redes sociales.

La inteligencia económica dentro de cada una de las instituciones públicas, y en general todo el quehacer institucional, está guiada por las prioridades y apuestas estratégicas nacionales. El Plan Quinquenal de Desarrollo (2014-2019) es el instrumento de política donde se expone la hoja de ruta para los próximos cinco años. Es por ello que, desde su respectivo ámbito de acción, las instituciones públicas realizan la planeación y definición estratégica para aportar en el cumplimiento de los objetivos nacionales.

En general, se ha identificado que existe una orientación por fortalecer y apoyar a los sectores productivos nacionales. Cada una de las instituciones contribuye desde su ámbito de acción a potenciar las cadenas de producción y comercialización, promover el comercio exterior y la atracción de inversiones, e incentivar la competitividad y asociatividad sectorial.

## 5. Análisis crítico de la aplicación de la inteligencia económica en El Salvador

En esta sección se expone un análisis crítico de la aplicación de la inteligencia económica por parte de las instituciones públicas salvadoreñas. Este análisis pretende contrastar el deber ser de la inteligencia económica con su aplicación práctica, haciendo referencia tanto a los aspectos positivos como negativos.

Como se mencionó anteriormente, la lista de situaciones económicas en las cuales los Estados debiesen intervenir puede resultar muy extensa y compleja. En este caso en particular, la apuesta pasa por fortalecer y apoyar a la base productiva nacional —sectores productivos— a través de acciones estratégicas que potencien las cadenas de producción y comercialización, promuevan el comercio exterior y la atracción de inversiones, e incentiven la competitividad y asociatividad sectorial. Sin embargo, ¿son éstas las prioridades nacionales en materia económica?, ¿se actúa con base en el conocimiento generado?, ¿existe complementariedad en las acciones?, ¿existen espacios de coordinación interinstitucionales?, ¿es la inteligencia económica una herramienta para la definición de políticas públicas?

En primer lugar, las prioridades nacionales deben estar definidas acorde con las necesidades y demandas de la población salvadoreña. El instrumento de política que recoge tales prioridades es el Plan Quinquenal de Desarrollo, el cual surge de un amplio proceso de participación ciudadana<sup>19</sup>. En materia económica, el Estado salvadoreño debiese trabajar en revertir los bajos niveles de crecimiento económico e inversión y, los altos niveles de desempleo, subempleo e informalidad, mediante la consolidación de “un modelo de crecimiento económico equitativo, inclusivo y generador de empleo digno” (STPP, 2015). En la práctica, la inteligencia económica está orientada al fortalecimiento y apoyo a los sectores productivos del país, con la finalidad de dinamizar la economía salvadoreña y apostar por el crecimiento productivo y competitivo.

19 El “Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019... se sustenta en un proceso de amplia participación ciudadana; con rigor técnico y profesional; que no solo incentivó la reflexión y la opinión directa de más de trece mil personas —la mayoría de ellas líderes, lideresas y representantes de los diferentes sectores de la sociedad—...” (STPP, 2015).



En segundo lugar, el alcance de la inteligencia económica está sujeto a la capacidad para transformar y organizar la información, generar conocimiento y actuar con base en el mismo. Para este propósito es fundamental contar con equipos técnicos altamente calificados para el levantamiento de información de fuentes primarias y secundarias, con información cuantitativa —bases de datos— amplia, desagregada, oportuna y confiable<sup>20</sup>, así como con capacidad de análisis y producción de informes técnicos relevantes que se deriven del análisis riguroso de la información. En este punto se debe señalar que no todas las instituciones que aplican la inteligencia económica cuentan con: (a) el capital humano necesario para el desarrollo de sus funciones; (b) información cuantitativa amplia, desagregada y oportuna. Estos hechos repercuten en la priorización y/o demora en la atención a los requerimientos de información —con lo que podría perderse la oportunidad en la toma de decisiones—; la limitada generación de bases de datos propias; la menor frecuencia en la producción de documentos o generación de documentos con información desactualizada; la pérdida de confiabilidad en el análisis; la producción de análisis o estudios relevantes —debido a la no disponibilidad de datos, estadísticas no significativas y/o representativas—, entre otros.

En tercer lugar, se hace referencia a que el esfuerzo gubernamental en la aplicación de la inteligencia económica debe ser complementado con los esfuerzos implementados desde el ámbito privado, o bien, debiese existir complementariedad interinstitucional dentro del mismo ámbito público. El establecimiento de estos espacios —tanto a nivel público como público-privado— permitiría optimizar recursos y evitar la duplicidad de esfuerzos en aras de cumplir con los objetivos económicos de país. En la práctica, son pocos o inexistentes los espacios de complementariedad y coordinación. Los espacios interinstitucionales están más orientados a compartir información, principalmente, cuantitativa. Además, existe limitado conocimiento sobre el trabajo que realizan las otras instituciones —por lo que es posible que se estén duplicando esfuerzos—, lo que dificulta la identificación de acciones comunes y la definición de áreas de trabajo conjunto para impulsar a los sectores productivos del país.

Finalmente, la generación de conocimiento debe trasladarse a los hacedores de política, para que puedan diseñar e implementar acciones y estrategias en función del bienestar de los distintos agentes económicos del país. En este sentido, la inteligencia económica en El Salvador no debe limitarse al diagnóstico situacional del desempeño económico nacional, sino que debiese buscar transformarse en políticas públicas para enfrentar

20 La inteligencia económica o de mercado utiliza las bases de datos como una herramienta de consulta sobre los datos existentes para poder realizar análisis sobre distintos temas de interés y facilitar la toma de decisiones. Para ello, es importante que la información proporcionada no sólo sea confiable y oportuna, sino que además se produzca en cantidad considerable, sea relevante y con buen nivel de detalle —datos más desagregados.

las condiciones estructurales que limitan el desarrollo económico del país. No obstante, en la aplicación de la inteligencia económica se identifica la debilidad en su ciclo al momento de definir acciones y estrategias. En la mayoría de los casos, el alcance de la inteligencia económica llega hasta la generación de análisis y difusión del mismo para apoyar en la toma de decisiones.

## 6. Conclusiones y recomendaciones

El concepto de inteligencia económica hace referencia al conjunto de acciones coordinadas de investigación, análisis y difusión de información relevante para el proceso de toma de decisiones estratégicas de los agentes económicos. Así, se reconoce que la inteligencia económica es necesaria en aquellos ámbitos donde se requiere información para analizar el entorno competitivo y detectar amenazas y oportunidades, de modo que esta información haga posible anticiparse a ellas.

En este sentido, la inteligencia económica se concibe como una herramienta para la toma de decisiones basada en la certidumbre y la oportunidad. Teóricamente, es un proceso de actualización continua que inicia con la planificación estratégica por parte de los tomadores de decisión, seguida por la búsqueda y obtención de información relevante y oportuna sobre los temas de interés económico nacional, el procesamiento de información, el análisis e interpretación de la misma, la difusión de los resultados y, finalmente, la formulación de acciones y estrategias para lograr los objetivos económicos nacionales.

Para su implementación, la inteligencia económica demanda algunas competencias por parte del aparato gubernamental. Estas competencias hacen referencia a:

- i. la creación de espacios de coordinación, lo que implica identificar, coordinar e impulsar acciones conjuntas;
- ii. la promoción de la inteligencia económica por medio de la sensibilización y capacitación a los funcionarios públicos y tomadores de decisión sobre su importancia para atender los problemas de país;
- iii. la difusión de la información relevante y oportuna entre las instancias públicas y público en general;
- iv. una definición clara de los intereses económicos que se buscan proteger y el diseño del marco normativo acorde a ellos, así como la creación de mecanismos para la identificación de riesgos;
- v. el diseño de estrategias de influencia y contrainfluencia para anticipar oportunidades y amenazas.

En El Salvador, la aplicación de la inteligencia económica actual en el sector público se orienta, principalmente, a potenciar los canales de producción y comercialización, aprovechar las oportunidades comerciales, atraer inversiones y promover la competitividad y asociatividad. Estas acciones estratégicas son parte de un mismo todo, que es impulsar el dinamismo económico mediante el fortalecimiento y apoyo a la base productiva nacional. Los sectores productivos son la base para superar el lento crecimiento económico y que éste sea sostenible, productivo, competitivo y generador de empleos e ingresos.

Sin embargo, en la práctica de la inteligencia económica por parte de las instituciones públicas salvadoreñas se identifican, principalmente, tres aspectos que limitan su aplicación eficiente: (i) la debilidad en su ciclo al momento de definir acciones y estrategias, (ii) insuficiente capital humano e información cuantitativa amplia, desagregada y oportuna, (iii) pocos o inexistentes espacios de coordinación y complementariedad interinstitucional.

En el primer caso, la inteligencia económica en El Salvador no debe limitarse a hacer un diagnóstico sobre el desempeño económico nacional, sino que debiese buscar que éste se traduzca en el diseño de políticas públicas para enfrentar las condiciones estructurales que limitan el desarrollo económico del país. Además, otro aspecto clave para abonar a la planificación estratégica es que la IE provea a las instituciones gubernamentales de la generación de información y análisis que les permitan rendir cuentas, transparentar sus acciones, así como lograr la credibilidad y legitimidad de las mismas.

En segundo lugar, en algunos casos no existe suficiente información cuantitativa o con un buen nivel de detalle que sea útil para la generación de análisis por parte de las instituciones públicas. Para revertir esta situación sería posible potenciar la capacidad para transformar y organizar la información, generar conocimiento y actuar con base en el mismo. Esto es posible mediante la contratación de personal con base en sus capacidades y la formación y capacitación continua del personal existente, así como por asignaciones presupuestarias para la adquisición de bases de datos y/o para realizar levantamientos —actualizaciones— de información de manera periódica y con mayor nivel de detalle —conservando la significancia y representatividad estadística de la información.

En tercer lugar, es posible afirmar que en la práctica son pocos o inexistentes los espacios de complementariedad y coordinación interinstitucional estratégica — los esfuerzos de coordinación o articulación actuales están más orientados a compartir información entre las instituciones—. Así también, el conocimiento sobre el trabajo que realizan las otras instituciones

es limitado y dificulta la identificación de acciones comunes. Esta limitante demanda mejoras en la eficiencia de la administración pública por medio de la identificación y acercamiento para impulsar acciones conjuntas en materia económica.

Para superar las limitaciones y alcanzar las prioridades económicas que se proponen, se debe aspirar a que la aplicación de la inteligencia económica sea una prioridad del Estado, lo que significa elevar la inteligencia económica al rango de política nacional, pues ésta es utilizada en la defensa y consecución de los intereses económicos de los países. En este sentido, es una medida que estimula la capacidad investigativa y promueve el desarrollo de estrategias para el fortalecimiento económico de los países, en otras palabras, es una forma práctica de obtener conocimiento y actuar con base en el mismo.

En general, los países con prácticas más antiguas de inteligencia económica apuestan por la consolidación de sistemas nacionales. En El Salvador, donde esta práctica es más reciente, se podría apostar por la construcción de un sistema nacional de inteligencia económica que contenga las estrategias, la interpretación de información útil y la generación de conocimientos para ser compartidos entre los distintos niveles de organización del país —instituciones públicas, empresas, organismos internacionales, autoridades locales, etc. Lo importante de este tipo de sistemas es que permiten:

- i. desarrollar la capacidad de interpretación y facilitar la toma de decisiones por los diferentes agentes económicos;
- ii. producir conocimientos compartidos e implementar acciones conjuntas para la consecución de un mismo objetivo;
- iii. mostrar al exterior el modelo de crecimiento y desarrollo económico del país.

Pese a lo anterior, la inteligencia económica no depende única y exclusivamente de la voluntad del Estado, sino que es un reto que implica responsabilidades compartidas: conocer las necesidades de información pública de los agentes privados; promover la complementariedad y coordinación público-privado en materia de inteligencia económica; promover la enseñanza en inteligencia económica, competitiva, de mercados y áreas relacionadas. Así, la eficacia de la inteligencia económica radica en una fuerte percepción colectiva del interés nacional, con sinergias entre el Estado, empresas y sociedad en general.

## Bibliografía

1. Clerc, Philippe (1997). Inteligencia económica: retos actuales y perspectiva (capítulo 22). Madrid: UNESCO/CINDOC (Informe Mundial sobre la Información) Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001102/110221Sb.pdf>
2. Dou, H., Damayanty, S., Jean\_Marie Dou, H. (2007). Inteligencia competitiva, alianzas público-privadas, innovación, política de clusters y desarrollo regional. Madrid: Comunidad de Madrid, Consejería de Educación, Dirección General de Universidades e Investigación, Fundación Madri+d para el Conocimiento (La inteligencia competitiva: factor clave para la toma de las decisiones estratégicas en las organizaciones). Recuperado de: [http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/35\\_intec.pdf](http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/35_intec.pdf)
3. Escorsa, Pere (2007). La inteligencia competitiva: factor clave para la toma de las decisiones estratégicas en las organizaciones. Madrid: Comunidad de Madrid, Consejería de Educación, Dirección General de Universidades e Investigación, Fundación Madri+d para el Conocimiento Recuperado de: [http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/35\\_intec.pdf](http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/35_intec.pdf)
4. Lodeiro, Andrea (2009). Ámbito de la Inteligencia Económica: significación, teoría y práctica. Santiago de Chile: Revista AA Inteligencia. Recuperado de: <http://www.aainteligencia.cl/?p=302>
5. Olier, Eduardo (2010). Inteligencia Estratégica y Seguridad Económica. Instituto Español de Estudios Estratégicos: Cuaderno de Estrategia 162, la inteligencia económica en un mundo globalizado. Recuperado de: [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/cuadernos/CE\\_162\\_La\\_inteligencia\\_economica\\_en\\_un\\_mundo\\_globalizado.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/cuadernos/CE_162_La_inteligencia_economica_en_un_mundo_globalizado.pdf)
6. Puentes, Gloria (2012). *Inteligencia Económica en el Sector Empresarial*. Bogotá: monografía para la Maestría en Relaciones y Negocios Internacionales, Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10538/1/PuentesVergaraGloriaMatilde2013.pdf>
7. Revel, Claude (2010). *Economic Intelligence: An Operational Concept for a Globalised World*. Madrid: Elcano Real Institute - Security and Defense Area. Recuperado de: [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/3c54d00043f06c528562b78f038e2cc0/ARI134-2010\\_Revel\\_Economic\\_Intelligence\\_Globalised\\_World.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=3c54d00043f06c528562b78f038e2cc0](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/3c54d00043f06c528562b78f038e2cc0/ARI134-2010_Revel_Economic_Intelligence_Globalised_World.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=3c54d00043f06c528562b78f038e2cc0)

8. Sierralta, Aníbal (2005). *Negociaciones comerciales internacionales: Textos y casos*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=zqApD7E9Z6wC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
9. STTP (2015). *El Salvador productivo, educado y seguro. Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019*. La Libertad: Autor. Recuperado de: <http://www.presidencia.gob.sv/wp-content/uploads/2015/01/Plan-Quinquenal-de-Desarrollo.pdf>

### Páginas web

1. Banco de Desarrollo de El Salvador, El Salvador. <https://www.bandesal.gob.sv/portal/page/portal/INICIO>
2. Corporación Salvadoreña de Turismo, El Salvador. <http://www.corsatur.gob.sv/>
3. Ministerio de Agricultura y Ganadería, El Salvador. <http://www.mag.gob.sv/>
4. Ministerio de Economía, El Salvador. <http://www.minec.gob.sv/>
5. Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador, El Salvador. <http://www.proesa.gob.sv/>
6. Sistema de Inteligencia de Mercados Agropecuarios, El Salvador. <http://simag.mag.gob.sv/>

## 8. Anexos

### Mapeo de Actores: Inteligencia Económica Gubernamental en El Salvador

Información recopilada al mes de junio del 2015

#### Anexo 8.1.

<b>Institución</b>	Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL)
<b>Unidad / Gerencia</b>	Unidad de Inteligencia de Mercados
<b>Año de creación</b>	2014. Si bien la creación de la Unidad de Inteligencia de Mercados es en noviembre del 2014, anteriormente existían la Gerencia de Banca de Desarrollo (2004 – 2012) y la Gerencia de Proyectos y Programas de Desarrollo (2012-2014), las cuales ejercían una función similar a la ahora UIM.
<b>Marco institucional</b>	
<b>Objetivo General</b>	Apoyar en la identificación de necesidades de los sectores productivos del país y en la generación de instrumentos y servicios financieros de apoyo a los mismos.
<b>Misión</b>	No aplica
<b>Visión</b>	No aplica
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar programas y líneas de crédito, productos financieros, programas de garantías.</li> <li>• Administrar de manera integral los convenios de cooperación suscritos con organismos de cooperación internacional y entidades locales de apoyo a BANDESAL.</li> <li>• Mantener coordinación de actividades con las entidades gubernamentales, gremiales del sector privado y otras de apoyo al sector empresarial y productivo del país.</li> </ul>

<p><b>Estructura organizativa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una Junta Directiva, que se encarga de la orientación estratégica institucional, conforme al plan gubernamental.</li> <li>• La UIM depende directamente de la Dirección de Negocios y Desarrollo.</li> <li>• Internamente, la Unidad está compuesta por 6 personas. Al dividir al personal por sexo, la UIM la componen 2 hombres y 4 mujeres.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Esquema de trabajo</b></p>	
<p><b>Áreas temáticas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de Productos Financieros de acuerdo a demanda</li> <li>• Investigaciones de Mercado</li> <li>• Análisis de estrategias de gobierno y mercado</li> <li>• Relaciones interinstitucionales (públicas y privadas)</li> <li>• Convenios de cooperación con organismos</li> <li>• Relaciones comerciales con la banca y organismos multilaterales.</li> </ul>
<p><b>Sectores estratégicos</b></p>	<p>Sectores productivos nacionales con énfasis en apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa.</p>
<p><b>Fuentes de información</b></p>	<p>Se hacen uso de fuentes primarias de información, por medio de bases de datos propias, compartidas, de libre acceso y pagadas.</p>
<p><b>Aliados estratégicos</b></p>	<p>Instituciones Públicas: Banco de Fomento Agropecuario (BFA), Banco Hipotecario (BH), Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia (STPP), CONAMYPE, Alcaldías, Casas de la Cultura, PROESA, entre otros.</p> <p>Instituciones Privadas: CENTROMYPE, FIAGRO, FUNDAMICRO, Banca Privada, Gremiales y Asociaciones, entre otros.</p>
<p><b>Principales productos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios sobre eficiencia energética, sectoriales, de coyuntura y de mercado.</li> <li>• Perfiles sectoriales y de negocios.</li> <li>• Investigaciones de mercado de acuerdo a las necesidades del banco.</li> <li>• Análisis sobre la oferta crediticia de la MIPYME.</li> <li>• Estadísticas propias.</li> </ul>



<b>Usuarios</b>	Fundamentalmente, a nivel interno (Presidencia, la propia Unidad, otras áreas de trabajo del Banco).
<b>Usos de la información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insumos importantes para la toma de decisiones por parte de la dirección del banco.</li> <li>• Mejora de los procesos internos.</li> <li>• Mejora de los indicadores de medición del Banco y los instrumentos que administra (términos de colocación de créditos y garantías).</li> <li>• Fortalecimiento y/o ajustes de productos financieros.</li> <li>• Satisfacción de la demanda externa.</li> </ul>
<b>Proceso de trabajo</b>	<p>Proceso para desarrollo de <b>productos</b>: investigaciones de mercado, identificación de demanda potencial, determinación de factibilidad, análisis financieros, diseño del producto, diseño de normativas internas, lanzamiento del producto y evaluación y seguimiento para identificar ajustes necesarios.</p> <p>Proceso para generación de <b>estudios</b>: identificación de las necesidades, análisis de fuentes secundarias, análisis de bases de datos internas, investigación en campo, elaboración del estudio, presentación del estudio.</p> <p>Proceso para generación de <b>alianzas</b>: identificación de necesidades internas y de usuarios finales, identificación de instituciones para coordinar acciones que generen actividades conjuntas, elaboración de contratos, convenios y/o memorándum de entendimientos, solicitud de autorizaciones pertinentes.</p> <p>Proceso para elaboración de <b>reportes</b>: solicitud de bases de datos internas, identificación de necesidades, análisis, generación de reportes.</p>
<b>Mecanismos de difusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña publicitaria de BANDESAL</li> <li>• Presentación de informes y estudios al público meta.</li> </ul>

<b>Logros de la gerencia</b>	
<b>Logro 1</b>	2015. Creación del Programa Banca EmprendES, el cual tiene como objetivo apoyar la creatividad e innovación de la población emprendedora para el desarrollo de El Salvador, a través de financiamiento y garantías, así como capacitación y asistencia técnica que propicien el fortalecimiento y crecimiento de la cultura emprendedora y el desarrollo de las MIPYMES.
<b>Logro 2</b>	2014-2015. Gestión de Financiamiento de entidades como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Instituto de Crédito Oficial de España (ICO) y el Banco Alemán KfW
<b>Logro 3</b>	2014. Creación del Programa Banca Mujer, el cual tiene como objetivo promover el desarrollo económico e inclusión financiera de las mujeres empresarias, facilitándoles líneas de crédito, líneas de garantías y fortalecimiento de las capacidades a través de capacitación y asistencia técnica.
<b>Recurso Humano</b>	
<b>Perfiles</b>	El personal de la Unidad de Inteligencia de Mercado son graduados universitarios de las carreras de las Ciencias Económicas e Ingenierías, más del cincuenta por ciento cuenta con una o dos maestrías en Administración de Empresas, economía u otras afines y con más de 5 años de experiencia en bancos o en áreas de análisis estadístico.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por BANDESAL.

## Anexo 8.2.

<b>Institución</b>	Ministerio de Economía (MINEC)
<b>Unidad / Gerencia</b>	Unidad de Inteligencia Económica (UIE)
<b>Año de creación</b>	2010. Anteriormente, la Dirección de Desarrollo Competitivo Empresarial era la instancia encargada de investigar y analizar las condiciones de mercado y de competitividad para un mejor aprovechamiento de las oportunidades comerciales. Además de difundir los resultados y recomendar estrategias, instrumentos, mecanismos y proyectos necesarios para apoyar el desarrollo de la producción nacional de bienes y servicios, así como las capacidades empresariales tanto para el mercado local como externo.
<b>Marco institucional</b>	
<b>Objetivo General</b>	Proveer a las máximas autoridades institucionales, a otras instituciones públicas y al sector privado de información y análisis sobre el desempeño de la economía nacional e internacional, así como investigar y analizar las condiciones internas y externas que determinan la competitividad de los sectores productivos nacionales.
<b>Misión</b>	Generar análisis estratégico y su debida divulgación a los diferentes sectores sobre el comportamiento de la economía y el comercio nacional e internacional, así como la elaboración de investigaciones sectoriales que facilite la toma de decisiones y el diseño de estrategias y políticas públicas que contribuyan al desarrollo competitivo y equitativo de las actividades productivas.
<b>Visión</b>	Contribuir al incremento de la competitividad de los sectores productivos clave del país, mediante la generación y facilitación de información estratégica y el análisis sobre el desempeño de la economía nacional e internacional, para contribuir al diseño e implementación de políticas públicas en el Ramo de Economía.

<p><b>Principales funciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar análisis sobre las principales variables del entorno económico nacional e internacional y elaborar a partir de ellos, propuestas de política pública que puedan ser promovidas a juicio y consideración de las autoridades del MINEC.</li><li>• Realizar análisis de inteligencia competitiva a nivel sectorial, subsectorial, de productos específicos, sobre potencial de penetración en mercados externos e internos, identificando oportunidades y amenazas relevantes.</li><li>• Analizar periódicamente la estructura productiva del país, del comercio exterior y otras variables; a fin de determinar los grados de potencialidad de exportación, de atracción de inversiones, de aprovechamiento de los acuerdos comerciales y del mercado interno.</li><li>• Proponer lineamientos de estrategias y medidas que contribuyan al desarrollo económico y social del país.</li><li>• Trasladar de manera oportuna y transparente, los resultados de los estudios y análisis a otras Entidades de la Administración Pública y al sector privado, para facilitar la coordinación intergubernamental y la toma de decisiones.</li></ul>
<p><b>Estructura organizativa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La UIE depende directamente del Viceministerio de Economía.</li><li>• Internamente, la Unidad está compuesta por 11 personas: 2 gerentes, 8 técnicos - analistas y 1 asistente administrativo. Al dividir al personal por sexo, a la UIE la componen 7 hombres y 4 mujeres. El puesto de coordinador se encuentra vacante.</li></ul>

<b>Esquema de trabajo</b>	
<b>Áreas temáticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de coyuntura económica nacional, regional e internacional.</li> <li>• Seguimiento a la evolución del comercio exterior de El Salvador.</li> <li>• Análisis de la estructura productiva del país.</li> <li>• Competitividad nacional.</li> <li>• Sectores y mercados.</li> <li>• Cadenas de valor</li> </ul>
<b>Sectores estratégicos</b>	<p>Industria: Agroindustria, Alimentos y Bebidas, Textil y Confección, Química Farmacéutica y Cosmética Natural, Papel y Cartón, Plásticos, Electrónica, Calzado, Artesanía de Exportación.</p> <p>Servicios: Aeronáutica, Industrias Creativas, Servicios Médicos, Industria Informática, Logística, Servicios Empresariales a Distancia, Turismo.</p>
<b>Fuentes de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscripción (gratuita y pagada) a base de datos sobre comercio exterior (Discoverer Aduanas y BCR, Trademap, WITS, UNCTAD Stat); empleo (estadísticas del ISSS); información económica y social (BCR, FMI, Banco Mundial, DIGESTYC, CEPALSTATS); créditos (SSF); inversión extranjera directa (UNCTAD Stat).</li> </ul>
<b>Aliados estratégicos</b>	<p>Públicos: Banco Central de Reserva (BCR), Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA), Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), Dirección General de Aduanas (DGA) - Ministerio de Hacienda, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Defensoría del Consumidor (DC), Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), Superintendencia de Competencia (SC), Superintendencia del Sistema Financiero (SSF).</p>
<b>Principales productos</b>	<p>Informe de comercio exterior, Alertas económicas, Informe de viabilidad de acuerdo comercial, Informe de impacto de acuerdo comercial, Perfiles sectoriales, Perfiles país, Estudios de cadenas de valor, Estudios de mercado.</p>

<p><b>Metodologías de investigación</b></p>	<p>Seguimiento y monitoreo a indicadores y variables de los diferentes sectores: real, externo y financiero. Así como a las mediciones internacionales de competitividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la viabilidad sobre la implementación de acuerdos comerciales mediante modelos de equilibrio parcial.</li> <li>• Análisis sobre la evolución de la estructura productiva del país mediante mapas de encadenamiento productivo construidos a partir de la información del último Censo Económico (2005).</li> <li>• Construcción de indicadores de comercio exterior con base en la propuesta metodológica de la CEPAL.</li> <li>• Estudios para la construcción de cadenas de valor para productos mediante la metodología de CEPAL.</li> </ul>
<p><b>Usuarios</b></p>	<p>A nivel interno de la institución: Despacho de los titulares, asesores y otras direcciones del MINEC.</p> <p>A nivel externo: Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia (STPP), gremiales, empresas, cooperativas, organizaciones de productores.</p>
<p><b>Usos de la información</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en la toma de decisiones institucional.</li> <li>• Apoyo y acompañamiento en algunos niveles del diseño de políticas públicas.</li> <li>• Apoyo en la toma de decisiones a las empresas, cooperativas y organizaciones de productores vinculadas con las actividades de los sectores estratégicos de la PNFDTT.</li> </ul>
<p><b>Requerimientos de información por usuarios principales</b></p>	<p>A nivel interno: indicadores sectoriales, relaciones comerciales bilaterales, oferta exportable de El Salvador, perfiles sectoriales y perfiles país</p> <p>A nivel externo: identificación de destinos potenciales, contactos de potenciales compradores, información de comercio exterior, información de empleo formal.</p>

<b>Proceso de trabajo</b>	* Elaboración del plan de trabajo de la Unidad y distribución de las temáticas en función de las competencias de cada una de las gerencias (se respeta la complementariedad entre ambas).
	* Coordinación: identificar y priorizar las necesidades y requerimientos de las distintas dependencias del MINEC. Además, de buscar espacio de coordinación interinstitucionales.
	* Definición de lineamientos técnicos.
	* Seguimiento a las actividades planteadas en el plan de trabajo.
	* Obtención y procesamiento de información para la elaboración de informes, alertas y otros estudios.
	* Análisis de la información y generación de documentos relevantes para la toma de decisiones.
	* Difusión de la información generada.
<b>Mecanismos de difusión</b>	* Se distribuyen los documentos vía correo electrónico.
	* Sitio web institucional ( <a href="http://www.minec.gob.sv">www.minec.gob.sv</a> ), comunicados de prensa, resúmenes informativos, presentaciones e informe de comercio exterior.
	* Presentaciones en eventos públicos y presentaciones internas.
	* Publicación en prensa escrita.
<b>Logros de la gerencia</b>	
<b>Logro 1</b>	2015. Publicación de estudios de mercado para sectores priorizados: (a) Plásticos en México y (b) Químico – farmacéutico en Bolivia. En respuesta a la demanda de los sectores priorizados en el marco de la Política Nacional de Fomento, Diversificación y Transformación Productiva (PNFDTP).
<b>Logro 2</b>	2013-2014. Identificación de sectores con ventajas comparativas reveladas y mayor potencial de crecimiento exportador. Los sectores fueron incluidos como los sectores priorizados de atención para la Política Nacional de Fomento, Diversificación y Transformación Productiva (PNFDTP)

<b>Logro 3</b>	2011-2012. Mapeo de la estructura productiva de El Salvador, con lo que fue posible visualizar y caracterizar las cadenas productivas de la industria nacional, en términos de valor agregado generado, empleo y grado de encadenamiento.
<b>Recurso Humano</b>	
<b>Perfiles</b>	El perfil del personal de la Unidad está vinculado con estudios en el área de las ciencias económicas y especialización en temas como macroeconomía aplicada, comercio exterior y negocios internacionales, dirección de empresas internacional, políticas públicas y técnicas estadísticas.
<b>Capacitaciones</b>	Total de capacitaciones <u>7</u> , y personal capacitado <u>10</u> , en el último año. En aspectos relacionados con el comercio exterior y evaluación de tratados comerciales, análisis de coyuntura económica, generación de reportes dinámicos, estadísticas con enfoque de derechos, técnicas de redacción.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el MINEC.



Anexo 8.3.

<b>Institución</b>	Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA)
<b>Unidad / Gerencia</b>	Gerencia de Análisis de Políticas e Inteligencia de Mercados (GAPIM)
<b>Año de creación</b>	2010. Se fusionaron las gerencias de: Investigación de Proesa - Inversiones (2000) y de Información de Mercados de Exporta El Salvador (2004), lo que constituye a la GAPIM en una gerencia transversal que consolida las funciones y el personal que tenían las dos gerencias anteriores.
<b>Marco institucional</b>	
<b>Objetivo General</b>	Realizar análisis sistemático y periódico sobre inversiones, exportaciones, mercados internacionales, aspectos económicos y clima de negocios.
<b>Misión</b>	No Aplica.
<b>Visión</b>	Convertir a GAPIM en un “tanque de pensamiento” interno que genere información oportuna de alto valor para la toma de decisiones en la promoción de exportaciones, inversiones, APP, clima de negocios e imagen país.
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar investigación proactiva en respuesta a requerimientos de información de clientes internos y externos.</li> <li>• Preparar informes, documentos técnicos y realizar presentaciones para la toma de decisiones.</li> <li>• Investigar e identificar mercados extranjeros para comercializar productos y servicios salvadoreños.</li> </ul>
<b>Estructura organizativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un Consejo Directivo, que se encarga de la orientación estratégica institucional, conforme a las políticas del gobierno.</li> <li>• La GAPIM depende directamente de la Presidencia de la institución.</li> <li>• Internamente, la Gerencia está compuesta por 5 personas: 1 gerente y 4 asesores de inteligencia de mercados. Al dividir al personal por sexo, la GAPIM la componen 3 hombres y 2 mujeres.</li> </ul>

<b>Esquema de trabajo</b>	
<b>Áreas temáticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportaciones</li> <li>• Inversiones</li> <li>• Asocio Público-Privado</li> <li>• Clima de negocios e imagen país</li> </ul>
<b>Sectores estratégicos</b>	Servicios empresariales a distancia, Químico farmacéutico, Energía, Turismo, Plásticos, Manufactura liviana, Aeronáutica, Alimentos, Agroindustria, Metal-mecánica, Industrias creativas, Textil y confección, Calzado, Servicios de construcción y consultoría, Servicios de software y aplicaciones.
<b>Fuentes de información</b>	Suscripción (gratuita y pagada) a base de datos sobre inversiones (fDiMarkets, WAIPA); información financiera (Hoovers, Monedero Redbus); socios público-privados (InfrastructureJournal); comercio exterior (Uru-net, Datamyne, Comtrade); condiciones de acceso a mercados (TradeWizard); información económica y legal (SIEL); recursos humanos (Monedero escalas salariales); estudios de mercado (Euromonitor) y otros (Discoverer Aduanas SV, BCR, FMI, Banco Mundial, DIGESTYC, Trademap, Macmap, OEA-SICE, USITC Database, ExportHelpDesk-UE).
<b>Aliados estratégicos</b>	<p>Privados: Agencias de recursos humanos; Corredores de bienes raíces; Bufetes y empresas consultoras; Navieras y agentes de carga; Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI); Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES); CAMTEX-Zona Franca.</p> <p>Públicos: Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC); Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS); Centro Nacional de Registros (CNR)-Catastro; Ministerio de Educación (MINED)-Educación Técnica; Ministerio de Hacienda-Estudios Tributarios; Ministerio de Economía-POLICOM, DATCO, ONI y UIE.</p>

<p><b>Principales productos</b></p>	<p>Guía del inversionista (anual); Estudios sectoriales para la atracción de IED (Servicios Empresariales a Distancia y, Textil y Confección); Informe anual de exportaciones e inversiones; Informe mensual de exportaciones; Presentación país (actualización mensual); Estudios internacionales de mercados; Prospecciones de mercado; Reporte de indicadores económicos y sociales (trimestral); Investigaciones especiales proactivas (sobre regulaciones fiscales, competitividad, salario mínimo, otros).</p>
<p><b>Metodologías de investigación</b></p>	<p>Se hace uso de herramientas tales como la metodología para la construcción de indicadores de comercio exterior de CEPAL y la construcción del Índice de Éxito Exportador para las Empresas.</p>
<p><b>Usuarios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel interno de la institución: Presidencia, Dirección de Inversiones, Dirección de Exportaciones, Asuntos Estratégicos, Comunicaciones.</li> <li>• A nivel externo: otras instituciones públicas, empresas consultoras, organismos internacionales, gremiales, tanques de pensamiento, estudiantes, otros.</li> </ul>
<p><b>Usos de la información</b></p>	<p>Apoyo la toma de decisiones institucional; evaluar la posición competitiva del país respecto a sus competidores; identificar ventajas competitivas para la promoción de exportaciones e inversiones; seguimiento de información económica y social del país; determinar el potencial de nuevos productos y mercados; dar apoyo a programas institucionales que promueven las exportaciones e inversiones; otros.</p>

<b>Requerimientos de información por usuarios principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidencia: estadísticas económicas, sociales, de comercio exterior y de inversión extranjera directa; información sobre empresas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Exportaciones: estadísticas de comercio exterior, información crediticia y financiera de potenciales socios comerciales, información de mercado para productos y países de destino, identificación de productos con potencial exportador, otros.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Inversiones: identificación de potenciales inversionistas, información de salarios y cualificación de la mano de obra, disponibilidad y costo de bienes raíces, aranceles, estadísticas de exportación e importación, proveedores, oferta, demanda, marco regulatorio, otros.</li> </ul>
<b>Proceso de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición estratégica institucional: Consejo Directivo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un plan de trabajo operativo anual.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención a los requerimientos internos y externos siguiendo algunos criterios de priorización: (1) Presidencia, Dirección de Exportaciones, Dirección de Inversiones y Potenciales Inversionistas; (2) Clientes Internos y Clientes Externos (instituciones públicas, organismos internacionales, tanques de pensamiento); (3) Otros clientes externos (estudiantes).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención y procesamiento de información cualitativa y cuantitativa por medio de las distintas bases de datos a las que tiene acceso la Gerencia. Se está migrando a la automatización de proceso para el procesamiento de la información y poder dedicar más tiempo al análisis de la misma.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de revisión del contenido y calidad de la información por parte del Gerente de la GAPIM.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación y distribución de los productos generados.</li> </ul>

<b>Mecanismos de difusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicación electrónica de los productos en el sitio web (www.proesa.gob.sv).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicación y distribución física de los principales productos a potenciales inversionistas, instituciones públicas, embajadas de El Salvador en el exterior, otros.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de redes sociales como twitter (@Proesa_sv) y YouTube (PROESA El Salvador).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de comunicados de prensa, material promocional y presentaciones en eventos públicos.</li> </ul>
<b>Logros de la gerencia</b>	
<b>Logro 1</b>	Creación y posicionamiento de guía del inversionista y presentación país
<b>Logro 2</b>	Desarrollo de metodología para la definición de productos con potencial por destino, prospecciones, estudios de mercado y estrategias de atracción de IED
<b>Logro 3</b>	Desarrollo de documentos de análisis para la toma de decisiones con mayor valor agregado, informe anual y mensual de exportaciones, reporte trimestral de indicadores, requerimientos de información
<b>Recurso Humano</b>	
<b>Perfiles</b>	El perfil académico del personal que conforma la Gerencia cuenta con estudios de pregrado y de especialización en economía, comercio internacional, administración de empresas, ciencias jurídicas y negocios internacionales.
<b>Capacitaciones</b>	Total de capacitaciones <u>1</u> , y personal capacitado <u>5</u> , en el último año.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por PROESA.

