

2016

Posicionamiento local, nacional e internacional de Bogotá

**SECRETARÍA DISTRITAL DE DESARROLLO
ECONÓMICO**

**DIRECCIÓN DE COMPETITIVIDAD BOGOTÁ
REGIÓN**

SUBDIRECCIÓN DE EXPORTACIONES



**ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.**

SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO

POSICIONAMIENTO LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL DE BOGOTÁ

Plan de Desarrollo

Bogotá mejor para todos

Eje Transversal

Desarrollo económico basado en el conocimiento

Programa

Fundamentar el desarrollo económico en la generación y uso del conocimiento para mejorar la competitividad de la ciudad región

Elaborado por:

Dirección de Competitividad Bogotá Región
Subdirección de Exportaciones.

Junio de 2016

TABLA DE CONTENIDO

1.	Identificación y clasificación del proyecto	5
2.	Diagnóstico de la situación problemática	5
2.1	Bajo valor agregado de la oferta exportable:	5
2.2	Baja difusión institucional a los empresarios, para vincularse con el comercio exterior: ..	6
2.3	Débil reconocimiento de la ciudad como destino turístico y de negocios:	6
2.4	Bajo reconocimiento de Bogotá en el ámbito internacional como una ciudad competitiva:	6
2.5	Débil crecimiento de la economía de la ciudad:	6
2.6	Baja atracción de inversión extranjera para instalar empresas en la ciudad:	6
3.	Análisis de involucrados	7
4.	Justificación	8
5.	Objetivos del proyecto	9
5.1	Objetivo General	9
5.2	Objetivos específicos:.....	9
6.	Planteamiento y selección de alternativas	9
6.1	Estrategia del fomento de la vocación exportadora	12
6.2	SIMO.....	13
6.3	Logística.....	13
6.4	Mercadeo de ciudad.....	13
6.5	Mejores prácticas del comercio exterior:	13
7.	Descripción del proyecto.....	14
8.	Metas e indicadores del proyecto.....	14
9.	Supuestos del proyecto.....	17
10.	Estructura de costos.....	20
11.	Población.....	21
12.	Localización geográfica	22
13.	Análisis de institucionalidad.....	22

14. Aspectos ambientales	23
15. Estudios que respaldan la información básica del proyecto	24

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1.Metas del proyecto.....	16
Tabla 1.Matriz de Riesgos	19
Tabla 3. Distribución presupuestal del proyecto (Plan plurianual).....	20
Tabla 4. Distribución presupuestal por meta (Plan plurianual)	20

1. Identificación y clasificación del proyecto

La Subdirección de Exportaciones desarrollará el proyecto Posicionamiento local, nacional e internacional de Bogotá, el cual se enmarca en el plan de desarrollo distrital (PDD) “Bogotá, mejor para todos”, específicamente en el segundo eje transversal de “Desarrollo Económico basado en el conocimiento” y en el programa: “fundamentar el desarrollo económico en la generación y uso del conocimiento para mejorar la competitividad de la ciudad región”.

Este proyecto se clasifica como un proyecto de servicios, toda vez que se pretende ofrecer acompañamiento y apoyo a los pequeños, medianos y grandes empresarios de la ciudad, para que fortalezcan sus conocimientos y habilidades en los procesos de exportación. Así mismo, el proyecto explora la implementación de programas específicos que buscan subsanar obstáculos técnicos, logísticos, administrativos y comerciales que contribuyan, no solo en mejorar las condiciones de producción con miras a la exportación si no a la atracción de la inversión, posicionamiento de la ciudad y su reconocimiento a nivel local, nacional e internacional.

2. Diagnóstico de la situación problemática

Bogotá está presentando bajos niveles de internacionalización pese a que ocupó el quinto lugar de las mejores ciudades latinoamericanas para hacer negocios en el 2015 de acuerdo a la revista América Economía. En esta publicación se destaca positivamente el poder de marca (94,26) y su capital humano (85,35), mientras que con un bajo puntaje aparece infraestructura y conectividad (53,67). Con respecto a otras ciudades del país, de acuerdo al Índice Departamental de Competitividad desarrollado por el Consejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario, la capital de Colombia se muestra como la región más competitiva con 8,13 puntos. Allí se destaca en dimensión de sofisticación e innovación (9,61) y eficiencia (8,21). Los puntajes más bajos se encuentran en instituciones (4,82) (Valencia A. M., 2015).

A partir del documento “Análisis de exportaciones colombianas” de Procolombia correspondiente al año 2015, en el que se analiza el comportamiento de la exportación de los no minerales por departamento de origen, se evidencia que Bogotá disminuyó un 10,9% por ciento con respecto al año anterior (Procolombia, 2016).

Pese a que la posición de la ciudad ha mejorado y es la primera vez que obtiene el reconocimiento para hacer negocios en Latinoamérica¹, el comportamiento de las exportaciones han disminuido significativamente lo cual se debe principalmente a las siguientes tres causas directas (ver anexo No. 1):

2.1 Bajo valor agregado de la oferta exportable:

Este aspecto se ve reflejado en el desconocimiento de la oferta exportable por parte de los compradores internacionales, como también de los mercados internacionales por parte de los empresarios. Además las

¹ De acuerdo a la nota editorial del Observatorio de Desarrollo Económico, de fecha del diciembre 15 de 2015. Disponible en la web: <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=788#sthash.AILfe1Uf.D0AhOvFA.dpbs>

empresas tienen problemas en el mejoramiento de sus productos y servicios, debido a la baja preparación de las empresas, para la mitigación de los riesgos y el aprovechamiento de las oportunidades derivadas de la apertura económica. Por otro lado el desconocimiento de los requerimientos técnicos de los bienes y servicios demandados por el mercado internacional y de los trámites para realizar exportaciones, evidencia la escasa información con relación a la dinámica de la exportación de servicios en la ciudad. Igualmente el bajo conocimiento por parte de los empresarios de las oportunidades de los acuerdos y tratados internacionales y el escaso talento humano capacitado en lenguas extranjeras matizan el problema.

2.2 **Baja difusión institucional a los empresarios, para vincularse con el comercio exterior:**

Debido a que la desarticulación y coordinación entre las entidades del Gobierno Distrital, Nacional e internacional en los temas de turismo y Comercio Internacional ha influido en la poca información acerca de los programas ofrecidos. Igualmente esto ha influido que en Bogotá no se tenga una identificación de los productos exportables en los municipios, departamentos circundantes y los destinos promisorios.

2.3 **Débil reconocimiento de la ciudad como destino turístico y de negocios:**

Esto ha ocasionado que se vea reflejado en la inseguridad jurídica en la inversión extranjera y además ha influido en el desaprovechamiento de acciones de cooperación internacional de la ciudad. Sumado a esto, la debilidad en el tratamiento sistemático de los principales obstáculos que afectan la inversión nacional y extranjera debido a que se presenta un retraso en términos de infraestructura con respecto de la logística y la movilidad de mercancías. Esto se ha visto reflejado en aspectos relacionados con el bajo posicionamiento de la ciudad a nivel local, nacional e internacional.

Por otro lado, es necesario desarrollar estrategias para solucionar estas causas principales que ocasionan la baja internacionalización de la ciudad, si esto persiste tendrían un efecto primario de bajo desarrollo de la ciudad y otros **secundarios** que son:

Bajo reconocimiento de Bogotá en el ámbito internacional como una ciudad competitiva:

En donde repercutiría en la pérdida de participación de mercado interno y externo de las empresas de la ciudad debido a la baja industrialización y el decrecimiento de las exportaciones de bienes y servicios de las unidades productivas, que ocasionaría poca competitividad.

Débil crecimiento de la economía de la ciudad:

A efecto del desaprovechamiento de los mercados internacionales.

Baja atracción de inversión extranjera para instalar empresas en la ciudad:

Este aspecto se ve reflejado en la posición débil de Bogotá para ser competitiva a nivel nacional e internacional, además ha ocasionado una desventaja frente a otras ciudades y con un bajo

reconocimiento como destino atractivo para los negocios y baja atracción turística que ha incidido en el debilitamiento de la imagen de la capital.

3. Análisis de involucrados

La participación de las entidades públicas y privadas – Distritales, Nacionales, la academia y de empresarios de la ciudad, son de vital importancia para el desarrollo y cumplimiento de las metas que se plantean. Cada uno de los actores desempeña un rol dentro del proyecto de inversión, el cual se relaciona con la gestión para el posicionamiento, el reconocimiento de la ciudad, el aumento en el desarrollo productivo y la generación de medios estratégicos para lograr la conformación de una Bogotá región como un territorio competitivo.

Se identificaron 25 actores (grupos y/o entidades) relevantes (**ver gráfico No. 1**), con los que la SDDE puede generar alianzas estratégicas. Con el fin de identificar puntos de convergencia o divergencia, así como interacciones que puedan facilitar un trabajo articulado en beneficio de sectores económicos de la ciudad de Bogotá, se agruparon los actores (19 de ellos son aliados, 5 de apoyo, 1 simpatizante y 1 amigo). Se espera que con los aliados se logre realizar promoción de proyectos y estrategias en pro de un mejor desarrollo local.

La clasificación de los actores que se obtuvo fue la siguiente:

Aliados: SDDE, Empresarios, Procolombia, Invest in Bogotá, Gremios, Cámaras de Comercio, Organismos no gubernamentales, Compradores internacionales, Entidades distritales, IDT, Cancillerías (consulados), Turistas, MinCIT, Academia, SENA, Gobernaciones, Comisión Regional de Competitividad, Unidad de Coordinación Público Privada para el Mejoramiento de la Logística de Bogotá Región y Medios de comunicación comunitarios.

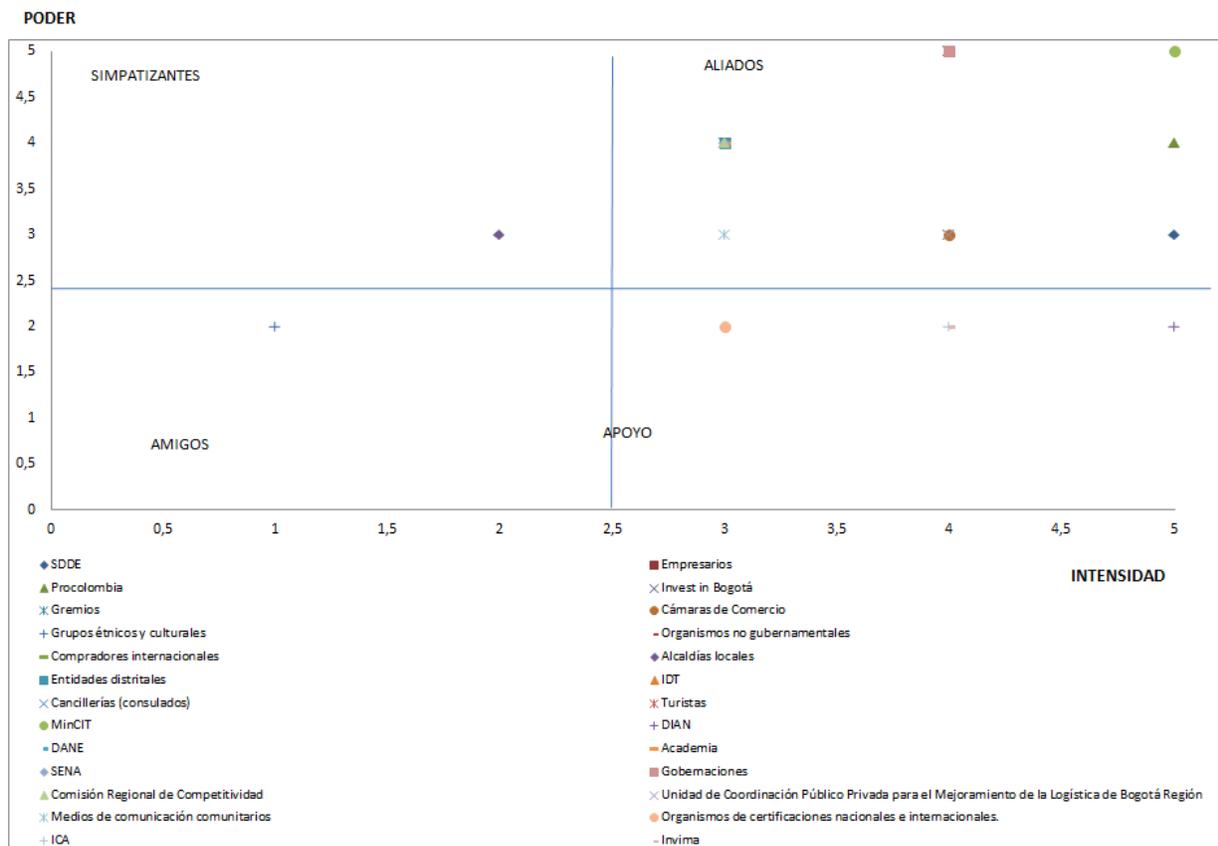
Apoyo: DIAN, DANE, Organismos de certificaciones nacionales e internacionales, ICA e Invima.

Simpatizante: Alcaldías locales.

Amigo: Grupos étnicos y culturales

En la **tabla No. 1 (ver anexo No. 2)** se relacionan los actores identificados y se puede observar que se trata de entidades institucionales y gremiales, del orden local, regional, nacional y en algunos casos internacional. Además, la mayoría tiene incidencia directa en el impulso de los sectores económicos, o son entidades encargadas de liderar procesos orientados a la solución de la problemática.

Gráfico1.Diagrama de involucrados



4. Justificación

El proyecto de inversión parte de la necesidad de incrementar los niveles de internacionalización y liderar estrategias para promover las exportaciones por parte de las empresas de la ciudad de Bogotá. Esto se ha reflejado en el poco reconocimiento en el ámbito internacional como una ciudad competitiva, además su débil crecimiento económico y su baja atracción de inversión extranjera para instalar empresas en la capital, ha ocasionado un bajo desarrollo de ella.

Esta labor debe ser abordada por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico que es la entidad encargada, de acuerdo con sus funciones, de incrementar los niveles de internacionalización y liderar estrategias para promover las exportaciones en la capital.

Por lo tanto a través del presente proyecto de inversión, la Subdirección de Exportaciones abordará dos (2) metas del plan de desarrollo “Bogotá mejor para todos” y propone tres (3) metas para el proyecto,

cuya finalidad es el aumento de las exportaciones y la atracción de la inversión extranjera directa en la ciudad a 2019.

5. Objetivos del proyecto

5.1 Objetivo General

Incrementar los niveles de internacionalización de la ciudad de Bogotá (ver anexo No. 3)

5.2 Objetivos específicos:

- Maximizar el valor agregado de la oferta exportable.
- Incrementar la difusión de los programas institucionales a los empresarios, para vincularse con el comercio exterior.
- Fortalecer el reconocimiento de la ciudad como destino turístico y de negocios.

6. Planteamiento y selección de alternativas

En el desarrollo del proyecto y en cumplimiento del PDD “Bogotá mejor para todos” se definieron los siguientes medios con sus acciones para realizar en éste cuatrienio, las cuales son:

Generar conocimiento en los requerimientos técnicos de los bienes y servicios demandados por el mercado internacional, a los empresarios.

- Identificar la oferta exportable de Bogotá.
- Prevalidar la oferta exportadora.
- Caracterizar los requerimientos técnicos a nivel internacional, para la oferta exportable identificada.
- Adecuar la oferta exportable.
- Articular con las entidades y organismos que faciliten la adecuación de la oferta exportadora.
- Validar en el mercado internacional los bienes y servicios potenciales ofertados.

Alto conocimiento de los trámites para realizar exportaciones de bienes y servicios.

- Transmitir vía capacitación el conocimiento de los procesos de exportación a empresarios.
- Brindar las herramientas necesarias para mejorar las habilidades de negociación internacional de los empresarios.

- Dar a conocer los procesos de logística, distribución física nacional e internacional para realizar procesos de exportación efectivos
- Articular con las entidades y organismos que faciliten las operaciones de comercio exterior.

Información suficiente con relación a la dinámica de la exportación de servicios en la ciudad.

- Recopilar de la información de la balanza comercial de servicios en Bogotá.
- Identificar los subsectores de servicios potenciales de la ciudad
- Promocionar la vocación exportadora de los subsectores identificados
- Divulgar los procedimientos pertinentes para la exportación de servicios.
- Dar a conocer los beneficios de la formalización de la exportación de servicios.

Alto conocimiento para empresarios, sobre trámites y tributación aduanera para facilitar el comercio internacional.

- Apropiar una herramienta de comercio exterior para las empresas bogotanas en pro de fortalecer sus competencias en el manejo del nuevo estatuto aduanero.
- Capacitar 100 personas de empresas de la cadena exportadora en la ciudad de Bogotá en los principales temas del nuevo estatuto aduanero.
- Crear un entono de comercio exterior competitivo mediante la transferencia de conocimiento enfocado en la reglamentación aduanera.

Talento humano capacitado en lenguas extranjeras.

- Identificar la población objetivo para programas de capacitación de bilingüismo.
- Articulación con la academia y otros actores del orden distrital, nacional e internacional que cuenten con programas de lenguas extranjeras.
- Generar estrategias sectoriales para la implementación de programas de bilingüismo.

Mejorar el tratamiento sistemático de los principales obstáculos que afectan la inversión nacional y extranjera.

- Identificar los principales obstáculos que afectan a los Inversionistas nacionales y extranjeros
- Priorizar los obstáculos identificados
- Articular con los entes competentes

- Fortalecer la articulación interinstitucional público privada para el tratamiento sistemático de los principales obstáculos que afectan la inversión.
- Generar estrategias para mitigar los obstáculos que afectan la inversión en la ciudad.
- Diseñar e implementar planes de acción para la mejora de los obstáculos identificados.

Promover estrategias que mejoren la infraestructura para la logística y movilidad de mercancías.

- Gestionar el conocimiento en logística.
- Implementar programas y proyectos para que las empresas adopten buenas prácticas logísticas.
- Colaborar en la estructuración de los proyectos de corredores estratégicos para carga.

Fortalecer el posicionamiento de la ciudad, a nivel local, nacional e internacionalmente.

- Apoyar proyectos de ciudad en alianzas con diferentes entidades.
- Fortalecer programas de relacionamiento con prensa internacional
- Monitorear las acciones con medios de comunicación.
- Participar en misiones multisectoriales de promoción internacional de ciudad.

Mejorar los canales de información de los programas ofrecidos por el Gobierno Distrital y Nacional.

- Participar activamente en las mesas intersectoriales, para identificar la oferta de programas.
- Divulgar la oferta de programas para exportadores a través de los canales disponibles.
- Integrarse con los canales de comunicación poblacional disponibles.
- Actualizar permanentemente la información sobre los programas de exportaciones ofrecidos por el Gobierno Nacional o Distrital.

Integrar a Bogotá con la región, para la identificación de productos exportables.

- Interlocutar con los entes regionales, para identificar su oferta exportable
- Priorizar la oferta exportable de la región.
- Crear estrategias para integrar la oferta exportable de la región a los programas de internacionalización.

Una vez realizado el inventario de las posibles acciones a realizar para el desarrollo del proyecto planteado, se agruparon por tema de interés, quedando seleccionadas las siguientes tres (3) alternativas (ver anexo 4 - Matrices de selección de alternativas) i) Posicionar a Bogotá - Región, como una ciudad con potencial turístico, atractiva para los negocios y competitiva en su oferta exportable, (puntaje del 60%); ii) Generar en Bogotá posicionamiento, como una ciudad atractiva y reconocida por tener un buen clima de negocios enfocada en bienes y servicios y una infraestructura de logística, (puntaje 77%) y iii) Crear estrategias con los grupos de interés, para el posicionamiento a nivel internacional de Bogotá – Región, como una ciudad que cuenta con una amplia oferta exportable de bienes y servicios, infraestructura para la logística, buen clima de negocios y atractiva en turismo, (puntaje de 84%), quedando seleccionada como la única alternativa la de mayor puntaje, con la siguiente descripción:

Se realizarán acciones de articulación con entidades público privadas, organismos gubernamentales, no gubernamentales y del orden nacional e internacional, academia y las que sean pertinentes, que conlleven a la proyección internacional de la ciudad, de su entorno y de sus unidades productivas, mediante los siguientes componentes:

6.1 Estrategia del fomento de la vocación exportadora

Con el fin de fomentar la vocación exportadora en los empresarios y promover las exportaciones de la ciudad, se proyecta atender en el cuatrienio a 75 empresas, las cuales tendrán intervención directa en:

- Mejorar las capacidades y apropiación del conocimiento con relación a los procesos de exportación, las operaciones de comercio exterior y la cultura de negociación.
- Mejoramiento de su oferta exportable y cumplimiento de los requerimientos técnicos para el acceso a mercados internacionales.
- Búsqueda de mercados y clientes potenciales en el exterior.
- Participación en ruedas de negocios y misiones exploratorias o comerciales que permitan la internacionalización.
- Gestión en la mediana empresa para superar los obstáculos técnicos al comercio y aprovechar las oportunidades de los Tratados de Libre Comercio.
- Incentivar las vocación exportadora en los sectores de complejidad económica, biotecnológicos y con potencialidad para la atracción de la inversión extranjera, mediante la construcción metodológica e implementación de una estrategia con una visión global.
- Llevar a cabo la estrategia del fomento de la vocación exportadora. Se realizará la implementación del programa exportador con una población objetivo en el primer año (2017) de 35 empresarios, en el segundo (2018) van hacer 20 y en el tercero (2019) se tiene programado

20 y además se implementará una rueda de negocios internacionales en cada uno de estos años.

- Para el desarrollo de la estrategia enfocada en la mediana empresa se realizarán actividades de articulación con los diferentes organismos para el tratamiento de los obstáculos técnicos al comercio de acuerdo a las necesidades encontradas en los empresarios.
- La ejecución de la estrategia de las unidades productivas de alta complejidad se basará en el trabajo en conjunto con aliados para el desarrollo de una metodología que permita concatenar la atracción de la inversión extranjera con la promoción de las exportaciones.

6.2 SIMO

El tratamiento sistemático de los principales obstáculos al clima de negocios de Bogotá ya identificados a través de la priorización, diseño e implementación de propuestas de mejora que contribuyan a la superación de los mismos. Lo anterior, en un marco de articulación interinstitucional que pretende promover y llevar a cabo los cambios y/o reformas que se identifiquen en cada ámbito priorizado.

6.3 Logística

La estrategia del cuatrienio 2016-2020 es desarrollar un plan de acción coordinado con el sector privado y la academia, contenido en la propuesta de la Política de logística de la ciudad – región, para la promoción de un conjunto de proyectos estratégicos que mejoren el desempeño logístico de las empresas de la ciudad con énfasis en su capacidad de acceder a mercados internacionales.

6.4 Mercadeo de ciudad

Fortalecer la estrategia de mercadeo de ciudad a través de convenios de asociación con entidades competentes para llevar a cabo acciones que contribuyan al posicionamiento internacional de ciudad, a través de

- Alianzas con proyectos de ciudad.
- Acciones en mercados externos.
- Sensibilizar e involucrar a los bogotanos.
- Posicionamiento de la ciudad.
- Dirección, implementación, seguimiento y evaluación.

6.5 Mejores prácticas del comercio exterior:

- Apropiar una herramienta de comercio exterior para las empresas bogotanas en pro de fortalecer sus competencias en el manejo del nuevo estatuto aduanero.

- Capacitar 100 personas de empresas de la cadena exportadora en la ciudad de Bogotá en los principales temas del nuevo estatuto aduanero.
- Crear un entorno de comercio exterior competitivo mediante la transferencia de conocimiento enfocado en la reglamentación aduanera.

7. Descripción del proyecto

El “Posicionamiento local, nacional e internacional de Bogotá” tendrá como finalidad el **“aumento de las exportaciones y la atracción de la inversión extranjera directa en la ciudad a 2019”** y su propósito es el de **“contribuir en la internacionalización del entorno empresarial de la ciudad”**.

En el cumplimiento del proyecto se enfocará en tres componentes, los cuales contendrán unas actividades específicas para el desarrollo de él que son las siguientes:

a. Empresas de Bogotá con altos niveles de vocación exportadora.

- Implementar programas para el fomento de las exportaciones de bienes y servicios en Bogotá.

b. Entorno de negocios competitivo a nivel local e internacional que favorezcan la inversión y el posicionamiento de la ciudad.

- Realizar acciones que mejoren el entorno competitivo de la ciudad en el ámbito local e internacional con relación al posicionamiento de la ciudad.
- Realizar acciones que mejoren el entorno competitivo de la ciudad en el ámbito local e internacional con relación al clima de negocios.
- Realizar acciones que mejoren el entorno competitivo de la ciudad en el ámbito local e internacional con relación a la logística urbana y del comercio internacional.

c. Mejoras prácticas y aprovechamiento de instrumentos para facilitar el comercio Exterior desde las pymes y micro empresarios.

- Realizar acciones para sensibilizar y actualizar los conocimientos y mejores prácticas a pymes y microempresarios, sobre la tramitación y tributación aduanera, para facilitar operaciones del comercio internacional.

8. Metas e indicadores del proyecto

De acuerdo al PDD “Bogotá mejor para todos” se tienen dos metas orientadas a este proyecto: (anexo No. 6)

Apoyar 75 empresas en procesos de exportación: el alcance es aumentar la vocación exportadora de los empresarios de la ciudad.

En el desarrollo y cumplimiento de la meta se tiene relacionada las siguientes metas del proyecto:

- **Apoyar 75 empresas en procesos de exportación:** su finalidad es la promoción de la vocación exportadora de los empresarios de la ciudad. Y sus actividades serán Identificar la oferta exportable de Bogotá; Prevalidar la oferta exportadora; Caracterizar los requerimientos técnicos a nivel internacional, para la oferta exportable identificada; Adecuar la oferta exportable; Articular con las entidades y organismos que faciliten la adecuación de la oferta exportadora; Validar en el mercado internacional los bienes y servicios potenciales ofertados; Transmitir vía capacitación el conocimiento de los procesos de exportación a empresarios; Brindar las herramientas necesarias para mejorar las habilidades de negociación internacional de los empresarios; Dar a conocer los procesos de logística, distribución física nacional e internacional para realizar procesos de exportación efectivos; Articular con las entidades y organismos que faciliten las operaciones de comercio exterior; Recopilar de la información de la balanza comercial de servicios en Bogotá; Identificar los subsectores de servicios potenciales de la ciudad; Promocionar la vocación exportadora de los subsectores identificados; Divulgar los procedimientos pertinentes para la exportación de servicios; Dar a conocer los beneficios de la formalización de la exportación de servicios; Desarrollar actividades que permitan la articulación entre compradores potenciales a nivel mundial y empresarios de la ciudad.

Promover 4 programas que consoliden el posicionamiento internacional de la ciudad: Se tienen dos alcances que son: el clima de negocios para inversionistas y la articulación entre entidades público, privado, nacional e internacional, para mejorar la productividad y competitividad de la ciudad y la región.

Para cumplir con la meta anterior se plantearon las siguientes metas del proyecto para consolidar el posicionamiento internacional de la ciudad, los cuales son:

- **Promover 4 programas que consoliden el posicionamiento internacional de la ciudad:** tendrá las siguientes actividades:
 - Apoyar proyectos de ciudad en alianzas con diferentes entidades; Fortalecer programas de relacionamiento con prensa internacional; Monitorear las acciones con medios de comunicación; y Participar en misiones multisectoriales de promoción internacional de ciudad.
 - Identificar los principales obstáculos que afectan a los inversionistas nacionales y extranjeros; Priorizar los obstáculos identificados; Articular con los entes competentes; Fortalecer la articulación interinstitucional público privada para el tratamiento sistemático de los principales obstáculos que afectan la inversión; Generar estrategias para mitigar los obstáculos que afectan la inversión en la ciudad; y Diseñar e implementar planes de acción para la mejora de los obstáculos identificados.

- Gestionar el conocimiento en logística; Implementar programas y proyectos para que las empresas adopten buenas prácticas logísticas; y Colaborar en la estructuración de los proyectos de corredores estratégicos para carga.
- Apropiar una herramienta de comercio exterior para las empresas bogotanas en pro de fortalecer sus competencias en el manejo del nuevo estatuto aduanero; Capacitar 100 personas de empresas de la cadena exportadora en la ciudad de Bogotá en los principales temas del nuevo estatuto aduanero; Crear un entono de comercio exterior competitivo mediante la transferencia de conocimiento enfocado en la reglamentación aduanera.
- **Capacitar 100 empresarios en el aprovechamiento de los instrumentos de comercio exterior:** las acciones que se desarrollaran serán las siguientes:
 - Apropiar una herramienta de comercio exterior para las empresas bogotanas en pro de fortalecer sus competencias en el manejo del nuevo estatuto aduanero.
 - capacitar 100 personas de empresas de la cadena exportadora en la ciudad de Bogotá en los principales temas del nuevo estatuto aduanero; crear un entono de comercio exterior competitivo mediante la transferencia de conocimiento enfocado en la reglamentación aduanera.

Tabla 1. Metas del proyecto

No.	Tipo de Meta (Suma)	Verbo	Magnitud	Unidad de medida	Descripción
METAS RESULTADO					
1	Suma	Aumentar	60%	Empresas	Intervenidas con intenciones de negocio.
METAS PRODUCTO					
1	Suma	Apoyar	75	Empresas	En procesos de exportación
2	Incremental	Promover	4	Programas	Que consoliden el posicionamiento internacional de la ciudad promovidos
METAS PROYECTO					
1	Apoyar	Vincular	75	Empresas	En procesos de exportación
2	Promover	Fortalecer	4	Programas	Que consoliden el posicionamiento internacional de la ciudad promovidos

No.	Tipo de Meta (Suma)	Verbo	Magnitud	Unidad de medida	Descripción
3	Capacitar	Implementar	100	Empresarios	En el aprovechamiento de los instrumentos de comercio exterior

9. Supuestos del proyecto

Con la ejecución del proyecto “Posicionamiento local, nacional e internacional de Bogotá” se espera promover el aumento de las exportaciones y la atracción de la inversión extranjera directa en la ciudad a 2019 enmarcado de los siguientes supuestos, los cuales se obtuvieron a partir del análisis de los posibles riesgos que pudieran afectar el apropiado desarrollo del proyecto (anexo No.7):

- Estabilidad en el precio de la divisa, las normativas y de las políticas para la atracción de inversión.
- Mantener activos planes de incentivos para la promoción de la inversión.
- Participación de al menos el 60% de los empresarios en el programa exportador.
- Bogotá se mantiene dentro de las 10 primeras ciudades latinoamericanas, para hacer negocios.
- Empresarios de Bogotá mejoran sus operaciones del comercio exterior.
- Asignación del 100% de los recursos contemplados para el proyecto.
- Contratar el operador adecuado.
- Alto nivel de satisfacción de los participantes del programa.
- Finalización del programa de al menos el 98% de los empresarios.
- Desarrollo eficiente de las obligaciones contractuales.
- Cooperación participación interinstitucional.
- Utilización óptima de los recursos para el cumplimiento de los objetivos.
- Medios digitales claros y óptimos en la divulgación de la ciudad.
- Realizar actividades programadas, pese a la volatilidad de la tasa de cambio.

- Publicación de notas periodísticas en el exterior, por parte de asistentes internacionales a eventos en Bogotá.
- Contar con una herramienta que monitoree las publicaciones de entorno de negocios de Bogotá en el exterior.
- Estrategias para el posicionamiento de la ciudad.
- Articulación para la gestión de las oportunidades de mejora en las entidades distritales, nacionales.
- Consenso entre las entidades competentes para implementar alternativas de mejora de los obstáculos identificados.
- Asignación de los recursos para la implementación de las alternativas que conlleven a la solución de obstáculos.
- Creación de una política por parte del Gobierno nacional, para disminuir los obstáculos al clima de negocios.
- Participación activa de las entidades involucradas, para la articulación y desarrollo de las oportunidades de mejora del entorno de negocios.
- Mejora la oferta de servicios logísticos de la ciudad. Las empresas se focalizan en su core-business.
- Se desarrollan proyectos estratégicos de infraestructura y se implementa una estrategia de gestión de corredores.
- Se da un proceso de transferencia tecnológica y mejoramiento de operaciones.
- El estatuto aduanero se mantienen sin grandes modificaciones.

Tabla 2. Matriz de Riesgos

		DEFINICIÓN DEL RIESGO	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	IDENTIFICACIÓN DE CONSECUENCIAS	DEFINICIÓN DEL SUPUESTO
FIN	Aumento de las exportaciones y la atracción de la inversión extranjera directa en la ciudad a 2019.	Volatilidad en la tasa de cambio	Fluctuación de la tasa de cambio por la oferta y demanda	Disminución de las importaciones de materias primas a causa del aumento de la divisa.	Estabilidad en el precio de la divisa (proyección Banco de la República a Diciembre 2016 \$3,146.00 http://www.banrep.gov.co/es/encuesta-proyecciones-macroeconomicas)
				Disminución de las publicaciones Free Press en el exterior a causa del aumento de la divisa.	
				Disminución del ingreso de divisas a causa de la baja de precio de la divisa.	
PROPÓSITO	Contribuir en la internacionalización del entorno empresarial de la ciudad.	Cambio de normatividad	Cambio de gobierno. Surgen necesidades para realizar el cambio. Implementación	Inestabilidad de la norma al entorno económico y/o político	Estabilidad Normativa
		Cambios en políticas que afectan la inversión extranjera (monetarias, regulatorias, fiscales, económicas u otras)	Exigencia del mercado.	Mala imagen del país en el exterior. Disminuye el ingreso de la inversión extranjera.	Estabilidad en las políticas para la atracción de inversión
		Perdida de incentivos para promover la inversión	Cambio de políticas macroeconómicas del Gobierno Nacional	Disminuye el ingreso de la inversión extranjera. Aumento del desempleo.	Mantener activos planes de incentivos para la promoción de la inversión
COMPONENTES	1. Empresas de Bogotá con altos niveles de vocación exportadora.	Deserción de los participantes en las intervenciones del proyecto de inversión por falta de interés.	Baja calidad de la preparación de los participantes. Devaluación de la Divisa	Bajos niveles de intención de negocios de los participantes Recursos mal invertidos	Participación de al menos el 60% de los empresarios en el programa.
	2. Entorno de negocios competitivo a nivel local e internacional que favorezcan la inversión y el posicionamiento de la ciudad.	Reducción de la imagen de la ciudad.	Resultados de los ranking Internacionales. Infraestructura deficiente para la logística. Problemas de administración Aumento en tramitología	Pérdida de competitividad en la atracción de inversión	Bogotá se mantiene dentro de los 10 primeras ciudades latinoamericanas, para hacer negocios (Doing Business)
	3. Mejorar prácticas y aprovechar instrumentos para facilitar el comercio Exterior.	Empresarios no están actualizados en conocimientos de trámites y tributos aduaneros	Actualización del Estatuto aduanero. Desinterés por parte de los empresarios en actualizarse	Pérdida de oportunidades para exportar. No optimización de trámites por parte de los empresarios. Ineficiencia en los trámites para exportación. Mayor costo en los trámites para exportación.	Empresarios de Bogotá mejoran sus operaciones del comercio exterior.

10. Estructura de costos

Para estimar el valor total del proyecto, se empleó la metodología de costeo por actividades y se agruparon por componentes financieros de gasto conforme a la clasificación del Manual para la administración, y operación del Banco Distrital de Programas y Proyectos de la Secretaría Distrital de Planeación.

El costo total del proyecto para el cuatrienio se estima en \$4.387'600.000 pesos m/cte, de los cuales el 15% se dirige al componente de talento humano y el 85% a logística, tal como se muestra en la tabla No.3, a través de estos componentes se realizará la producción de los servicios que darán cumplimiento a las metas del proyecto de inversión.

Tabla 3. Distribución presupuestal del proyecto (Plan plurianual)

Componentes	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	Total
Logística	515.500.000	675.300.600	1.040.000.000	574.000.000	905.100.000	3.709.900.600
Talento humano	12.000.000	224.699.400	210.000.000	126.000.000	105.000.000	677.699.400
Total	527.500.000	900.000.000	1.250.000.000	700.000.000	1.010.100.000	4.387.600.000

Las metas del proyecto se podrán visualizar detalladamente en la tabla No. 4.

Tabla 4. Distribución presupuestal por meta (Plan plurianual)

META PROYECTO	VALOR AÑO					VALOR TOTAL
	2016	2017	2018	2019	2020	
Apoyar 75 empresas en procesos de exportación.	298.500.000	600.000.000	950.000.000	400.000.000	691.120.000	2.939.62.000
TOTAL	298.500.000	600.000.000	950.000.000	400.000.000	691.120.000	2.939.62.000
Promover 4 programas que consoliden el posicionamiento internacional de la ciudad	95.000.000	300'000.000	300'000.000	300'000.000	318'980.000	1.313.980.000
Capacitar a los empresarios en el aprovechamiento de los instrumentos de comercio exterior.	134.000.000		-	-	-	134'000.000
TOTAL	229.000.000	300'000.000	300'000.000	300'000.000	318'980.000	1.447.980.000
TOTAL GENERAL	527.500.000	900'000.000	1.250'000.000	700'000.000	1.010'100.000	4.387.600

11. Población

La problemática que aborda este proyecto, involucra no solo a los empresarios y empleados, sino también a sus familias. Bajo este argumento, en gran escala la problemática afectaría a la población del distrito capital que asciende a 7'980.001 (Dane, 2015) habitantes en total y muchas veces se proyecta a la región y al resto del país.

Con fines prácticos el proyecto se analiza tomando como población de referencia local a los empresarios de los diferentes sectores productivos de la ciudad de Bogotá, formalizados y activos en el mercado, los cuales son en la actualidad 261.945 empresas registradas de acuerdo a un informe de la Cámara de Comercio de Bogotá en agosto de 2015.

Es notorio que los empresarios de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de la ciudad de Bogotá desconocen los mercados internacionales y se encuentran desarticulados para competir en este entorno.

La estructura productiva de la ciudad – región es amplia y diversificada, el 31% corresponde al comercio, 12% a industria y 10% a consultorías y actividades profesionales (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015).

En la actualidad las empresas que se encuentran registradas están compuestas por microempresas con el 85.2%, pequeñas empresas son el 11.6% y pequeñas son el 3.2%.

La población objetivo corresponde a un total de 175 empresarios de diferentes sectores socio económicos que cuenten con dificultades para acceder a mercados internacionales o que desconocen el nuevo estatuto aduanero. Lo anterior genera dificultades para posicionar sus productos y servicios a nivel local, nacional e internacional de la ciudad de Bogotá.

La priorización se hace a partir de convocatorias abiertas a personas que representan a empresas que cuenten con las siguientes características:

- Nivel de fortalecimiento empresarial (Proceso – Producto – Producción – Financiamiento – Exportaciones)
- Interés en la participación del programa
- Referencias comerciales
- Verificación de los documentos.

- Bajo conocimiento en la tramitología y tributación aduanera que facilite a los empresarios, las operaciones del comercio internacional.

La estrategia de enfoque diferencial que va a desarrollar la Subdirección de exportaciones se direcciona por oferta abierta a empresas de la ciudad y no es posible asegurar la focalización de determinado grupo poblacional, por lo tanto, se realizará por medio de convocatoria abierta dirigida a todos los empresarios de la ciudad, sin tener definido un territorio específico.

12. Localización geográfica

La inversión se realizará en la ciudad de Bogotá en sectores socioeconómicos que produzcan bienes y servicios de pequeñas y medianas empresas, y dada la complejidad de los diferentes problemas que puedan presentar los empresarios no existe o no se puede delimitar un área específica de intervención.

La localización del proyecto se abordará en el área geográfica del Distrito Capital que representan las 20 localidades de la ciudad. La mayoría de empresarios se localizan en Chapinero con el 17.7%, Usaquén el 15.5% y Suba el 12.7% (Valencia M., 2015). Sin embargo por formar parte de un proyecto orientado al sistema productivo de la ciudad cuyos criterios desborda la localización, no se destinara los esfuerzos en un área específica.

Se pretende llegar a pequeñas y medianas empresas que por su capacidad económica, por falta de conocimientos en trámites para exportar, en aranceles u otros temas, se limitan a la producción para el abastecimiento local, desaprovechando ventajas que los empresarios tienen de sus productos como diseño, la calidad, valor agregado, entre otros, por lo que es importante adelantar una intervención, para promover la vocación exportadora.

La priorización de área geográfica que se llevara a cabo con respecto a la inversión no es territorializable y no se hará priorización en un área geográfica de la ciudad, ya que se desarrollará una convocatoria abierta a todos los empresarios de la capital de Bogotá.

Por último, el tipo de estrategia que se implementara en el territorio será la articulación sistemática de la gestión a nivel distrital para todos los empresarios de Bogotá.

13. Análisis de institucionalidad

Para el análisis institucional se tuvo en cuenta en el artículo 11 del decreto No. 552 de 2006, el cual le brinda la facultad a la Subdirección de Exportaciones de la SDDE, de incidir en:

- a. Liderar la definición de estrategias para promover las exportaciones de productos, bienes y servicios;

- b. Consolidar la dimensión internacional de la ciudad, con énfasis en la política de comercio exterior y nuevas oportunidades de inversión en otros mercados, y en el papel de la inversión extranjera en el desarrollo productivo de la ciudad en asocio con la Corporación Bogotá Región Dinámica;
- e. Liderar y coordinar la formulación de la estrategia de promoción de ciudad para atraer inversión extranjera;
- f. Identificar los proyectos estratégicos para la inversión extranjera en la ciudad, la ubicación espacial estratégica para empresas extranjeras y divulgar los instrumentos de promoción de exportaciones.

De acuerdo con lo anterior, la Subdirección de Exportaciones gerenciará los componentes definidos en este proyecto.

Por otra parte, se han identificado las siguientes entidades que actúan como reguladores técnicos (ver anexo No. 8) en los componentes del proyecto: Dian como regulador aduanero de la política tributaria, administrador de impuestos nacionales; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, quien formula las políticas sobre el comercio exterior; y el Banco de la República, quien regula la inversión extranjera directa en Colombia.

El principal ente de control para la SDDE, es la Contraloría Distrital, quien está encargado de velar por el cumplimiento de metas y programas de cada proyecto de inversión registrado en el PDD.

Sin embargo, se pueden identificar otras entidades como la Veeduría Distrital, y control Interno, también encargados de velar por el cumplimiento de las funciones de la Entidad.

El proyecto contará con aliados estratégicos, los cuales hacen parte de la instancia de apoyo. Este está conformado principalmente por gremios empresariales, universidades, instituciones gubernamentales como Procolombia, Dian, entre otros.

14. Aspectos ambientales

Dentro del proyecto de inversión, se identifican posibles efectos ambientales que están relacionados con la reducción de papel, servicios de acueducto, alcantarillado, instalaciones hidrosanitarias, de iluminación, condiciones de almacenamiento de residuos, mejoramiento de las condiciones ambientales internas y/o de su entorno, desarrollo de actividades de gestión documental, ejecución de acciones internas de la entidad en residuos sólidos, teniendo en cuenta que se prevé la utilización de dispositivos electrónicos y se aplicará la política de “cero papel” (ver anexo No. 9).

Si se llegara a identificar efectos ambientales significativos, se hará el respectivo reporte al Paca.

15. Estudios que respaldan la información básica del proyecto

Cámara de Comercio de Bogotá. (Noviembre de 2015). <http://www.ccb.org.co>. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de <http://www.ccb.org.co>: <http://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2015/Noviembre/Crece-el-numero-de-empresas-en-Bogota-y-la-region>

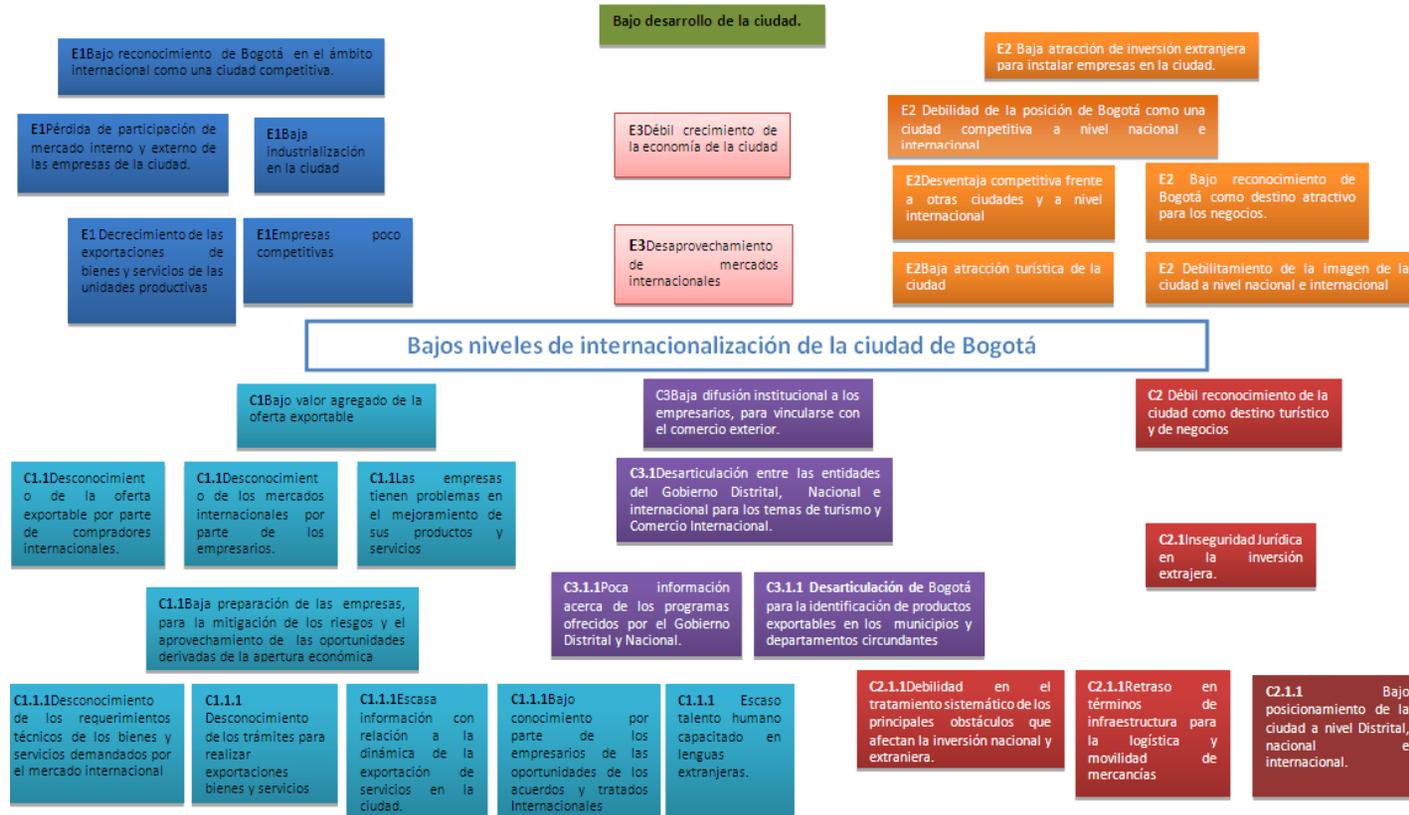
Procolombia. (01 de 02 de 2016). *Análisis de exportaciones colombianas*. Bogotá: Procolombia.

Valencia, A. M. (15 de 12 de 2015). *observatorio.desarrolloeconomico.gov.co*. Recuperado el 19 de 05 de 2016, de observatorio.desarrolloeconomico.gov.co: <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=788#sthash.ALlfe1Uf.dpbs>

Valencia, M. (16 de 10 de 2015). *observatorio.desarrolloeconomico.gov.co*. Recuperado el 26 de 05 de 2016, de observatorio.desarrolloeconomico.gov.co: <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=672#sthash.OP3aDEe8.dpbs>

Índice de anexos

Anexo No. 1: Árbol de problemas



Anexo No. 2: Análisis de involucrados

GRUPOS	INTERÉS	MANDATOS	RECURSOS
SDDE	Fomentar la vocación exportadora, turismo y atracción de inversión.	Política de productividad, competitividad y desarrollo socioeconómico de Bogotá. Decreto 064 de 2011.	Físico y presupuesto público.
Empresarios	Poder exportar hacia el exterior y generar ingresos alternos.	Regulaciones de aduanas	Físicos, tecnológicos, técnicos y humanos.
Procolombia	Promoción de las exportaciones de bienes y servicios de los diferentes sectores económicos de Colombia.	Normas nacionales e internacionales.	Experiencia en el apoyo de exportaciones.
Invest in Bogotá	Apoyar a inversionistas que están explorando oportunidades en Bogotá.	Misión de su razón de ser.	Contacto, prestigio, experiencia y redes.
Gremios	Promover e incrementar la productividad del sector.	Misión de su razón de ser.	Contacto, prestigio, experiencia y redes.
Cámaras de Comercio	Apoyar y mejorar el entorno de negocios con incidencia en la política pública.	Funciones	Contacto, prestigio, experiencia y redes.
Grupos étnicos y culturales	Fomentar el desarrollo económico de los grupos étnicos a través de su oferta cultural de bienes y servicios.	Medicina legal nativa. Protección de memoria de arte nativo.	Físico, económicos, humanos, tecnológicos y técnicos. Red de contactos del Organismo Nacional Indígena de Colombia
Organismos no gubernamentales	Apoyar en el fortalecimiento a empresarios a vincularse en mercados internacionales.	Misión de su razón de ser.	Físicos, experiencia y económicos.
Compradores internacionales	Capital colombiano que se pueda exportar.	Misión de su razón de ser.	Físico, experiencia y económicos.
Alcaldías locales	Apoyo y acompañamiento en proyectos a emprendedores.	Directriz de la Alcaldía Mayor	Presupuesto público.

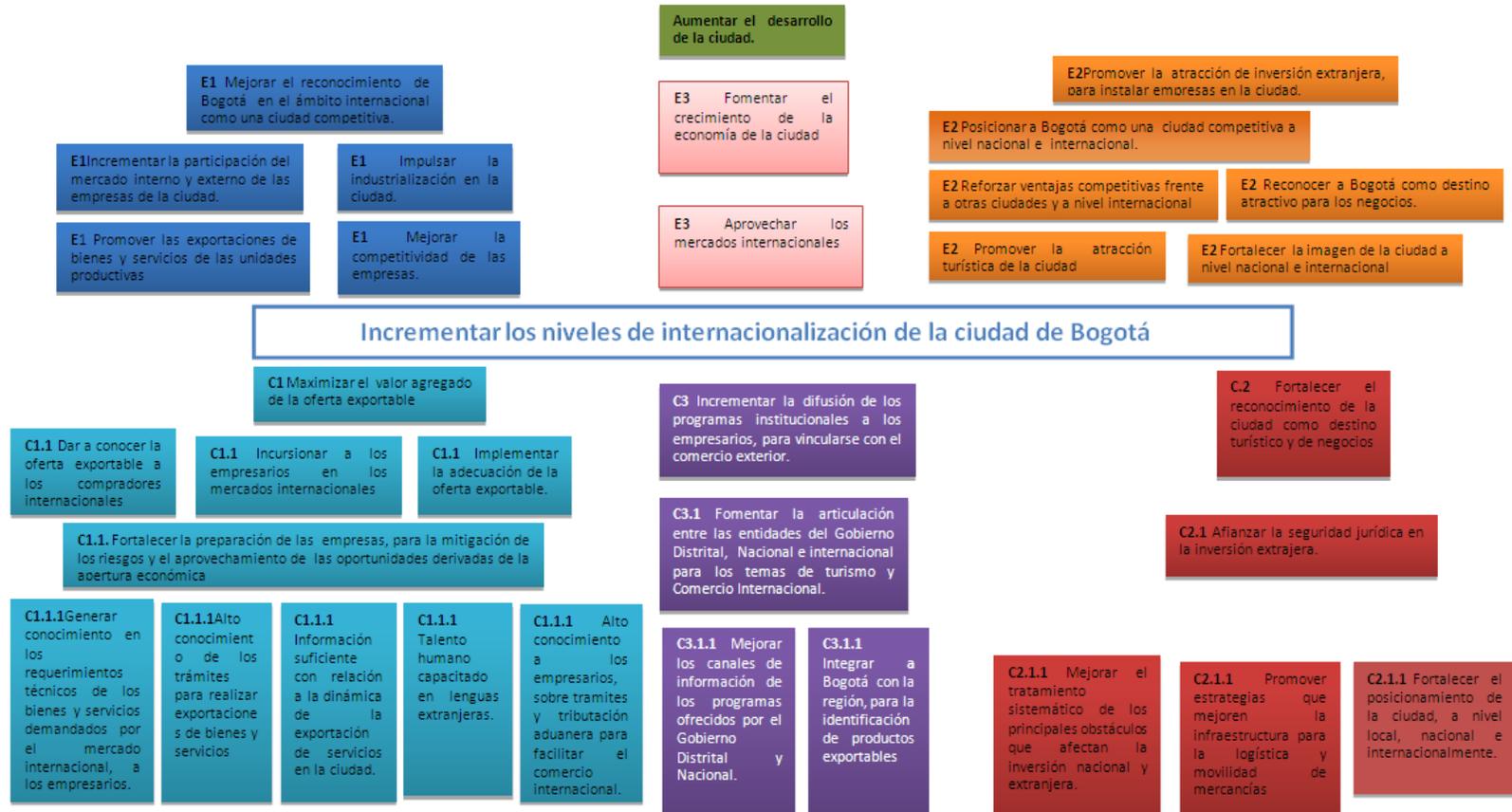
GRUPOS	INTERÉS	MANDATOS	RECURSOS
Entidades distritales	Mejorar la calidad y apoyo a empresarios	Funciones misionales.	Presupuesto público.
IDT	Incrementar el turismo y posicionamiento de la marca de Bogotá.	Política pública distrital de Turismo de Bogotá- Decreto 327 de 2008.	Presupuesto público.
Cancillerías (consulados)	Mantener relaciones exteriores de la Nación y su representación ante los Gobiernos extranjeros y Organismos Internacionales.	Constitución política de Colombia de 1991. Ley 7 de 1944: vigencia en Colombia de los Tratados Internacionales y su publicación. 1. Asociación de estados del Caribe: Convenio Constitutivo de la Asociación de Estados del Caribe (1994), - Convenio para el Establecimiento de la Zona de Turismo Sustentable del Caribe (2001). 2. Alianza del pacifico: Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico (2015).	Presupuesto público. Legislación. Autoridad externa: Contraloría, Procuraduría y Contaduría general.
Turistas	Conocer los aspectos sociales, culturales y económicos de Bogotá y de esta manera aportar al crecimiento y competitividad de la ciudad.	Constitución política de Colombia de 1991. Declaración universal de los derechos humanos.	Derechos humanos. Recursos económicos privados (inversión, consumo)
MinCIT	Apoyar las actividades empresariales, productora de bienes, servicios tecnología y la gestión turística de las regiones del país, con el fin de mejorar su competitividad para fortalecer su presencia en el mercado local e internacional.	Decreto No 1074 de 26 de Mayo de 2015 "Por medio del cual se expidió el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo".	Presupuesto público. Relacionamiento comercial. Recurso humano experto en temas de comercio exterior.

GRUPOS	INTERÉS	MANDATOS	RECURSOS
DIAN	Facilitar las operaciones de comercio exterior y administrar las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, para garantizar la sostenibilidad fiscal del Estado colombiano y de Bogotá como región.	Estatuto aduanero. Decreto 2685/1999 – por el cual se modifica la legislación aduanera. Resolución 4240/2000 – se reglamente el decreto 2685. Arancel Decreto 4927 de 2011 se adoptó la Quinta Enmienda a la Nomenclatura arancelaria del Sistema Armonizado y su correspondiente gravamen.	Presupuesto público. Plataformas tecnológicas para trámites.
DANE	Captar y difundir información estadística relacionada, para la toma de decisiones e investigación.	Ley 1712 del 6 de marzo de 2014: "Por medio de la cual se crea la ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional y se dictan otras disposiciones".	Información relativa al campo de acción.
Academia	Educar de manera integral y generar conocimiento que aporte a la transformación social y productiva de Bogotá en temas relacionados.	Reglamentos universitarios internos.	Recurso. Bases de datos. Centros de investigación. Relacionamiento internacional.
SENA	Promover el desarrollo tecnológico, para que las empresas sean altamente productivas y competitivas en los mercados globalizados.	Decreto 164 del 6 de agosto de 1957.	Bases de datos. Centros de investigación. Relacionamiento internacional.

GRUPOS	INTERÉS	MANDATOS	RECURSOS
Gobernaciones	Promover el desarrollo integral, por medio de la prestación de servicios, desarrollo de planes y programas, y asistencia administrativa, técnica y financiera a los municipios con el fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.	Constitución política de Colombia de 1991. Normatividad particular de cada gobernación.	Presupuesto público. Recurso humano experto.
Comisión Regional de Competitividad	Implementa las políticas de desarrollo productivo, competitividad y productividad; para fortalecer las pymes e incentivar la cultura para el emprendimiento.	Ley 1253 del 27 de noviembre de 2008 “ Por el cual se regula la productividad y competitividad y se dictan otras disposiciones” Decreto 2828 del 23 de agosto de 2006 “Por el cual se organiza el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y se dictan otras disposiciones” CONPES 3582 de 2009 “Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación”	Conocimiento específico. Relacionamiento sectorial.
Unidad de Coordinación Público Privada para el Mejoramiento de la Logística de Bogotá Región	Promover el mejoramiento de la Logística de Bogotá y Cundinamarca.	Alianza público privada entre la Cámara de Comercio de Bogotá, la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, e Invest in Bogotá. Actualmente se gestiona la adhesión de la Gobernación de Cundinamarca	Capacidad de gestión.
Medios de comunicación comunitarios	Mantener informada a población local.	Declaración Universal de los Derechos Humanos. LEY 51 DE 1975 (Diciembre 18) “Por el cual se reglamenta el ejercicio del	Capacidad de difusión y convocatoria.

GRUPOS	INTERÉS	MANDATOS	RECURSOS
		periodismo y se dictan otras disposiciones”.	
Organismos de certificaciones nacionales e internacionales.	Organismos que trabajan para fomentar la normalización, la certificación, y la gestión de la calidad en Bogotá.	Decreto 2269 de 1993- por el cual se organiza el sistema nacional de normalización, certificación y metrología	Bases de datos.
ICA	Organismo regulatorio para la sanidad agropecuaria y la inocuidad en la producción primaria para proyectar los negocios del agro Colombiano al mundo.	Misión de su razón de ser.	Experiencia en la regulación de exportaciones.
Invima	Proteger y promover la salud de la población, mediante la gestión del riesgo asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.	Misión de su razón de ser.	Experiencia en la regulación de exportaciones.

Anexo No. 3: Árbol de objetivos



Anexo No. 4: Matriz de selección de alternativas

ESTRUCTURACIÓN DE ALTERNATIVAS

Alternativa 1	Posicionar a Bogotá - Región, como una ciudad con potencial turístico, atractiva para los negocios y competitiva en su oferta exportable.
Alternativa 2	Generar en Bogotá posicionamiento como una ciudad atractiva y reconocida por tener un buen clima de negocios enfocada en bienes y servicios y una infraestructura de logística.
Alternativa 3	Crear estrategias con los grupos de interés, para el posicionamiento a nivel internacional de Bogotá – Región, como una ciudad que cuenta con una amplia oferta exportable de bienes y servicios, infraestructura para la logística, buen clima de negocios y atractiva en turismo.

EVALUACIÓN ALTERNATIVAS

Calificar cada alternativa de 1 a 5 respecto al criterio correspondiente

ALTERNATIVAS	Intereses de los beneficiarios y actores	Costos totales	Viabilidad financiera y económica	Viabilidad técnica	Viabilidad legal	Sostenibilidad (financiera y temporal)	Impacto ambiental	Prioridad (coherencia PD)	Impacto Socio económico	Perspectivas territorial y poblacional	Total
	15%	5%	10%	15%	5%	15%	5%	10%	15%	5%	
Alternativa 1	5	1	1	1	3	1	5	4	5	5	60%
Alternativa 2	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	77%
Alternativa 3	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	84%

Descripción de la alternativa seleccionada

Alternativa seleccionada: No. 3

Anexo No. 5: Matriz de marco lógico

Matriz de marco lógico - Posicionamiento local, nacional e internacional de Bogotá

	NARRATIVA	OBJETIVO	INDICADOR - META		MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
FIN	Aumento de las exportaciones y la atracción de la inversión extranjera directa en la ciudad a 2019.	Incrementar índices de bienestar de los habitantes de Bogotá, a través del aumento de las exportaciones y de la atracción de inversión	Nivel de satisfacción de los empresarios que participaron en el programa de BDEX.	90%	Entrevista a los empresarios.	Estabilidad en el precio de la divisa (proyección Banco de la República a Diciembre 2016 \$3,146.00 http://www.banrep.gov.co/es/encuesta-proyecciones-macroeconomicas)
PROPÓSITO	Contribuir en la internacionalización del entorno empresarial de la ciudad.	Promover programas que conlleven a la promoción de ciudad	Porcentaje de empresas intervenidas con intenciones de negocio.	60%	SUIM e informes finales de los convenios..	Estabilidad Normativa. Estabilidad en las políticas para la atracción de inversión. Mantener activos planes de incentivos para la promoción de la inversión .
COMPONENTES	1. Empresas de Bogotá con altos niveles de vocación exportadora.	Incrementar los niveles de exportación de las empresas en Bogotá.	Número de empresas apoyadas en procesos de exportación	75	SUIM e informes finales de los convenios e informes finales de los convenios.	Participación de al menos el 60% de los empresarios en el programa.
	2. Entorno de negocios competitivo a nivel local e internacional que favorezcan la inversión y el posicionamiento de la ciudad.	Ofrecer un entorno de negocios mas atractivo para inversionistas extranjeros y mejorar el posicionamiento de la ciudad en el exterior.	Número de programas que consoliden el posicionamiento internacional de la ciudad promovidos	4	Informes finales de los convenios.	Bogotá se mantiene dentro de los 10 primeras ciudades latinoamericanas, para hacer negocios
	3. Mejorar prácticas y aprovechar instrumentos para facilitar el comercio Exterior.	Sensibilizar y actualizar conocimientos y mejores prácticas, sobre la tramitología y tributación aduanera, para facilitar operaciones del comercio internacional de los empresarios de la ciudad.			Informes finales de los convenios.	Empresarios de Bogotá mejoran sus operaciones del comercio exterior.

ACTIVIDADES	<p>1.1. Implementar programas para el fomento de las exportaciones de bienes y servicios en Bogotá.</p>	<p>Implementar programas para el fomento de las exportaciones de bienes y servicios en Bogotá.</p>	<p>Apoyar 75 empresas en procesos de exportación. \$3.328'600.000</p>	75	<p>SUIM e informes finales de los convenios (mensual)</p>	<p>Asignación del 100% de los recursos contemplados para e proyecto. Contratar el operador adecuado. Desarrollo eficiente de las obligaciones contractuales. Alto nivel de satisfacción de los participantes del programa. Finalización del programa de al menos el 98% de los empresarios.</p>
	<p>2.1. Realizar acciones que mejoren el entorno competitivo de la ciudad en el ámbito local e internacional con relación al posicionamiento de ciudad.</p>	<p>Realizar acciones que mejoren el entorno competitivo de la ciudad y la región en el ámbito local e internacional con relación al posicionamiento de ciudad.</p>	<p>Promover 4 programas que consoliden el posicionamiento internacional de la ciudad. \$1.388'280.000</p>	4	<p>Informes sobre los avances de los convenios (trimestral)</p>	<p>Asignación del 100% de los recursos contemplados para e proyecto. Contratar el operador adecuado. Desarrollo eficiente de las obligaciones contractuales. Cooperación participación interinstitucional. Utilización óptima de los recursos para el cumplimiento de los objetivos. Medios digitales claros y óptimos en la divulgación de la ciudad. Realizar actividades programadas, pese a la volatilidad de la tasa de cambio. Publicación de notas periodísticas en el exterior, por parte de asistentes internacionales a eventos en Bogotá. Contar con una herramienta que monitoree las publicaciones de entorno de negocios de Bogotá en el exterior. Estrategias para el posicionamiento de la ciudad.</p>

<p>2.2. Realizar acciones que mejoren el entorno competitivo de la ciudad en el ámbito local e internacional con relación al clima de negocios.</p>				<p>Informes de los programas priorizados (trimestral)</p>	<p>Asignación del 100% de los recursos contemplados para e proyecto. Contratar el operador adecuado. Desarrollo eficiente de las obligaciones contractuales. Utilización óptima de los recursos para el cumplimiento de los objetivos. Articulación para la gestión de las oportunidades de mejora en las entidades distritales, nacionales. Consenso entre las entidades competentes para implementar alternativas de mejora de los obstáculos identificados. Asignación de los recursos para la implementación de las alternativas que conlleven a la solución de obstáculos. Creación de una política por parte del Gobierno nacional, para disminuir los obstáculos al clima de negocios. Participación activa de las entidades involucradas, para la articulación y desarrollo de las oportunidades de mejora del entorno de negocios.</p>
<p>2.3. Realizar acciones que mejoren el entorno competitivo de la ciudad en el ámbito local e internacional con relación a la logística urbana.</p>				<p>Informes de implementación de buenas prácticas en las empresas. (semestral)</p>	<p>Asignación del 100% de los recursos contemplados para e proyecto. Contratar el operador adecuado. Desarrollo eficiente de las obligaciones contractuales. Mejora la oferta de servicios logísticos de la ciudad. Las empresas se focalizan en su core-business. Se desarrollan proyectos estratégicos de infraestructura y se implementa una estrategia de gestión de corredores. Se da un proceso de transferencia tecnológica y mejoramiento de operaciones.</p>
<p>3.1. Mejorar prácticas en comercio exterior.</p>	<p>Realizar acciones de sensibilización y actualización en conocimientos y mejores prácticas a empresarios, sobre la tramitología y tributación aduanera, para facilitar operaciones del comercio internacional.</p>	<p>Capacitar 100 empresarios en el aprovechamiento de los instrumentos de comercio exterior. \$148'000.000</p>	<p>100</p>	<p>Informes avances de Convenio (trimestral)</p>	<p>El estatuto aduanero se mantienen sin grandes modificaciones.</p>

Anexo No. 6: Hoja de vida de indicadores.

Apoyar 75 empresas en procesos de exportación del programa exportador.

Nombre	Empresas apoyadas en procesos de exportación
Objetivo	Implementar programas para el fomento de las exportaciones de bienes y servicios en Bogotá.
Tipo de indicador	Resultado
Frecuencia de medición	Trimestral
Frecuencia de análisis	Anual
Escala del indicador	Numérico
Meta	75
Fórmula para calcular el indicador	$EAPT = \text{suma}(PAP)$
Variables	EAPT: Empresarios apoyados totales PAP: Empresarios apoyados en procesos de exportación. La intervención del programa del programa, inicia desde el diagnóstico de los gaps identificados en cada una de las unidades productivas seleccionadas para el fomento de la vocación exportadora y todas las etapas que se desarrollen hasta la participación en actividades de promoción comercial llevadas a cabo.
Fuente de datos	SUIM - Sistema Unificado de Información Misional

Promover 4 programas que consoliden el posicionamiento internacional de la ciudad.

Nombre	Programas promovidos que consoliden el posicionamiento internacional de la ciudad.
Objetivo	Realizar acciones que mejoren el entorno competitivo de la ciudad y la región en el ámbito local e internacional con relación al posicionamiento y marca de ciudad.
Tipo de indicador	Resultado
Frecuencia de medición	Trimestral
Frecuencia de análisis	Anual
Escala del indicador	Numérico
Meta	4
Fórmula para calcular el indicador	$PP = \text{suma}(PF/PI)$
Variables	PP: Programas promovidos PF: Programa finalizado (0-1): Se refiere a programas terminados.

	PI: Programa iniciado (1): se refiere a programas iniciados o programados para iniciar
Fuente de datos	Informe de programas o convenios promovidos.

Capacitar a 100 empresarios en el aprovechamiento de los instrumentos de comercio exterior.

Nombre	Empresarios capacitados en el aprovechamiento de los instrumentos de comercio exterior.
Objetivo	Realizar acciones de sensibilización y actualización en conocimientos y mejores prácticas a pymes y microempresarios, sobre la tramitología y tributación aduanera, para facilitar operaciones del comercio internacional.
Tipo de indicador	Resultado
Frecuencia de medición	Trimestral
Frecuencia de análisis	Anual
Escala del indicador	Numérico
Meta	100
Fórmula para calcular el indicador	Suma(empresarios capacitados)
Variables	Empresarios capacitados
Fuente de datos	SUIM

Anexo No. 7: Alcance de las metas

No.	Meta plan – Meta proyecto	Alcance del verbo	Estrategia de Intervenciones (Acciones puntuales para cumplir la meta)
1	Apoyar 75 empresas en procesos de exportación.	Promoción de la vocación exportadora de los empresarios de la ciudad.	<p>Identificar la oferta exportable de Bogotá</p> <p>Prevalidar la oferta exportadora</p> <p>Caracterizar los requerimientos técnicos a nivel internacional, para la oferta exportable identificada</p> <p>Adecuar la oferta exportable</p> <p>Articular con las entidades y organismos que faciliten la adecuación de la oferta exportadora.</p> <p>Validar en el mercado internacional los bienes y servicios potenciales ofertados.</p> <p>Transmitir vía capacitación el conocimiento de los procesos de exportación a empresarios.</p> <p>Brindar las herramientas necesarias para mejorar las habilidades de negociación internacional de los empresarios.</p> <p>Dar a conocer los procesos de logística, distribución física nacional e internacional para realizar procesos de exportación efectivos</p> <p>Articular con las entidades y organismos que faciliten las operaciones de comercio exterior.</p> <p>Recopilar de la información de la balanza comercial de servicios en Bogotá.</p> <p>Identificar los subsectores de servicios potenciales de la ciudad</p> <p>Promocionar la vocación exportadora de los subsectores identificados</p> <p>Divulgar los procedimientos pertinentes para la exportación de servicios.</p> <p>Dar a conocer los beneficios de la formalización de la exportación de servicios.</p> <p>Desarrollar actividades que permitan la articulación entre compradores potenciales a nivel mundial y empresarios de la ciudad.</p>
2	Promover 4 programas que consoliden el posicionamiento internacional de la ciudad.	Posicionamiento internacional de la ciudad.	<p>Apoyar proyectos de ciudad en alianzas con diferentes entidades.</p> <p>Fortalecer programas de relacionamiento con prensa internacional</p> <p>Monitorear las acciones con medios de comunicación.</p> <p>Participar en misiones multisectoriales de promoción internacional de ciudad.</p> <p>Identificar los principales obstáculos que afectan a los Inversionistas nacionales y extranjeros</p> <p>Priorizar los obstáculos identificados</p> <p>Articular con los entes competentes</p> <p>Fortalecer la articulación interinstitucional público privada para el tratamiento sistemático de los principales obstáculos que afectan la inversión.</p> <p>Generar estrategias para mitigar los obstáculos que afectan la inversión en la ciudad.</p> <p>Diseñar e implementar planes de acción para la mejora de los obstáculos identificados.</p> <p>Gestionar del conocimiento en logística</p> <p>Implementar programas y proyectos para que las empresas adopten buenas prácticas logísticas.</p> <p>Colaborar en la estructuración de los proyectos de corredores estratégicos para carga.</p> <p>Apropiar una herramienta de comercio exterior para las empresas bogotanas en pro de fortalecer sus</p>

No.	Meta plan – Meta proyecto	Alcance del verbo	Estrategia de Intervenciones (Acciones puntuales para cumplir la meta)
			<p>competencias en el manejo del nuevo estatuto aduanero. Capacitar 100 personas de empresas de la cadena exportadora en la ciudad de Bogotá en los principales temas del nuevo estatuto aduanero. Crear un entorno de comercio exterior competitivo mediante la transferencia de conocimiento enfocado en la reglamentación aduanera.</p>
3	Apoyar 75 empresas en procesos de exportación.	Promoción de la vocación exportadora de los empresarios de la ciudad.	<p>Identificar la oferta exportable de Bogotá Prevalidar la oferta exportadora Caracterizar los requerimientos técnicos a nivel internacional, para la oferta exportable identificada Adecuar la oferta exportable Articular con las entidades y organismos que faciliten la adecuación de la oferta exportadora. Validar en el mercado internacional los bienes y servicios potenciales ofertados. Transmitir vía capacitación el conocimiento de los procesos de exportación a empresarios. Brindar las herramientas necesarias para mejorar las habilidades de negociación internacional de los empresarios. Dar a conocer los procesos de logística, distribución física nacional e internacional para realizar procesos de exportación efectivos Articular con las entidades y organismos que faciliten las operaciones de comercio exterior. Recopilar de la información de la balanza comercial de servicios en Bogotá. Identificar los subsectores de servicios potenciales de la ciudad Promocionar la vocación exportadora de los subsectores identificados Divulgar los procedimientos pertinentes para la exportación de servicios. Dar a conocer los beneficios de la formalización de la exportación de servicios. Desarrollar actividades que permitan la articulación entre compradores potenciales a nivel mundial y empresarios de la ciudad.</p>
4	Promover 4 programas que consoliden el posicionamiento internacional de la ciudad.	Posicionamiento internacional de la ciudad.	<p>Apoyar proyectos de ciudad en alianzas con diferentes entidades. Fortalecer programas de relacionamiento con prensa internacional Monitorear las acciones con medios de comunicación. Participar en misiones multisectoriales de promoción internacional de ciudad. Identificar los principales obstáculos que afectan a los Inversionistas nacionales y extranjeros Priorizar los obstáculos identificados Articular con los entes competentes Fortalecer la articulación interinstitucional público privada para el tratamiento sistemático de los principales obstáculos que afectan la inversión. Generar estrategias para mitigar los obstáculos que afectan la inversión en la ciudad. Diseñar e implementar planes de acción para la mejora de los obstáculos identificados. Gestionar del conocimiento en logística Implementar programas y proyectos para que las empresas adopten buenas prácticas logísticas.</p>

No.	Meta plan – Meta proyecto	Alcance del verbo	Estrategia de Intervenciones (Acciones puntuales para cumplir la meta)
			<p>Colaborar en la estructuración de los proyectos de corredores estratégicos para carga.</p> <p>Apropiar una herramienta de comercio exterior para las empresas bogotanas en pro de fortalecer sus competencias en el manejo del nuevo estatuto aduanero.</p> <p>Capacitar 100 personas de empresas de la cadena exportadora en la ciudad de Bogotá en los principales temas del nuevo estatuto aduanero.</p> <p>Crear un entono de comercio exterior competitivo mediante la trasferencia de conocimiento enfocado en la reglamentación aduanera.</p>
5	<p>Capacitar 100 empresarios en el aprovechamiento de los instrumentos de comercio exterior.</p>	<p>Conocimiento y aprovechamiento de los instrumentos de Comercio Exterior por parte de los empresarios.</p>	<p>Apropiar una herramienta de comercio exterior para las empresas bogotanas en pro de fortalecer sus competencias en el manejo del nuevo estatuto aduanero.</p> <p>Capacitar 100 personas de empresas de la cadena exportadora en la ciudad de Bogotá en los principales temas del nuevo estatuto aduanero.</p> <p>Crear un entono de comercio exterior competitivo mediante la trasferencia de conocimiento enfocado en la reglamentación aduanera.</p>

Anexo No. 8: Plan de acción

Total Recursos proyecto	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
	527,5	900	1250	700	1010,1	4387,6

Meta Resultado: Aumentar al 60% las empresas intervenidas con intenciones de negocios

Indicador de resultado	Porcentaje de empresas intervenidas con intenciones de negocio	MAGNITUD PDD	TIPO	PROGRAMACIÓN	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
		60%	Suma	MAGNITUD	0	60%	60%	60%	0	180%

Meta Plan: Apoyar 75 empresas en procesos de exportación

Indicador de Producto	Número de empresas apoyadas en procesos de exportación	MAGNITUD PDD	TIPO	PROGRAMACIÓN	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
		75	Suma	MAGNITUD	0	25	25	25	0	75
				RECURSOS	298,5	600	950	400	691,12	2939,62
				DISTRIBUCIÓN	298,5	600	950	400	691,12	2939,62

Metas Proyecto

Meta proyecto	Apoyar 75 empresas en procesos de exportación	MAGNITUD PDD	TIPO	PROGRAMACIÓN	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
		75	Suma	MAGNITUD	0	25	25	25	0	75
				RECURSOS	298,5	600	950	400	691,12	2939,62

Meta Plan: Promover 4 programas que consoliden el posicionamiento internacional de la ciudad

Indicador de Producto	Número de programas que consoliden el posicionamiento internacional de la ciudad promovidos	MAGNITUD PDD	TIPO	PROGRAMACIÓN	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
		4	Incremento	MAGNITUD	0	2	3	4	0	4
				RECURSOS	229	300	300	300	318,98	1447,98
				DISTRIBUCIÓN	229	300	300	300	318,98	1447,98

Metas Proyecto

Meta proyecto	Promover 4 programas que consoliden el posicionamiento internacional de la ciudad	MAGNITUD PDD	TIPO	PROGRAMACIÓN	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
		4	Incremento	MAGNITUD	0	2	3	4	0	4
				RECURSOS	95	300	300	300	318,98	1313,98

Meta proyecto	Capacitar a los empresarios en el aprovechamiento de los instrumentos de comercio exterior.	MAGNITUD PDD	TIPO	PROGRAMACIÓN	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
		100	Suma	MAGNITUD	0	100	0	0	0	100
				RECURSOS	134	0	0	0	134	

Anexo No. 9: Matriz de Riesgos

		DEFINICIÓN DEL RIESGO	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	IDENTIFICACIÓN DE CONSECUENCIAS	DEFINICIÓN DEL SUPUESTO
FIN	Aumento de las exportaciones y la atracción de la inversión extranjera directa en la ciudad a 2019.	Volatilidad en la tasa de cambio	Fluctuación de la tasa de cambio por la oferta y demanda	Disminución de las importaciones de materias primas a causa del aumento de la divisa.	Estabilidad en el precio de la divisa (proyección Banco de la República a Diciembre 2016 \$3,146.00 http://www.banrep.gov.co/es/encuesta-proyecciones-macroeconomicas)
				Disminución de las publicaciones Free Press en el exterior a causa del aumento de la divisa.	
				Disminución del ingreso de divisas a causa de la baja de precio de la divisa.	
PROPÓSITO	Contribuir en la internacionalización del entorno empresarial de la ciudad.	Cambio de normatividad	Cambio de gobierno. Surgen necesidades para realizar el cambio. Implementación	Inestabilidad de la norma al entorno económico y/o político	Estabilidad Normativa
		Cambios en políticas que afectan la inversión extranjera (monetarias, regulatorias, fiscales, económicas u otras)	Exigencia del mercado.	Mala imagen del país en el exterior. Disminuye el ingreso de la inversión extranjera.	Estabilidad en las políticas para la atracción de inversión
		Perdida de incentivos para promover la inversión	Cambio de políticas macroeconómicas del Gobierno Nacional	Disminuye el ingreso de la inversión extranjera. Aumento del desempleo.	Mantener activos planes de incentivos para la promoción de la inversión
COMPONENTES	1. Empresas de Bogotá con altos niveles de vocación exportadora.	Deserción de los participantes en las intervenciones del proyecto de inversión por falta de interés.	Baja calidad de la preparación de los participantes.	Bajos niveles de intención de negocios de los participantes	Participación de al menos el 60% de los empresarios en el programa.
			Devaluación de la Divisa	Recursos mal invertidos	

		DEFINICIÓN DEL RIESGO	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	IDENTIFICACIÓN DE CONSECUENCIAS	DEFINICIÓN DEL SUPUESTO
	2. Entorno de negocios competitivo a nivel local e internacional que favorezcan la inversión y el posicionamiento de la ciudad.	Reducción de la imagen de la ciudad.	Resultados de los ranking Internacionales. Infraestructura deficiente para la logística. Problemas de administración Aumento en tramitología	Pérdida de competitividad en la atracción de inversión	Bogotá se mantiene dentro de los 10 primeras ciudades latinoamericanas, para hacer negocios (Doing Business)
	3. Mejorar prácticas y aprovechar instrumentos para facilitar el comercio Exterior.	Empresarios no están actualizados en conocimientos de trámites y tributos aduaneros	Actualización del Estatuto aduanero. Desinterés por parte de los empresarios en actualizarse	Pérdida de oportunidades para exportar. No optimización de trámites por parte de los empresarios. Ineficiencia en los trámites para exportación. Mayor costo en los trámites para exportación.	Empresarios de Bogotá mejoran sus operaciones del comercio exterior.
ACTIVIDADES	1. Implementar programas para el fomento de las exportaciones de bienes y servicios en Bogotá.	Presupuesto insuficiente	Cambio de prioridades de la Administración.	Pérdida de credibilidad de la SDDE por parte de los empresarios.	Asignación del 100% de los recursos contemplados para el proyecto.
			Recorte presupuestal por parte de la Secretaría de Hacienda.	Incumplimiento con lo planteado en el PDD.	
		Desinterés por participar de procesos asociativos con la administración	Debilidad en realizar los estudios previos y verificación de los requerimientos para la selección del asociado.	Incumplimiento de las obligaciones del contrato Demora en la entrega de los productos	Contratar el operador adecuado

DEFINICIÓN DEL RIESGO	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	IDENTIFICACIÓN DE CONSECUENCIAS	DEFINICIÓN DEL SUPUESTO
		Retraso en el cumplimiento de las metas del proyecto de inversión.	
		Pérdida de credibilidad de la entidad, por incumplimiento en las actividades.	
Fallas en los insumos y/o equipos utilizados en el desarrollo de los contratos	Baja supervisión de los contratos.	Retraso en las actividades programadas.	Desarrollo eficiente de las obligaciones contractuales.
Que durante el desarrollo de alguna de las actividades inherentes al convenio, se presente algún incidente que implique alteraciones en tiempo y/o en recursos. (desastres naturales, paros, orden público)	Causas no contempladas durante la ejecución del contrato - externalidades	Alteraría el cronograma y las metas de ejecución del proyecto	
Que por motivos ajenos a la voluntad de los contratantes se incumpla con alguna de las obligaciones (desastres naturales, paros, orden público)	Situaciones de imprevistos	Alteraría el cronograma y las metas de ejecución del proyecto	
Pérdida de confianza de los empresarios a la SDDE.	Incumplimiento de las actividades propuestas en el programa	Percepción deficiente del programa y de la SDDE	Alto nivel de satisfacción de los participantes del programa.
	Débil supervisión del programa.	Baja efectividad en los resultados esperados.	

DEFINICIÓN DEL RIESGO	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	IDENTIFICACIÓN DE CONSECUENCIAS	DEFINICIÓN DEL SUPUESTO
	Externalidades políticas que no permitan continuar con las actividades.	Mala imagen para la Entidad.	
		Incumplimiento con lo planteado en el PDD.	
	Débil planeación de los recursos presupuestados.	Baja preparación al empresario para la internacionalización de su empresa.	
Deserción de los participantes	Debilidad en las capacitaciones	Desconocimiento de los trámites para exportación de los bienes y/o servicios ofrecidos por los empresarios.	Finalización del programa de al menos el 98% de los empresarios.
		El empresario no está capacitado para realizar una negociación con un comprador internacional.	
	Incumplimiento en las actividades programadas.	Disminución en la participación de los empresarios en el programa.	
	Cambio de prioridades en el presupuesto del empresario.		
	Baja efectividad en la inteligencia de mercados.	Bajas exportaciones de bienes y/o servicios ofrecidos por los empresarios de la ciudad.	

	DEFINICIÓN DEL RIESGO	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	IDENTIFICACIÓN DE CONSECUENCIAS	DEFINICIÓN DEL SUPUESTO
			Rezago de los productos y/o servicios ofrecidos por los empresarios de la ciudad.	
2.1. Realizar acciones que mejoren el entorno competitivo de la ciudad en el ámbito local e internacional con relación al posicionamiento de ciudad.	Presupuesto insuficiente	Cambio de prioridades de la Administración.	Pérdida de credibilidad de la SDDE	Asignación del 100% de los recursos contemplados para el proyecto.
		Recorte presupuestal por parte de la Secretaría de Hacienda.	Incumplimiento con lo planteado en el PDD.	
	Desinterés por participar de procesos asociativos con la administración	Debilidad en realizar los estudios previos y verificación de los requerimientos para la selección del asociado.	Incumplimiento de las obligaciones del contrato	Contratar el operador adecuado
			Demora en la entrega de los productos	
			Retraso en el cumplimiento de las metas del proyecto de inversión.	
			Pérdida de credibilidad de la entidad, por incumplimiento en las actividades.	
Fallas en los insumos y/o equipos utilizados en el desarrollo de los contratos	Baja supervisión de los contratos.	Retraso en las actividades programadas.	Desarrollo eficiente de las obligaciones contractuales.	
Que durante el desarrollo de alguna de las actividades inherentes al convenio, se presente algún incidente que implique alteraciones en tiempo y/o en recursos.	Causas no contempladas durante la ejecución del contrato - externalidades	Alteraría el cronograma y las metas de ejecución del proyecto		

DEFINICIÓN DEL RIESGO	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	IDENTIFICACIÓN DE CONSECUENCIAS	DEFINICIÓN DEL SUPUESTO
Que por motivos ajenos a la voluntad de los contratantes se incumpla con alguna de las obligaciones	Situaciones de imprevistos	Alteraría el cronograma y las metas de ejecución del proyecto	
Baja cooperación interinstitucional para apoyar económica y técnicamente los proyectos de ciudad.	No contar con personal idóneo para la administración de convenios y el desarrollo de las actividades.	Baja percepción del posicionamiento de ciudad.	Cooperación participación interinstitucional
Que los recursos entregados en virtud de los convenios de asociación no se empleen en el cumplimiento del objeto de los mismos.	Diferencia de intereses entre las distintas entidades.	Incumplimiento de las obligaciones del convenio.	Utilización óptima de los recursos para el cumplimiento de los objetivos.
Fallas en las telecomunicaciones que afecten el buen funcionamiento de las soluciones digitales de mercadeo.	Defectos en los sistemas de comunicación de datos e Internet.	Difícil acceso a Internet. Perdidas de oportunidad de los contenidos relacionados con proyectos de ciudad para consultar en los medios digitales. Pérdida de oportunidades de inversión y turismo para la ciudad por desinformación.	Medios digitales claros y óptimos en la divulgación de la ciudad.
Que la ejecución de las actividades se afecte por la variación en las tasas de cambio.	No contar con personal idóneo para la administración de convenios y el desarrollo de las actividades.	Baja percepción y posicionamiento del imaginario de ciudad.	Realizar actividades programadas, pese a la volatilidad de la tasa de cambio
Traer a Bogotá periodistas internacionales y que no publiquen notas sobre el proyecto visitado ni sobre la ciudad.	Baja estrategia en la publicidad de la ciudad con el mundo.	Menor reconocimiento de la ciudad, en el exterior.	Publicación de notas periodísticas en el exterior, por parte de asistentes internacionales a eventos en Bogotá.

	DEFINICIÓN DEL RIESGO	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	IDENTIFICACIÓN DE CONSECUENCIAS	DEFINICIÓN DEL SUPUESTO
	Que no haya continuidad del contrato con el proveedor de la herramienta que hace el monitoreo de medios.	No asignación de los recursos. Cambio de prioridades en el proyecto de inversión.	Deficiencia en el monitoreo de medios digitales, para ver el número de publicaciones en el exterior, sobre clima de negocios en Bogotá.	Contar con una herramienta que monitoree las publicaciones de entorno de negocios de Bogotá en el exterior.
	Que por una estrategia insuficiente no se logren las acciones de activación y de promoción de ciudad.	Baja planeación de las actividades a desarrollar.	Bajo posicionamiento de la ciudad	Estrategias para el posicionamiento de la ciudad.
2.2. Realizar acciones que mejoren el entorno competitivo de la ciudad en el ámbito local e internacional con relación al clima de negocios.	Presupuesto insuficiente	Cambio de prioridades de la Administración.	Pérdida de credibilidad de la SDDE	Asignación del 100% de los recursos contemplados para el proyecto.
		Recorte presupuestal por parte de la Secretaría de Hacienda.	Incumplimiento con lo planteado en el PDD.	
	Desinterés por participar de procesos asociativos con la administración	Debilidad en realizar los estudios previos y verificación de los requerimientos para la selección del asociado.	Incumplimiento de las obligaciones del contrato	Contratar el operador adecuado
			Demora en la entrega de los productos	
Retraso en el cumplimiento de las metas del proyecto de inversión.				
	Pérdida de credibilidad de la entidad, por incumplimiento en las actividades.			
Fallas en los insumos y/o equipos utilizados en el desarrollo de los contratos	Baja supervisión de los contratos.	Retraso en las actividades programadas.	Desarrollo eficiente de las obligaciones contractuales.	

DEFINICIÓN DEL RIESGO	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	IDENTIFICACIÓN DE CONSECUENCIAS	DEFINICIÓN DEL SUPUESTO
Que durante el desarrollo de alguna de las actividades inherentes al convenio, se presente algún incidente que implique alteraciones en tiempo y/o en recursos.	Causas no contempladas durante la ejecución del contrato - externalidades	Alteraría el cronograma y las metas de ejecución del proyecto	
Que por motivos ajenos a la voluntad de los contratantes se incumpla con alguna de las obligaciones	Situaciones de imprevistos	Alteraría el cronograma y las metas de ejecución del proyecto	
Que los recursos entregados en virtud de los convenios de asociación no se empleen en el cumplimiento del objeto de los mismos.	Diferencia de intereses entre las distintas entidades.	Incumplimiento de las obligaciones del convenio.	Utilización óptima de los recursos para el cumplimiento de los objetivos.
Falta de voluntad política para la gestión de las oportunidades de mejora, en las entidades competentes	Las entidades competentes o relevantes en el proceso tienen prioridades diferentes/ o de orden superior en su agenda de gestión	Imposibilidad de implementar las alternativas de gestión identificadas para la mejora del clima de negocios	Articulación para la gestión de las oportunidades de mejora en las entidades distritales, nacionales.
Falta de consenso entre las entidades competentes de implementar alternativas de mejora frente a los obstáculos identificados	Las entidades competentes o relevantes en el proceso tienen prioridades disímiles	Imposibilidad de implementar las alternativas de gestión identificadas para la mejora del clima de negocios	Consenso entre las entidades competentes para implementar alternativas de mejora de los obstáculos identificados.
	Las entidades competentes o relevantes en el proceso tienen conceptos diferentes sobre las alternativas de gestión a implementar	Implementación parcial de las alternativas de solución	

		DEFINICIÓN DEL RIESGO	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	IDENTIFICACIÓN DE CONSECUENCIAS	DEFINICIÓN DEL SUPUESTO
		Pocos recursos (tiempo, dinero, personal, tecnológicos) de las entidades competentes para implementar las alternativas de solución de los obstáculos.	Prioridades diferentes en su agenda de gestión	Imposibilidad de implementar las alternativas de gestión identificadas para la mejora del clima de negocios	Asignación de los recursos para la implementación de las alternativas que conlleven a la solución de obstáculos.
			Limitación en la asignación presupuestal.	Implementación parcial de las alternativas de solución	
		Los obstáculos identificados y prioritarios para la ciudad requieran de una política liderada desde el Gobierno Nacional y su implementación requiere de un horizonte temporal de largo plazo	Baja coordinación entre entidades Distritales y Nacionales.	Imposibilidad de implementar las alternativas de gestión identificadas para la mejora del clima de negocios	Creación de una política por parte del Gobierno nacional, para disminuir los obstáculos al clima de negocios.
			El Gobierno Nacional no presta la debida atención a los diferentes resultados de los ranking's internacionales.	Implementación parcial de las alternativas de solución	
		Baja participación por parte de las entidades relevantes para el proceso de la disminución de obstáculos identificados.	Prioridades diferentes en la agenda de gestión	La clasificación de la ciudad en los rankings internacionales, se mantendrá o bajará de posición.	Participación activa de las entidades involucradas, para la articulación y desarrollo de las oportunidades de mejora del entorno de negocios.
	2.3. Realizar acciones que mejoren el entorno competitivo de la ciudad en el ámbito local e internacional con	Presupuesto insuficiente	Cambio de prioridades de la Administración.	Pérdida de credibilidad de la SDDE	Asignación del 100% de los recursos contemplados para el proyecto.
			Recorte presupuestal por parte de la Secretaría de Hacienda.	Incumplimiento con lo planteado en el PDD.	
		Desinterés por participar de procesos asociativos con la administración	Debilidad en realizar los estudios previos y verificación de los requerimientos para la	Incumplimiento de las obligaciones del contrato	Contratar el operador adecuado
			Demora en la entrega de los productos		

		DEFINICIÓN DEL RIESGO	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	IDENTIFICACIÓN DE CONSECUENCIAS	DEFINICIÓN DEL SUPUESTO
relación a la logística urbana y del comercio internacional.			selección del asociado.	Retraso en el cumplimiento de las metas del proyecto de inversión. Pérdida de credibilidad de la entidad, por incumplimiento en las actividades.	
		Fallas en los insumos y/o equipos utilizados en el desarrollo de los contratos	Baja supervisión de los contratos.	Retraso en las actividades programadas.	Desarrollo eficiente de las obligaciones contractuales.
		Que durante el desarrollo de alguna de las actividades inherentes al convenio, se presente algún incidente que implique alteraciones en tiempo y/o en recursos.	Causas no contempladas durante la ejecución del contrato - externalidades	Alteraría el cronograma y las metas de ejecución del proyecto	
		Que por motivos ajenos a la voluntad de los contratantes se incumpla con alguna de las obligaciones	Situaciones de imprevistos	Alteraría el cronograma y las metas de ejecución del proyecto	
		Degradación de la oferta de servicios logísticos	Alta informalidad de las empresas prestadoras de servicio de transporte	Altos costos logísticos para las empresas. Pérdida de competitividad	Mejora la oferta de servicios logísticos de la ciudad. Las empresas se focalizan en su core-business.
		Colapso de infraestructura y corredores estratégicos para la carga	Baja inversión pública - privada en infraestructura.	Deficiente infraestructura y corredores logísticos para la carga de la ciudad y la región.	Se desarrollan proyectos estratégicos de infraestructura y se implementa una estrategia de gestión de corredores.
			Deficiente gestión de los corredores		
		Las empresas no asimilan buenas prácticas logísticas	Bajos conocimientos en logística, baja propensión a asimilar tecnologías en sus operaciones.	La ineficiencia en las operaciones logísticas persiste a pesar de la intervención	Se da un proceso de transferencia tecnológica y mejoramiento de operaciones.

		DEFINICIÓN DEL RIESGO	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	IDENTIFICACIÓN DE CONSECUENCIAS	DEFINICIÓN DEL SUPUESTO
	3.1. Realizar acciones para sensibilizar y actualizar los conocimientos y mejores prácticas a empresarios, sobre la tramitología y tributación aduanera, para facilitar operaciones del comercio internacional.	Empresarios no están actualizados en conocimientos de trámites y tributos aduaneros	Desinterés por parte de los empresarios en actualizarse	<p>Pérdida de oportunidades para exportar.</p> <p>No optimización de trámites por parte de los empresarios.</p> <p>Ineficiencia en los trámites para exportación.</p> <p>Mayor costo en los trámites para exportación.</p>	El estatuto aduanero se mantiene sin grandes modificaciones.

Anexo No. 10: Análisis de institucionalidad

Tipo de incidencia	Componente del proyecto	Instancia que incide	Disposiciones que inciden	Normatividad
Gerencia	Empresas de Bogotá con altos niveles de vocación exportadora.	Subdirección de exportaciones	Funciones de la subdirección de exportaciones	Decreto 064 de 2011 Decreto 552 de 2006
Regulación técnica		Dian	Estatuto Aduanero. Nueva regulación Aduanera	Decreto 2685 de 1999 Decreto 390 de 2016
Control		Contraloría Distrital. Veeduría Distrital. Control interno.	Funciones propias de los entes de control.	Ley 850 de 2003 Decreto 1421 de 1993 Acuerdo 519 de 2012 Ley 489 de 1998
Apoyo		Subdirección de exportaciones Procolombia.	Funciones propias de su razón de ser	Decreto 064 de 2011 Decreto 552 de 2006 Ley 7 de 1991: Ley marco del Comercio Exterior Decreto 2505 de 1991 Decreto 210 de 2003 Decreto 2788 de 2004

Tipo de incidencia	Componente del proyecto	Instancia que incide	Disposiciones que inciden	Normatividad
Gerencia	Entorno de negocios competitivo a nivel local e internacional que favorezcan la inversión y el posicionamiento de la ciudad.	Subdirección de exportaciones	Funciones de la subdirección de exportaciones	Decreto 064 de 2011 Decreto 552 de 2006
Regulación técnica		MinCit Banco de la República	Funciones propias de cada una de las entidades.	Decreto 2788 de 2004 Decreto 2553 de 1999 Ley 9 de 1991 Ley 31 de 1992 Decreto 2080 de 2000
Control		Contraloría Distrital. Veeduría Distrital. Control interno.	Funciones propias de los entes de control.	Ley 850 de 2003 Decreto 1421 DE 1993 Acuerdo 519 de 2012 Ley 489 de 1998
Apoyo		Subdirección de exportaciones Invest'in MinCit Andi Cámara de Comercio	Funciones propias de cada una de las entidades.	Acuerdo Distrital 210 de 2006 Decreto 064 de 2011 Decreto 552 de 2006

Tipo de incidencia	Componente del proyecto	Instancia que incide	Disposiciones que inciden	Normatividad
Gerencia	Mejorar prácticas y aprovechar instrumentos para facilitar el comercio Exterior.	Subdirección de exportaciones	Funciones de la subdirección de exportaciones	Decreto 064 de 2011 Decreto 552 de 2006
Regulación técnica		Dian MinCit	Estatuto Aduanero. Nueva regulación Aduanera	Decreto 2685 de 1999 Decreto 390 de 2016
Control		Contraloría Distrital. Veeduría Distrital. Control interno.	Funciones propias de los entes de control.	Ley 850 de 2003 Decreto 1421 DE 1993 Acuerdo 519 de 2012 Ley 489 de 1998
Apoyo		Procolombia Analex.	Funciones propias de su razón de ser	Decreto 2685 de 1999 Decreto 390 de 2016

Anexo No. 11: Aspectos Ambientales

Meta proyecto	Magnitud física	Recursos financieros presupuesto	Identificación aspectos ambientales			
			Variable	Efectos ambientales de la meta proyecto	Acciones ambientales a desarrollar	
					Internos (organización) (piga)	Externo impacto en la ciudad
Apoyar 75 empresas en procesos de exportación	75	\$2.939.620.000 de pesos m/cte	<p>Espacio de trabajo</p> <p>Servicios de acueducto, alcantarillado, instalaciones hidrosanitarias y de iluminación, y condiciones de almacenamiento de residuos.</p>	Mejoramiento de las condiciones ambientales internas y/o de su entorno.	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de papelería por digitación de la información. - Desarrollo de actividades de gestión documental. - Ejecución de acciones internas de la entidad en residuos sólidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de actividades de formación y capacitación con empresarios y ciudadanos.
Promover 4 programas que consoliden el posicionamiento internacional de la ciudad	4	\$1.313.980.000 de pesos m/cte	<p>Espacio de trabajo</p> <p>Servicios de acueducto, alcantarillado, instalaciones hidrosanitarias y de iluminación, y condiciones de almacenamiento de residuos.</p>	Mejoramiento de las condiciones ambientales internas y/o de su entorno.	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de papelería por digitación de la información. - Desarrollo de actividades de gestión documental. - Ejecución de acciones internas de la entidad en residuos sólidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de actividades de formación y capacitación con empresarios y ciudadanos.
Capacitar 100 empresarios en el aprovechamiento de los instrumentos de comercio exterior.	100	\$134'000.000 de pesos m/cte	<p>Espacio de trabajo</p> <p>Servicios de acueducto, alcantarillado, instalaciones hidrosanitarias y de iluminación, y condiciones de almacenamiento de residuos.</p>	Mejoramiento de las condiciones ambientales internas y/o de su entorno.	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de papelería por digitación de la información. - Desarrollo de actividades de gestión documental. - Ejecución de acciones internas de la entidad en residuos sólidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de actividades de formación y capacitación con empresarios y ciudadanos.

55

