

# DESARROLLO DE CADENAS PRODUCTIVAS PARA PROMOCIÓN DE MIPYMES EXPORTADORAS EN GUANAJUATO

PROGRAMA ATN/ME – 8432 – ME  
BID/FOMIN

INFORME DE  
EVALUACION DE MEDIO TÉRMINO

Ing. John Saegaert Manna  
Consultor

# DESARROLLO DE CADENAS PRODUCTIVAS PARA PROMOCIÓN DE MIPYMES EXPORTADORAS EN GUANAJUATO

EVALUACION DE MEDIO TÉRMINO

## Equipo de Trabajo

*John Saegaert Manna*

*Isaura Rodríguez Galicia Trujillo*

León, México  
Abril del 2006

## INDICE

<b>I. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>II. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>A. Antecedentes .....</b>	<b>6</b>
i. Propósito de la evaluación .....	8
ii. Involucrados Principales.....	9
<b>B. Descripción del proyecto .....</b>	<b>11</b>
i. Objetivos .....	11
ii. Componentes y actividades .....	11
iii. Resumen del Marco Lógico.....	13
<b>C. Metodología de evaluación.....</b>	<b>16</b>
i. Diseño y enfoque general .....	16
ii. Fuentes de información .....	19
iii. Instrumentos .....	20
iv. Equipo de Evaluación.....	25
v. Factores Limitantes .....	25
<b>III. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>25</b>
<b>A. Introducción.....</b>	<b>25</b>
<b>B. Pertinencia continua del proyecto.....</b>	<b>26</b>
<b>C. Calidad del Marco Lógico.....</b>	<b>26</b>
i. Contexto del Proyecto .....	26
ii. Análisis de supuestos.....	27
iii. Validez de la lógica del proyecto.....	28
<b>D. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>31</b>
i. Conclusiones .....	31
ii. Recomendaciones .....	33
<b>IV. EVALUACIÓN GLOBAL DEL PROYECTO .....</b>	<b>35</b>
<b>A. Introducción.....</b>	<b>35</b>
<b>B. Administración de las Actividades del proyecto .....</b>	<b>35</b>
i. Estructura de la Unidad Articuladora .....	35
ii. Normas y control de calidad .....	36

<b>C.</b>	<b>Ejecución global del proyecto .....</b>	<b>37</b>
<b>D.</b>	<b>Recursos aplicados.....</b>	<b>40</b>
i.	Finanzas del proyecto .....	40
<b>E.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>42</b>
<b>V.</b>	<b>EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN .....</b>	<b>44</b>
<b>A.</b>	<b>Eficacia .....</b>	<b>44</b>
i.	Logro de los componentes .....	44
ii.	A nivel de agrupamientos .....	45
<b>B.</b>	<b>Alcance .....</b>	<b>53</b>
<b>C.</b>	<b>Eficiencia .....</b>	<b>55</b>
<b>D.</b>	<b>Sostenibilidad .....</b>	<b>57</b>
<b>E.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>59</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES, LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO .....</b>	<b>61</b>
<b>A.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>61</b>
<b>B.</b>	<b>Lecciones aprendidas .....</b>	<b>65</b>
<b>C.</b>	<b>Recomendaciones para el futuro .....</b>	<b>68</b>

## **I. RESUMEN EJECUTIVO**

- 1.1 El Proyecto Desarrollo de Cadenas Productivas para Promoción de Mipymes Exportadoras en Guanajuato, se está ejecutando exitosamente.
- 1.2 Para realizar la evaluación se definió una metodología propia que incorpora las recomendaciones de la Oficina de Evaluación del Banco<sup>1</sup>, Orientaciones para la evaluación de Proyectos de Integración Productiva<sup>2</sup> y Metodología y herramientas para el desarrollo de Redes y Clusters de la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).
- 1.3 Los procesos de relevamiento de información y análisis se orientaron a evaluar los criterios de: Relevancia, Calidad del Marco Lógico y Ejecución, en términos de: Efectividad, Alcance, Eficiencia de las operaciones y Sostenibilidad.
- 1.4 La institución que aloja el proyecto tiene un buen prestigio a nivel empresarial, es vista como un agente dinámico y proactivo altamente profesionalizado, lo cual inspira confianza y disminuye el riesgo percibido del empresario hacia este tipo de proyectos.
- 1.5 El proyecto es pertinente y su relevancia está vigente. Se observa sin embargo que la evaluación de las competencias y ámbitos de acción de COFOCE y sus ejecutivos, debieron haber sido estudiadas en profundidad, previo al comienzo de la ejecución del proyecto. En particular las actividades de Articulación, están fuera de las competencias de los ejecutivos sectoriales, principalmente en las primeras etapas de desarrollo de los grupos. Este aspecto ha tenido consecuencias a nivel operativo.
- 1.6 Se ha evaluado la calidad del Marco Lógico, en líneas generales los supuestos aún mantienen su vigencia y los cambios en el entorno no han provocado consecuencias en el proyecto. Los aspectos que deberán considerarse refieren a la lógica de encadenamientos verticales de los indicadores 1.1, 1.2 con los 2.1 y 2.2, en particular para el sector cerámica.

---

<sup>1</sup> EVO, Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos ( Marco Lógico) 3/97

<sup>2</sup> Carlos Guaipatín, Informe de Trabajo, 2/04.

- 1.7 Otro aspecto referente al Marco Lógico y relacionado con el monitoreo de los grupos empresariales, es la incorporación de indicadores para poder evaluar el Nivel de Desarrollo, Calidad de Desarrollo, Sostenibilidad y Capital Social generado como consecuencia del proyecto en cada sector.
- 1.8 La administración del proyecto y los controles son ejercidos correctamente.  
El proyecto se encuentra en un grado de avance operativo del 66%<sup>3</sup> y los desembolsos totales rondan un 28% del total de fondos asignados.  
El pari passu se presenta con 33% aporte BID, 66 % Aporte local. Este desbalance es debido en gran medida a la utilización de fondos externos y a la no ejecución de ciertas partidas presupuestales. Estas deben ser registradas y asignadas a las actividades correspondientes del proyecto.  
Los fondos disponibles del Banco y/o contrapartida local podrían ser utilizados para la extensión del plazo de ejecución como para solventar nuevas partidas presupuestales que pudieran surgir como consecuencia de esta evaluación.
- 1.9 La estrategia de intervención es correcta si bien la estructura organizacional no ha dado los resultados esperados. La UAP concentra su esfuerzo en promover grupos empresariales y colaborar con la mejora de la competitividad de las empresas que los componen, como elementos que traccionarán el resto de los actores del cluster, instituciones públicas y privadas y proveedores de servicios.
- 1.10 En este sentido es necesario reforzar la capacidad de articulación generando localmente profesionales en la materia. La UAP deberá cumplir un rol de Coordinador de Articuladores, aspecto que hoy se realiza parcialmente.
- 1.11 Se deben incorporar herramientas de monitoreo y control del avance de los grupos y sectores. En particular el establecimiento de un tablero de control por sector se considera recomendable.
- 1.12 Surge claramente de la evaluación la disparidad en el Nivel de Desarrollo de los grupos empresariales, lo cual tiene varios motivos, entre los que se destacan la necesidad de contar con un articulador en todas las etapas de desarrollo. Por tal

---

<sup>3</sup> Se calcula en función del plazo de ejecución de 36 meses.

motivo se recomienda continuar impulsando los agrupamientos hasta que los mismos logren un Nivel de Desarrollo 4 o superior<sup>4</sup>.

1.13 De igual forma, podría ser necesario promover y apoyar a nuevos agrupamientos para el logro de los indicadores del proyecto. Esto debe ser hecho utilizando la metodología de modelos asociativos y deben ser acompañadas hasta lograr un Nivel de Desarrollo que los permita continuar más allá del apoyo del proyecto.

1.14 Es posible observar resultados positivos en las empresas y grupos que participan del proyecto. Sin embargo estos casos de éxito no tiene la promoción que este tipo de proyectos necesita. De igual forma que los empresarios se “inmunizan” cuando se fracasa en actividades y son renuentes a continuar participando, es posible “contagiar” con casos de éxito, predisponiendo positivamente no solo a empresarios sino también al entorno institucional y de servicios en cada sector.

Conclusiones		Recomendaciones
Pertinencia	El proyecto es pertinente y se confirma su relevancia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación previa de las competencias y ámbitos de acción de la institución que aloja el proyecto</li> </ul>
Calidad del Marco Lógico	Se confirma la validez de los supuestos, la lógica de los encadenamientos verticales y horizontales del Marco Lógico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconsiderar el encadenamiento entre los indicadores 1.1 y 1.2, respecto a 2.1 y 2.2.</li> <li>Incorporar indicadores NET, Sostenibilidad y Capital social<sup>5</sup>.</li> </ul>
Estrategia y efectividad	La UAP, fomenta el relacionamiento con otras instituciones. Promueve y se concentra en el apoyo a nivel de grupos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir en la encuesta de la línea de base la información para monitorear la línea de base.</li> </ul>

<sup>4</sup> El uso del Network Evaluation Tool se describe en el Capítulo II, parte C.

<sup>5</sup> Network Evaluation Tool (NET), Índice de Sostenibilidad y Capital social, son herramientas que se desarrollan en el capítulo II de este informe

	<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
	<p>existentes.</p> <p>Énfasis en dinamizar grupos y lograr resultados positivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completar los planes de Integración sectoriales.</li> <li>• Formar Articuladores profesionales.</li> <li>• Cambiar la estructura de ejecución de la UAP<sup>6</sup>.</li> <li>• Dar mayor énfasis a la promoción a nivel regional.</li> </ul>
<b>Alcance</b>	<p>Importante promoción a nivel de grupos existentes.</p> <p>Acuerdos con instituciones de apoyo.</p> <p>Creación de capital social promovido por la UAP.</p> <p>Actividades de promoción con un impacto reducido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar metodología de promoción de modelos asociativos para futuros grupos.</li> <li>• Incorporar la matriz de Capital Social para monitorear avances a nivel sectorial.</li> <li>• Comenzar con promoción Inter. Cluster.</li> </ul>
<b>Gestión y Operaciones</b>	<p>Buen grado de avance en los indicadores del ML.</p> <p>Muy buena ejecución financiera y uso de fondos externos.</p> <p>Debilidades en la estructura de articulación de los grupos.</p> <p>Se comienza con la etapa de asistencia técnica a empresas, la cual insumirá más tiempo que el proyectado.</p> <p>Buen control administrativo de operaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar un nuevo tablero de control del proyecto, el que debe incluir evaluaciones de NET, Índice de Sostenibilidad, y Capital Social.</li> <li>• Incorporar el presupuesto anual de actividades y seguimiento de fondos ejecutados, BID, COFOCE y externos.</li> <li>• Se recomienda extender el plazo de ejecución al menos un año.</li> </ul>

---

<sup>6</sup> Unidad Articuladora del Proyecto. (UAP)



Sostenibilidad	<p>Desde el punto de vista de la continuidad del “modelo”, no se visualiza a COFOCE como la institución que pueda continuar con este tipo de estrategias más allá del horizonte del proyecto. Respecto a la sostenibilidad de los esfuerzos más allá del proyecto, esta se está construyendo actualmente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comenzar a trabajar con instituciones que puedan alojar el Modelo desarrollado.</li> <li>• Comenzar a monitorear el Índice de Sostenibilidad de los sectores que están siendo apoyados.</li> </ul>
----------------	---	---

## II. INTRODUCCIÓN

- 2.1 El presente informe tiene por objeto presentar los resultados de la Evaluación a Medio Término del Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas para el Desarrollo de Mipymes Exportadoras en Guanajuato, México, que ejecuta la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior de Guanajuato, el cual inicia su actividad el 1º de diciembre del 2003<sup>7</sup>, con un período de ejecución previsto de 36 meses y 42 de desembolso. La evaluación se realiza a los 28 meses del comienzo de la ejecución, un horizonte temporal adecuado para monitorear convenientemente la evolución de las componentes y actividades del proyecto.

### **A. Antecedentes**

- 2.2 El Banco interamericano de Desarrollo a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) ha impulsado proyectos de Integración Productiva en los últimos años en diferentes países de América Latina.
- 2.3 En términos operativos, los proyectos de Integración Productiva (PIP) son aquellos cuyo objetivo es mejorar la competitividad de un conjunto definido de empresas micro, pequeñas y medianas, sectorial y geográficamente concentradas, a través de acciones colectivas. Estas llevan a la generación de upgrading<sup>8</sup>, de producto, procesos, funcional o intersectorial, que se manifiestan de diferentes formas: aumento de la productividad, aumento del valor agregado, mejora el posicionamiento en la cadena de comercialización, mejora la calidad y cantidad del empleo, entre otras.
- 2.4 En términos generales, los PIP del Banco, incluyen tres componentes principales:
1. Fortalecimiento de las relaciones de cooperación: tanto de las relaciones Inter – empresariales, como las de estas con el entorno institucional que favorece su competitividad. Esta componente pretende dinamizar las

---

<sup>7</sup> Fecha de firma del convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo.

<sup>8</sup> Pietrobelli and Rabelloti.

relaciones y crear *Capital Social*<sup>9</sup>, entre los objetivos que persigue podemos mencionar:

- Promoción de la cooperación empresarial y consolidación de redes.
- Desarrollo de servicios de desarrollo empresarial
- Fortalecimiento institucional y
- Creación de proyectos de desarrollo intracluster

2. Reorganización del modo de producción: componente que pretende apoyar a las empresas a realizar actividades colectivas que redunden en cambios permanentes al interior de las mismas, como consecuencia del trabajo conjunto de los actores del cluster. Se pretende facilitar el upgrade en sus diferentes formas:

- Mejoras en los niveles de productividad
- Desarrollo de nuevos productos
- Incremento de valor de productos y procesos
- Mejora el posicionamiento y estrategias comerciales.

3. Integración, consolidación y especialización productiva: componente que busca afianzar las relaciones dentro del cluster y lograr complementariedad y especialización de los actores.

2.5 En este contexto en el año 2003 se aprobó el proyecto Desarrollo de Cadenas Productivas para el Desarrollo de Mipymes Exportadoras en Guanajuato, cuya contraparte local es la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior de Guanajuato. En diciembre del 2003 se inicia formalmente la ejecución. A los 24 meses de su inicio se aprueba la realización de la evaluación de medio término.

2.6 La misma se efectúa entre los días 17 de abril y 26 de mayo, realizando la labor de investigación de campo entre los días 20 y 29 de abril con entrevistas a Representante del Banco Interamericano de Desarrollo, empresas, organismos, oficinas centrales y regionales de COFOCE, proveedores de servicios e instituciones de apoyo en las ciudades de León, Dolores Hidalgo, Irapuato y la ciudad de México.

---

<sup>9</sup> A los efectos de este trabajo, definiremos *capital social* como la dinámica de las relaciones entre los diferentes actores que integran un cluster, empresas, instituciones públicas y privadas, proveedores de servicios y organismos promotores.

## **i. Propósito de la evaluación**

2.7 El objetivo de la Evaluación Intermedia es la de conocer el estatus actual del Programa y la capacidad del mismo para alcanzar las metas propuestas en su marco lógico. Como parte del objetivo se busca una retroalimentación para mejorar la ejecución del Programa a cargo del organismo ejecutor.

2.8 Como lo establecen los Términos de Referencia<sup>10</sup>, el alcance de la Consultoría

- La evolución de los indicadores del marco lógico del Programa.
- El grado de avance en la ejecución de cada agrupamiento beneficiado apoyado por el Programa
- La capacidad institucional del ejecutor y las demás instituciones involucradas en el Programa
- La capacidad institucional del ejecutor y las demás instituciones involucradas en el Programa
- Estudio y análisis a fondo del Programa en los siguientes aspectos:
  - a. Procesos para recolección de información (Perfiles de las empresas, Diagnósticos, Encuestas Anuales, etc.)
  - b. Metodología para gestionar actividades
  - c. Comunicación dentro y fuera del Programa.
    - i. Juntas periódicas formales e informales, método para hacer llegar los resultados y avances a los involucrados internos al Programa, etc.
    - ii. Boletín, Página de Internet, comunicados a involucrados externos al Programa, etc.
  - d. Proceso para almacenar información.
    - i. Carpetas Físicas en la Oficina del Coordinador del Programa.
    - ii. Carpetas Electrónicas en el servidor de COFOCE.
    - iii. Medios Audio Visuales.
  - e. Documentación.
    - i. Informes Semanales, Mensuales, Trimestrales, Semestrales, Extraordinarios y Finales.
    - ii. Medios de documentación:

---

<sup>10</sup> En el Anexo 2, se presentan los Términos de referencia de la consultoría.

- En Papel.
- En Electrónico.
- Retroalimentación sustentada y recomendaciones, tanto de mejoras en los procesos anteriores como en capacitación para los administradores del Programa, acompañados de la metodología de implementación y seguimiento.
- El cumplimiento del *pari passu* de la contraparte en conformidad con el Reglamento Operativo
- La necesidad y posibilidad de nuevos Programas
- El cumplimiento de las empresas con las normas ambientales y de seguridad laboral.

La información obtenida de la consultoría beneficiará a todos los involucrados en el programa, desde el Director, Coordinador y Asistentes del Programa como a todas las empresas participantes.

## ii. Involucrados Principales

2.9 Los proyectos de encadenamientos productivos y clusters contienen explícitamente un grupo importante de actores directamente relacionados con los objetivos del proyecto.

La promoción de *capital social* como dinamizador de la competitividad empresarial, propicie el desarrollo de servicios de desarrollo empresarial, impulsar la cooperación pública – privada implica la participación activa de empresas, proveedores de servicios. Todo lo cual debe ser gestionado o dinamizado por un agente externo.

2.10 En particular para este proyecto los Involucrados primarios son las empresas de los sectores, cuero – calzado, cerámica y textil – confecciones, la representación del Banco en México, y la entidad ejecutora, la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior de Guanajuato (COFOCE).

Como involucrados secundarios consideramos las entidades empresariales de los sectores participantes, proveedores de servicios de consultoría, servicios técnicos, servicios relacionados con el desempeño empresarial, logística, packing, transporte, instituciones públicas locales, estatales y nacionales, y los

potenciales agentes externos que podrían continuar aplicando el “modelo de desarrollo de cadenas productivas” que surgirá como producto de la ejecución del proyecto.

Esta diversidad de actores plantea un desafío y complejidad particular para estos proyectos, la creación de capital social requiere de conocimientos y técnicas específicas, de igual forma obliga al desarrollo de herramientas de control y monitoreo específicas.

## **B. Descripción del proyecto**

### **i. Objetivos**

2.11 El objetivo general de este Proyecto es contribuir a mejorar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas MIPYMES de Guanajuato, en los sectores seleccionados mediante el fortalecimiento de las formas de cooperación e integración empresarial. El objetivo específico es contribuir a la incorporación de las MIPYMES de Guanajuato al proceso exportador directo o indirecto a partir del fortalecimiento de la integración productiva aplicada a los sectores seleccionados.

### **ii. Componentes y actividades**

2.12 El Programa incluye cuatro componentes dirigidos a formar encadenamientos productivos sostenibles para PyMEs con perfil exportador de los sectores cuero – calzado y cerámica:

1. Articulación entre empresas y conformación de la cadena productiva;
2. Implementación de los planes de integración sectoriales;
3. Modernización de la atención de COFOCE a las empresas; y
4. Evaluación y disseminación del modelo y sus resultados.

2.13 El Sector Confecciones, solo recibirá apoyo bajo el Componente 1, debido a que existen recursos disponibles a través del Fondo de Desarrollo de Encadenamientos Productivos (FIDECAP) de la Secretaría de Economía federal, que podrán utilizarse para su implementación del Plan de Integración.

2.14 La descripción de las componentes es:

Componente 1: Articulación entre empresas y conformación de la cadena productiva

Este componente busca facilitar el aprendizaje de las empresas sobre cómo cooperar con competidores locales, proveedores e instituciones de apoyo al sector, para desarrollar planes colectivos de mejora en la producción, la comercialización y la gestión, mediante actividades de sensibilización para los grupos de empresas en los tres sectores: cuero-calzado; cerámica decorativa y confección.

#### 2.15 Componente 2: *Implementación de los Planes de Integración Sectoriales*

A través de este componente se asistirá a los grupos de empresas de los sectores cuero-calzado y cerámica a adecuar sus productos para responder a la demanda. El Plan de Integración será el reflejo del acuerdo al que lleguen los grupos de empresas sobre las actividades a que se comprometen para formar el cluster o proyecto de integración. Este plan debe incluir, propósitos, objetivos, instrumentos y definir responsabilidades entre los distintos participantes.

#### 2.16 Componente 3: Modernización de la atención de COFOCE a las empresas.

A través de esta componente se pretende que COFOCE puede impulsar procesos de carácter más integral y que exceden a sus funciones, articulando adecuadamente con la institucionalidad público-privada existente y a la vez desarrollando las competencias en las empresas.

Como resultado de este componente se habrá complementado la labor de COFOCE hacia las empresas, como promotor de un modelo sostenible de integración productiva con metodologías de intervención pertinentes para MIPYME que favorezca su inserción a procesos exportadores.

#### 2.17 Componente 4: Diseminación del modelo y sus resultados

A través de este componente se pondrá en marcha un sistema de información para la gestión, seguimiento y evaluación continua del Programa y se difundirá el modelo de desarrollo empresarial aplicado y sus resultados a otras instituciones en la República Mexicana y a otros países.



### iii. Resumen del Marco Lógico

2.18 El resumen del Marco Lógico<sup>11</sup> para los cuatro componentes del proyecto se presentan a continuación.

SINTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES
<b>FIN</b>	
<i>Mejorar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas – MIPYMES de Guanajuato, en los sectores de cuero– calzado, cerámica y confección.</i>	<p>Luego de 5 años de iniciado el programa, las empresas MIPYMES en las zonas de influencia:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Incrementaran sus ventas en más de un 10 % en valor real.</li> <li>2 Mejoran la productividad en términos de Valor Agregado/Ocupado en más de un 5%.</li> <li>3 Cambian la relación de precio promedio de sus ventas por unidad \$/unidad en más de un 5%.</li> <li>4 Obtienen mejores resultados, medidos con base en los indicadores mencionados, respecto a una muestra control de empresa que no han participado en el proyecto.</li> </ol>
<b>PROPOSITO</b>	
<i>Contribuir a la incorporación de las MIPYMES de Guanajuato en los sectores cuero – calzado, cerámica y confección, al proceso exportador directa o indirectamente fortaleciendo la integración productiva aplicada a los sectores seleccionados.</i>	<p>A los 36 meses de iniciado el proyecto, las MIPYMES reportan alguno de estos resultados con respecto a sus líneas de base del 2003:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 De las que estaban exportando directamente, han aumentado el volumen total de exportaciones en 5%.</li> <li>2 De las que exportaban indirectamente, vía brokers, consorcios o como proveedores de exportadores, elevan sus ventas total en 10%.</li> <li>3 De las que no estaban exportando directamente, al menos 30 lo están haciendo como exportadores directos.</li> <li>4 De las no exportadoras, al menos 200 lo hacen como exportadoras indirectas, vía brokers, consorcios, como proveedores de exportadores, etc.</li> <li>5 COFOCE establece un sistema de monitoreo que permite obtener información actualizada para cada sector.</li> </ol>

<sup>11</sup> En Anexo 1, se presenta el Marco Lógico del proyecto.

SINTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES
COMPONENTES	
<i>1 - Articulación entre empresas y conformación de la cadena productiva.</i>	<p>A los 6 meses de iniciado el proyecto se ha desarrollado:</p> <p>1.1 Un plan de Articulación para cada uno de los 3 sectores, con acciones específicas identificadas y al menos 20 empresas por sector dispuestas a involucrarse en él.</p> <p>1.2 Dos a tres prospectos de agrupamientos empresariales identificados por sector.</p> <p>1.3 Para el sector confecciones: por lo menos un proyecto de encadenamiento productivo formulado para ser presentado al FIDECAP.</p>
<i>2 - Implementación de los Planes de Integración Sectoriales.</i>	<p>A los 36 meses de iniciado el proyecto.</p> <p>2.1 Se han desarrollado 2 a 3 agrupamientos empresariales para el sector calzado y el sector cerámica y una experiencia de desarrollo de proveedores.</p> <p>2.2 60 empresas de los sectores seleccionados han recibido asistencia técnica y capacitación en las temáticas identificadas en los Planes de Integración respectivos.</p> <p>2.3 Al menos 5 de las instituciones de apoyo trabajan con los grupos de empresas en la mejora de la producción.</p> <p>2.4 Se han desarrollado 5 productos para cada sector con asesoría de diseñadores externos dirigidos a cumplir con las demandas de grupos de empresas.</p> <p>2.5 Se han promovido la comercialización de producciones conjuntas a partir de estudios para búsqueda de nuevos mercados de exportación y capacitación en técnicas de exportación.</p> <p>2.6 Se han difundido conocimientos y prácticas de las empresas y de los trabajadores en temas de medio ambiente y condiciones de trabajo, en conjunto con los programas del proyecto FOMIN Producción Más Limpia.</p>
<i>3 Modernización de la Atención de COFOCE a las empresas</i>	<p>3.1 A los 12 meses de iniciada la ejecución la UAP habrá presentado para su aprobación al Comité Directivo del COFOCE, un Programa para insertar las Mipymes a procesos exportadores, considerando aspectos de estrategia, instrumentos de apoyo, servicios, formas de operación, recursos, política de alianzas y elementos de capacitación, entre otros.</p>

<b>SINTESIS DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>
	<p>3.2 A los 36 meses de iniciada la ejecución COFOCE habrá desarrollado un modelo de programa de integración de MIPYMES con potencial exportador que podrá replicar a otros sectores.</p> <p>3.3 A los 4 meses de ejecución la UAP habrá desarrollado una encuesta anual y una metodología de indicadores de seguimiento.</p>
<i>4 Evaluación y diseminación del modelo y sus resultados.</i>	<p>4.1 A Julio del 2004 y del 2005 COFOCE hace análisis y reflexione documentada sobre buenas prácticas en Programas de Competitividad, estableciendo formas de difusión.</p> <p>4.2 A julio del 2006 COFOCE tiene a lo menos 4 casos de buenas prácticas “empaquetados” en medio audiovisual o escrito y un programa de difusión de estos.</p>

Desde el comienzo del proyecto el Marco Lógico se ha mantenido in cambiado.

2.19 En referencia al Fin y Propósito del proyecto, y sus respectivos indicadores; se presenta la siguiente tabla resumen:

### ***C. Metodología de evaluación***

#### **i. Diseño y enfoque general**

2.20 Los proyectos de encadenamientos productivos y cluster contienen una complejidad intrínseca que obliga tanto a las entidades ejecutoras como a los evaluadores, a integrar metodologías de desarrollo de competitividad de diversas áreas a nivel micro y meso económico, que deben diseñarse y ejecutarse de forma paralela, como lo son:

- Desarrollo de redes horizontales y verticales
- Servicios de desarrollo empresarial
- Proyectos de dinamización de relaciones interinstitucionales.
- Proyectos de cooperación público – privadas
- Desarrollo de capacidades locales para la promoción y gestión de redes, cadenas y clusters.

2.21 La evaluación se realiza de acuerdo al establecimiento de una metodología propia que incorpora las recomendaciones de la Oficina de Evaluación del Banco <sup>12</sup>, Orientaciones para la evaluación de proyectos de integración productiva <sup>13</sup> y Metodología y herramientas para el desarrollo de Redes y Clusters de la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).

2.22 Los procesos de relevamiento de información y análisis se orientaron a evaluar los criterios de: Relevancia, Calidad del Marco Lógico y Ejecución, considerando importante evaluar el criterio de Ejecución en términos de: Efectividad, Alcance, Eficiencia de las operaciones y Sostenibilidad.

En el siguiente esquema se muestra el marco de referencia utilizado para el desarrollo de la metodología de evaluación.

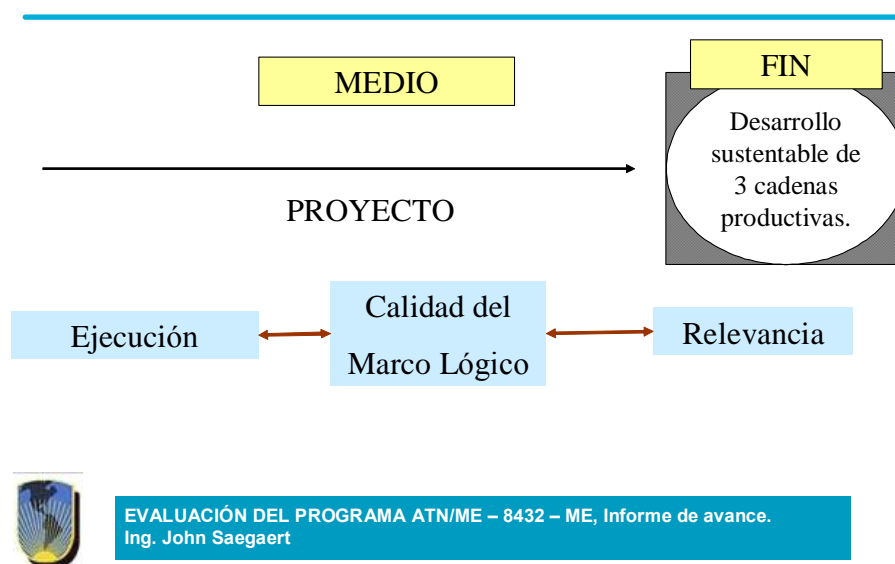
---

<sup>12</sup> EVO, Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos ( Marco Lógico) 3/97

<sup>13</sup> Carlos Guaipatín, Informe de Trabajo, 2/04.



## El Marco de Referencia utilizado



2.23 El criterio de Relevancia del proyecto refiere a la adecuación de los objetivos establecidos de acuerdo a la identificación de los problemas o necesidades reales. Para analizar la Relevancia del proyecto se consideraron, la evaluación de las capacidades locales, las evaluaciones o diagnósticos realizados a los diferentes sectores objeto del proyecto y la complementariedad con otras instituciones de la misma región.

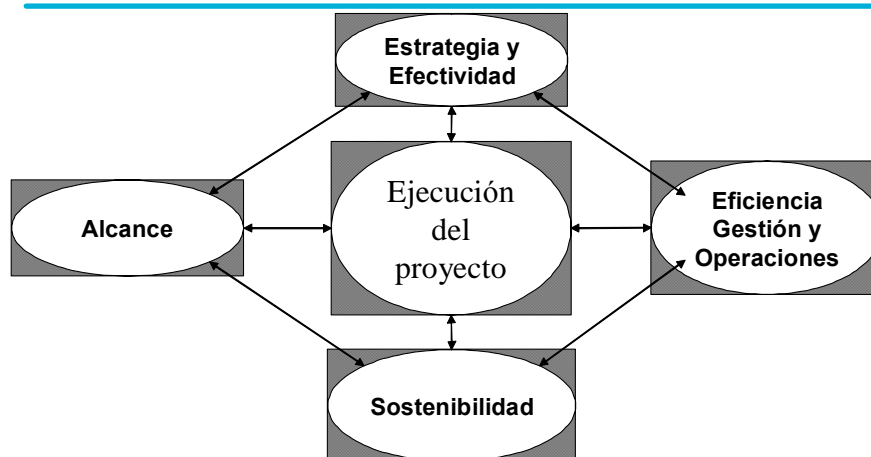
2.24 El criterio de Calidad del Marco Lógico se evaluó a través de la claridad y consistencia del Fin, Propósitos y Resultados, riesgos y supuestos, indicadores, tipo y cantidad de actividades previstas.

De igual forma se analizaron las relaciones causa / efecto de las relaciones lógicas verticales, como así también el principio de correspondencia o lógica horizontal que vincula cada nivel de objetivos a la medición del logro.

2.25 La presente evaluación concentró sus esfuerzos en el análisis de la Ejecución del proyecto. En este sentido se consideraron cuatro criterios de estudio, Eficacia, Alcance, Eficiencia operativa y Sostenibilidad.



## El Marco de Referencia utilizado Ejecución del Proyecto



EVALUACIÓN DEL PROGRAMA ATN/ME – 8432 – ME, Informe de avance.  
Ing. John Saegaert

- Eficacia: relacionada con la eficacia de los Planes Operativos Anuales (POA) realizados por la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP), para la consecución de los resultados del proyecto expresados a través del Marco Lógico.
- Alcance: respecto a las etapas del proyecto, promoción, identificación de grupos y empresas potenciales, creación de grupos, asistencia técnica, instituciones involucradas.
- Eficiencia Operativa: con particular énfasis en la administración de los recursos, cumplimiento del Pari Passu, control de indicadores, cumplimiento de planes en términos de calidad, capacidad de gestión de modelos asociativos, y eficiencia de la estructura organizacional propuesta de la UEP,
- Sostenibilidad: enfocado a la sostenibilidad de los sectores atendidos, con un claro énfasis en la capacidad de mantener un crecimiento de Capital Social y competitividad, más allá del horizonte temporal del proyecto, y la sostenibilidad de la UEP o del modelo de desarrollo de integración productiva que esta pueda desarrollar.

### 2.26 La planificación de la evaluación intermedia incluyó cuatro etapas:

- Relevamiento de la información.
- Realización de trabajo de campo.
- Análisis y evaluación.

- Preparación del informe.

El plan de trabajo y cronograma de actividades se presenta en el Anexo 3.

## **ii. Fuentes de información**

2.27 Las fuentes de información utilizada para la realización de la evaluación intermedia se dividen en cada uno de los criterios de evaluación definidos.

### **2.28 Relevancia**

- Documentos de diagnóstico y estudios sectoriales, cuero – calzado, cerámica, confecciones.
- Análisis macro económicos de México 2002 – 2005
- Estudio completo de las instituciones de apoyo a MIPYMES, a nivel regional y nacional<sup>14</sup>.
- Programa de Competitividad Internacional para el Cluster Cuero–Calzado del Estado de Guanajuato. PROCIC.

### **2.29 Calidad del Marco Lógico**

- Marco Lógico del memorando de donantes.
- Resultado de entrevistas con el Especialista sectorial de la Representación del Banco Interamericano de Desarrollo en México, Lic. Alberto Bucardo.
- Estudios de competitividad sectoriales

### **2.30 Ejecución**

- Memorando de Donantes
- Marco lógico del Proyecto
- Plan de actividades de la Unidad Articuladora de Programa (UAP)
- Informes semestrales y anuales de la UAP.
- Informes de ejecución financiera
- Actas de reuniones del Comité Directivo.
- Carta compromiso de las empresas adherentes al proyecto.
- Planes de desarrollo grupales
- Resultados de las entrevistas in-situ a Especialista sectorial de la Representación del Banco Interamericano de Desarrollo en México,

---

<sup>14</sup> En Anexo 5 se presenta un listado de las instituciones y herramientas disponibles para las MIPYMES del estado de Guanajuato. Elaboración propia.

Empresarios, consultores, responsables de instituciones públicas y privadas, ejecutivos de COFOCE , Directores del Programa y personal de apoyo.

2.31 El análisis se realizó con base en tres fuentes de información principales: a) documentos y bibliografía relacionada con el proyecto y los sectores beneficiarios, b) la generada por la Unidad Articuladora de Proyecto a lo largo del período de ejecución; y c) la generada por el consultor, principalmente a partir de entrevistas con empresarios y actores relevantes en la ejecución.

### **iii. Instrumentos**

2.32 El consultor desarrolló y aplicó un conjunto de herramientas específicas para cada uno de los criterios considerados en este proceso de evaluación, los cuales se mencionan a continuación.

#### **2.33 Relevancia**

A los efectos de evaluar este criterio se diseñaron cuatro tipos de entrevistas<sup>15</sup>, dirigidas a obtener datos e informaciones, respecto a las siguientes preguntas:

- 1 ¿La identificación de la problemática y necesidades que dio lugar al proyecto fue adecuada?
- 2 ¿La evaluación de las capacidades locales fue adecuada?
- 3 ¿La evaluación de los proveedores de servicios de desarrollo empresarial fue adecuada?
- 4 ¿Existe complementariedad y coherencia con otros programas y proyectos que se estén ejecutando de apoyo a MIPYMES en el estado de Guanajuato?

#### **2.34 Calidad del Marco Lógico**

Para evaluar este criterio se incluyeron en las entrevistas preguntas específicas que permitieron llegar a conclusiones respecto a:

- 1 Coherencia y pertinencia de los riesgos y supuestos.
- 2 Lógica de encadenamientos vertical y horizontal.
- 3 Claridad de los indicadores y coherencia para monitorear el avance del proyecto.

---

<sup>15</sup> En el Anexo 4 se presentan los formatos de las entrevistas realizadas.



Adicionalmente se incorporaron elementos de valoración referentes al diseño del marco lógico en términos de<sup>16</sup>:

1 Orientación a la demanda.

Evaluación del proyecto en función de su orientación a la demanda, entendiendo la demanda como una necesidad real de las empresas potenciales beneficiarias, tanto explícita como implícita.

Este concepto es fundamental para el éxito de cualquier estrategia de intervención, si no existe una demanda real del “proyecto”, este no tendrá éxito.

2 Orientación al negocio

Se evalúa si las actividades propuestas en el proyecto – Marco Lógico, se orientan a lograr resultados concretos en la rentabilidad del negocio de las empresas participantes.

3 Orientación a los procesos.

Si el proyecto busca lograr cambios permanentes en las empresas incorporando conocimientos que permitan a las empresas continuar con actividades de mejora de competitividad más allá del horizonte temporal del proyecto.

4 Orientación a MIPYMES

Un proyecto de promoción de encadenamientos productivos, redes y clusters se concibe para apoyar a micro, pequeñas y medianas empresas, por tanto las actividades del proyecto deben orientarse a ellas.

### 2.35 Ejecución

Como se mencionó anteriormente, para realizar la evaluación de la ejecución del proyecto, y por considerar este aspecto central para la Evaluación a Medio Término, se entendió pertinente realizarlo a través del estudio de cuatro criterios, Efectividad, Alcance, Eficiencia de Gestión y operaciones y Sostenibilidad.

Para tal fin se aplicaron una serie de herramientas que permiten monitorear a lo largo del proyecto los criterios anteriormente mencionados. Además de

---

<sup>16</sup> Herramientas para la promoción de redes empresariales y clusters. ONUDI

herramientas específicas para cada criterio, se han aplicado instrumentos utilizados por ONUDI.

A continuación se detallan los instrumentos utilizados para cada uno de los criterios evaluados sobre la Ejecución del proyecto:

### 2.36 Estrategia y efectividad

Para evaluar estos criterios que hablan de la secuencia y calidad de las actividades y planes que se diseñaron y ejecutaron para el logro de los objetivos, se desarrollo la Matriz de Seguimiento de Marco Lógico.

En la misma se ordenan por componentes, actividades y los objetivos a ser alcanzados en el horizonte temporal del proyecto. Posee una distribución de tipo Gannt. Su formato básico es el siguiente:

	<i>Indicadores</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
<i>Componente 1</i>	Actividad 1.1			Objetivo
	Actividad 1.2		Objetivo	
<i>Componente 2</i>	Actividad 2.1			
	Actividad 2.2	Objetivo		

En la misma se realiza el seguimiento en la consecución de los objetivos de forma relativa y absoluta a lo largo de todo el proyecto.

Como resultado de la aplicación de la matriz de seguimiento de Marco Lógico se genera un tablero de control de indicaciones, que siguen el mismo criterio que los semáforos para el control de tránsito.

Luz verde: Actividad realizada adecuadamente y que logró los resultados previstos

Luz Amarilla: Actividad que requiere atención y control.

Luz Roja: Actividad que requiere una medida inmediata, se encuentra fuera de control.

### 2.37 Paralelamente se evalúa la efectividad en términos de encadenamiento de componentes, tanto horizontal como verticalmente.

2.38 Para evaluar cada uno de los agrupamientos empresariales que atiende el Programa se utilizó el Network Evaluation Tool <sup>17</sup> (NET), en una versión simplificada. Esta herramienta en particular, mide la efectividad de las actividades ejecutadas por los agrupamientos en términos de nivel y calidad de desarrollo, es decir, el NET muestra la forma en la que los grupos han avanzado, las actividades que realizaron y sus resultados. También evalúa la gestión realizada por el agente externo que promueve el agrupamiento.

En el Anexo 6 se describe esta herramienta.

## 2.39 Alcance

El criterio de alcance fue evaluado desde diferentes perspectivas. A.– Alcance de las actividades de promoción y difusión del proyecto. B.– Alcance del Plan Operativo Anual (POA), referente al número de empresas involucradas, número de actividades realizadas en las diferentes fases del desarrollo de los grupos.

Para mostrar el alcance y/o cobertura de las acciones del proyecto se utilizó la Matriz de Desarrollo de Capital Social. Esta matriz permite monitorear el grado del Capital Social entre los diferentes actores que intervienen en el desarrollo de ventajas competitivas a través de modelos asociativos para una cadena específica.

Esta herramienta se puso en práctica para el sector cuero – calzado.

En el Anexo 6 se describe esta herramienta.

## 2.40 Eficiencia de Gestión y operaciones

La evaluación de la eficiencia de gestión y operaciones se realiza en tres dimensiones:

1. Planes sectoriales, Planes Operativos de la UAP y Planes de desarrollo de los grupos empresariales.
2. Recursos utilizados para la ejecución de las actividades,
3. Estructura Organizacional de la UAP para el logro de los objetivos

---

<sup>17</sup> Metodología de Desarrollo de Redes y Cluster, ONUDI.

Con respecto al primer punto, estructura organizacional, se realizó un estudio comparativo entre la estructura propuesta por el Proyecto, la estructura definida por la Unidad Ejecutora y la estructura “Ideal”, para este tipo de proyectos.

En lo referente a los recursos utilizados se analizaron a través de cuadros de ejecución financiera, proyección de gastos y grado de avance de actividades del proyecto. Se utilizan matrices de Control de Ejecución Financiera y controles de *pari – passu*.

Para evaluar Planes Sectoriales, Planes operativos y los propios desarrollos de los grupos se realizaron Árboles de Objetivos, cuantitativos y cualitativos.

## 2.41 Sostenibilidad

Este criterio debe ser evaluado en dos sentidos, el primero de ellos referente a la capacidad del proyecto para generar un modelo que permita desarrollar las capacidades de mejora de la competitividad de los sectores más allá del propio proyecto, para lo cual se utilizó la Matriz de Sostenibilidad<sup>18</sup>.

Esta herramienta evalúa el grado de evolución de los sectores beneficiados por el proyecto. Este criterio de Sostenibilidad implica, el grado de relacionamiento de los actores que participan en el proyecto, el nivel de desarrollo de cada uno y el peso relativo de cada uno para el éxito del sector.

En líneas generales mide la capacidad del sector de continuar mejorando su competitividad más allá del apoyo del proyecto.

En el Anexo 6 se describe esta herramienta.

El segundo aspecto es la sostenibilidad de la propia unidad ejecutora o de instituciones que pudieran apropiarse del modelo que esta genere a los efectos de continuar impulsando el desarrollo de otros sectores.

Se han considerado aspectos de “privatización del proyecto”, como aquellos que hacen posible que el modelo se aloje en otras instituciones, “sostenibilidad financiera”, a los ingresos que se generen para la unidad articuladora (considerando este un factor importante para la continuidad de estos servicios),

---

<sup>18</sup> Metodología de Desarrollo de Redes y Cluster, ONUDI.

#### **iv. Equipo de Evaluación**

2.42 Para llevar a cabo la evaluación se conformó un equipo compuesto por dos especialistas;

Ing. John Saegaert Manna, responsable de la evaluación.

Lic. Isaura Rodríguez Galicia Trujillo, especialista local.

Los CV de ambos integrantes se presentan en Anexo 7.

#### **v. Factores Limitantes**

2.43 La complejidad de estos proyectos requiere un trabajo de campo extenso al igual que un equipo de trabajo calificado en la temática.

Esto hace que la evaluación tenga un costo operativo importante, aspecto que no ha sido considerado en el presupuesto asignado.

Los traslados aéreos, terrestres y alojamientos también debieron ser cubiertos por los honorarios de la consultoría.

Esto puede ir en detrimento de futuras evaluaciones.

### **III. Justificación del Proyecto**

#### ***A. Introducción***

3.1 El programa de Desarrollo de Cadenas Productivas para Promoción de Mipymes Exportadoras en Guanajuato, surge a través de una solicitud concreta del sector empresarial<sup>19</sup>, a través de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior de Guanajuato (COFOCE), en febrero del 2003.

A raíz de esta solicitud se realiza un estudio financiado con recursos del Fondo de Cooperación Italiana, a través del cual determinó la potencialidad de desarrollar un proyecto de estas características.

Con posterioridad se redacta el proyecto por un equipo multidisciplinario de especialistas del Banco y se firma el convenio en Diciembre del año 2003 dando inicio formal su ejecución.

---

<sup>19</sup> Memorando de donantes, documento del BID

## **B. Pertinencia continua del proyecto**

3.2 A partir de los resultados de las entrevistas y análisis de la información utilizada en esta evaluación se ha confirmado que:

- Los sectores elegidos concentran un número importante de MIPYMES, y del empleo del estado.
- Existe una concentración geográfica claramente establecida para cada uno de los sectores beneficiarios.
- Existe la potencialidad de desarrollar agrupamientos.
- Las necesidades de los sectores están claramente definidas.
- Existe un entorno de servicios e institucional para poder desarrollar este tipo de proyectos.
- Existe complementariedad entre los diferentes apoyos a MIPYMES en el estado.
- Existe una institución con capacidad y dispuesta a articular el proyecto.

3.3 Por lo anterior se considera que es pertinente la continuidad del proyecto. El objetivo de esta evaluación ha sido proveer de elementos para continuar su ejecución y contribuir a mejorar aspectos que a nuestro entender redundarán en el éxito del proyecto.

## **C. Calidad del Marco Lógico**

### **i. Contexto del Proyecto**

3.4 El proyecto se viene ejecutando desde fines del año 2003. A lo largo de estos años las condiciones macroeconómicas del país no han mostrado cambios significativos que pudieran afectar el desempeño de las empresas<sup>20</sup>.

3.5 El país a suscripto una serie de acuerdos comerciales en esos años que no han afectado tampoco el entorno competitivo de los sectores beneficiarios del programa.

---

<sup>20</sup> Ver Anexo 8,

## ii. Análisis de supuestos

3.6 A través de las entrevistas realizadas a representantes de instituciones de apoyo, proveedores de servicios, integrantes del Comité Directivo del proyecto, ejecutivos de la UAP, se ha confirmado que los supuestos del proyecto aún mantienen su vigencia, principalmente los relativos al interés y disposición que han mostrado las empresas e instituciones desde el lanzamiento del Programa. No obstante, es necesario realizar algunos ajustes, mismos que se mencionan en el punto D de este capítulo.

3.7 Los supuestos considerados en el proyecto se presentan en el siguiente cuadro:

<i>Síntesis de objetivos</i>	<i>Supuestos</i>
<b>FIN</b>	
<i>Mejorar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas – MIPYMES de Guanajuato, en los sectores de cuero-calzado, cerámica y confección.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tasa de cambio del dólar/ peso no sobrevalúa, posibilitando la competitividad de las exportaciones.</li> <li>2. Las empresas están anuentes a entregar información que permita establecer líneas de base del año 2003 y es posible establecer una muestra control de empresas con características similares a las participantes en el proyecto.</li> <li>3. COFOCE dispone de recursos propios o de articulación con otras fuentes para seguir desarrollando este tipo de estrategias en forma masiva.</li> </ol>
<b>PROPOSITO</b>	
<i>Contribuir a la incorporación de las MIPYMES de Guanajuato en los sectores cuero – calzado, cerámica y confección, al proceso exportador directa o indirectamente fortaleciendo la integración productiva aplicada a los sectores seleccionados</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. COFOCE establece una encuesta anual a empresas exportadoras con las preguntas pertinentes.</li> <li>2. Cambio en la cultura de pago por servicios del sector empresarial.</li> <li>3. Programa y estrategia diseñada por COFOCE de apoyo a MIPYMES es efectiva.</li> <li>4. Se mantienen estables los mercados externos.</li> </ol>

<i>Síntesis de objetivos</i>	<i>Supuestos</i>
<b>COMPONENTES</b>	
<i>1. Articulación entre empresas y conformación de la cadena productiva</i>	1. Interés y participación de las empresas y otras instituciones. 2. Disponibilidad para capacitación y asistencia técnica. 3. Coordinación institucional por parte de COFOCE efectiva.
<i>2. Implementación de los Planes de Integración Sectoriales</i>	1. Predisposición y capacidad de pago de las empresas. 2. Mínima calidad de los servicios de asistencia técnica. 3. Predisposición de las empresas de participar en los eventos. 4. Coordinación posible con el proyecto FOMIN de Producción Más Limpia en la región del Bajío.
<i>3. Modernización de la Atención de COFOCE a las empresas</i>	
<i>4. Evaluación y disseminación del modelo y sus resultados.</i>	1. Disponibilidad de la información y evaluaciones del proyecto. 2. Predisposición de las empresas e instituciones de crear las redes. 3. Capacidad local para el desarrollo de iniciativas exitosas.

### iii. Validez de la lógica del proyecto

3.8 La lógica de los proyectos de Integración Productiva se basa en generar la capacidad de aumentar la competitividad de micro, pequeñas y medianas empresas geográfica y sectorialmente concentradas, a través de estrategias asociativas y de vinculación con el entorno institucional y de servicios.

3.9 Estos procesos deben ser “traccionados” por la demanda y por el mercado. El punto de partida debe ser desencadenado con el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas (1) a través de acciones orientadas al negocio y



al empresario. Estas procurarán buscar avanzar en la cadena comercial, integrando valor y propiciando por tanto el upgrading<sup>21</sup> de productos, procesos y funcional.

Sin embargo las micro, pequeñas y medianas empresas no podrán desarrollar un proceso de mejora por si mismas, deberán recurrir a proveedores de servicios e instituciones de apoyo (2). Por tanto estas últimas serán “traccionadas” por las demanda de las empresas.

Si las etapas se realizan de forma exitosa este conjunto de empresas, proveedores de servicios e instituciones fortalecerán sus vínculos, desarrollarán modelos asociativos de mejora de competitividad y por ende fortalecerán el Capital Social, medida indirecta del potencial competitivo de las regiones.

3.10 Sin embargo, estos procesos y etapas, mencionados anteriormente no se darán de forma natural en nuestras culturas<sup>22</sup>, se requerirá por tanto de un agente externo, que para el caso del proyecto Desarrollo de Cadenas Productivas para Promoción de Mipymes Exportadoras en Guanajuato, es COFOCE.

3.11 De acuerdo al análisis del Marco Lógico y de los resultados de las entrevistas realizadas, se deduce que la lógica del proyecto es consistente con las estrategias de intervención que deben considerarse en este tipo de proyectos, ya que se orientan a la mejora de la competitividad de micro, pequeñas y medianas empresas, geográfica y sectorialmente concentradas, a través de estrategias asociativas de vinculación con el entorno institucional y de servicios.

Existe una lógica de encadenamiento vertical a nivel de componentes que comienza promoviendo las actividades con las empresas, como “tractoras” del proceso, contenidas en el componente 1 y 2. Como se menciono anteriormente, el punto de partida debe ser desencadenado con el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas (1) a través de acciones orientadas al negocio y al empresario. Estas procurarán buscar avanzar en la cadena comercial, integrando valor y propiciando por tanto el upgrading<sup>23</sup> de productos, procesos y de funcionalidad.

Paralelamente se hace énfasis en la capacidad de la UAP y de COFOCE para modernizar su gestión y actuar como agente externo para la promoción de estos

---

<sup>21</sup> Punto 2.3 del presente informe.

<sup>22</sup> Existen pocos ejemplos de desarrollo de clusters por procesos “naturales” en Latinoamérica.

<sup>23</sup> Punto 2.3 del presente informe.

proyectos, debido a que las micro, pequeñas y medianas empresas no podrán desarrollar un proceso de mejora por sí mismas, deberán recurrir a proveedores de servicios e instituciones de apoyo articulados por un agente externo.

3.12 De igual forma la lógica horizontal es consistente con este tipo de proyectos.

Componente	Indicadores	Lógica vertical
<i>1. Articulación entre empresas y conformación de la cadena productiva</i>	1.1– Un plan de Articulación para cada uno de los 3 sectores, con acciones específicas identificadas y al menos 20 empresas por sector dispuestas a involucrarse en él.	Contar con un plan de desarrollo de cada sector que oriente los planes operativos de la Unidad Ejecutora.
		Contar con un número significativo de empresas que garantice la continuidad de las siguientes fases del proyecto
	1.2– Dos a tres prospectos de agrupamientos empresariales identificados por sector.	Contar con un número significativo de potenciales grupos que garantice la continuidad de las siguientes fases del proyecto
	1.3– Para el sector confecciones: por lo menos un proyecto de encadenamiento productivo formulado para ser presentado al FIDECAP.	Promover la evolución del sector a través de acciones piloto de grupos empresariales, aspecto que se fundamenta en el grado de desarrollo relativo de las empresas y agrupamientos.

Componente	Indicadores	Lógica vertical
<i>2. Implementación de los Planes de Integración Sectoriales</i>	2.1 Se han desarrollado 2 a 3 agrupamientos empresariales para el sector calzado y el sector cerámica y una experiencia de desarrollo de proveedores.	Se ha logrado fortalecer las relaciones de cooperación empresarial y como consecuencia conformar agrupamientos para cada sector.
	2.2 60 empresas de los sectores seleccionados han recibido asistencia técnica y capacitación en las temáticas identificadas en los Planes de Integración respectivos.	Las empresas han comenzado a tangibilizar los beneficios de trabajar asociativamente lo cual se traduce en cambios en procesos y gestión.

Componente	Indicadores	Lógica Vertical
	2.3 Al menos 5 de las instituciones de apoyo trabajan con los grupos de empresas en la mejora de la producción.	Las empresas continúan avanzando en el nivel de desarrollo de los agrupamientos y comienzan a consolidarse integraciones, y reronamientos con actores del cluster.
	2.4 Se han desarrollado 5 productos para cada sector con asesoría de diseñadores externos dirigidos a cumplir con las demandas de grupos de empresas.	Las empresas logran avanzar en la integración de valor y como consecuencia comienzan a desarrollar nuevos productos.
	2.5 Se han promovido la comercialización de producciones conjuntas a partir de estudios para búsqueda de nuevos mercados de exportación y capacitación en técnicas de exportación.	Las empresas logran avanzar integrando valor en la cadena de comercialización.
	2.6 Se han difundido conocimientos y prácticas de las empresas y de los trabajadores en temas de medio ambiente y condiciones de trabajo, en conjunto con los programas del proyecto FOMIN Producción Más Limpia	Se logra coordinar acciones con otros proyectos e instituciones.

## D. Conclusiones y recomendaciones

### i. Conclusiones

3.13 Del análisis de los supuestos del componente 1, en particular el segundo supuesto: “*Disponibilidad de personal calificado para capacitación y asistencia técnica*”, se desprende que el mismo es efectivamente válido para las actividades de apoyo técnico a empresas, capacitación en temas de gestión, planificación y apoyo a áreas funcionales.

Sin embargo estos proyectos deben considerar el contar con personal local, de aquí en adelante los llamaremos “*articuladores de redes*”<sup>24</sup>, con capacidad de gestionar grupos de empresas bajo modelos asociativos en sus diferentes etapas de desarrollo.

---

<sup>24</sup> Denominamos *Articulador* al profesional que tiene la capacidad de gestionar un agrupamiento empresarial, desde su promoción hasta lograr la autogestión del mismo.

Por tanto se desprende de la evaluación que la disponibilidad de personal con el conocimiento y experiencia por parte de COFOCE para estas actividades ha sido limitada debido a la especialización de los servicios que brinda la institución. Esta situación se vio reflejada en los resultados derivados de la evaluación de la “calidad de desarrollo”<sup>25</sup> de los agrupamientos que se benefician del proyecto.

3.14 Con referencia al componente 1 y su tercer supuesto “Coordinación institucional por parte de COFOCE efectiva”, es necesario hacer algunas precisiones respecto a la validez actual de ese supuesto.

COFOCE es una institución cuya competencia es el fomento de las exportaciones del estado de Guanajuato. Este objetivo se traduce a nivel organizacional y funcional y recae particularmente en los ejecutivos que desarrollan actividades en los distintos sectores.

Como lo menciona el propio proyecto en su tercer componente, *se pretende que COFOCE puede impulsar procesos de carácter más integral y que exceden a sus funciones, articulando adecuadamente con la institucionalidad público-privada existente y a la vez desarrollando las competencias en las empresas “*

Bajo estas premisas, el proyecto comienza a ejecutarse asignando a los Ejecutivos sectoriales de COFOCE la responsabilidad de actuar como Articuladores. Esto, más allá de la formación específica que requiere, está, en un principio, fuera de las competencias de los mismos.

Adicionalmente, a partir de 2004 se presentan cambios al interior de la institución que surgen principalmente como efecto de la reducción del presupuesto anual asignado a la institución por parte de las fuentes de financiamiento público. Esta situación originó por un lado una sensible rotación de personal a cargo de los grupos y por otra que COFOCE dirigiera sus esfuerzos en la promoción y venta de servicios, afectando la presencia frente a los grupos de empresas y el seguimiento en los planes de acción.

Este aspecto no es menor a la hora de evaluar su consecuencia para la ejecución del proyecto, ya que la capacidad de “coordinación institucional” se ve afectada.

3.15 En lo referente a la lógica del proyecto y en particular del Marco Lógico, surge la necesidad de analizar detenidamente la lógica de encadenamientos entre los indicadores del componente uno y dos.

En particular los indicadores 1.1, 1.2 y su relación con los indicadores 2.1 y 2.2.

---

<sup>25</sup> Aplicación del NET a cada agrupamiento.

Este tipo de proyecto son, por naturaleza un “filtro” de empresas. Existe lo que podríamos denominar un “efecto embudo”<sup>26</sup>.

Es decir, los proyectos en su fase de inicio cuentan con una base amplia de empresas dispuestas a participar y a comprometerse con las actividades, sin embargo a medida que el tiempo y las actividades transcurren y se tornan más complejas, el número de empresas y grupos activos se va reduciendo como efecto de un proceso natural de adaptación e incorporación de cambios.

Es importante que este aspecto se considere a la hora de establecer los indicadores durante la formulación del proyecto. Si bien es cierto que el Marco Lógico determina en el indicador 1.1 “...al menos 20 empresas por sector dispuestas a involucrarse en él”, y en el 1.2 “Dos a tres prospectos de agrupamientos empresariales identificados por sector”, estableciendo el mínimo indispensable requerido por el proyecto, lo cual deja librado al ejecutor el lograr el determinar el número de empresas y grupos que son necesarios en las primeras etapas del proyecto.

Más aún, si el ejecutor logra el objetivo planteado en su valor mínimo, es decir 20 empresas y 2 a 3 agrupamientos potenciales por sector, le será difícil lograr los objetivos del componente 2, como consecuencia del efecto embudo mencionado anteriormente. Como efectivamente sucede en el sector Cerámica.

## **ii. Recomendaciones**

- 3.16 Se debe contar con personal local capacitado y desarrollar las capacidades de articulación de redes empresariales. Este aspecto contenido en el supuesto 2 del componente uno, se cumple parcialmente y resulta en un cuello de botella a la hora de promover la mejora de la competitividad de las empresas participantes en los grupos y la creación de capital social.

Resulta también en un efecto adverso durante la implementación de los planes de desarrollo de los grupos empresariales. Es necesario tener presente que la lógica implícita de estos proyectos considera a los grupos empresariales como los “tractores” de todo el sistema. Si esta etapa no se realiza adecuadamente se pone en riesgo la totalidad del proyecto.

Actualmente esta limitación se está supliendo por el propio Coordinador de Proyecto, quién actúa como articulador en varios grupos.

---

<sup>26</sup> Lecciones aprendidas del proyecto Integración Productiva, Chile. ATN/ME 7468

3.17 Estrechamente vinculado con lo anterior está la capacidad de “coordinación institucional de COFOCE”. Se entiende pertinente que COFOCE se vincule al proyecto en los servicios que son de su ámbito competencia directa.

Se ve como poco probable que se pueda ampliar las competencias de los ejecutivos, dado que estas son determinadas por el Gobierno del Estado de Guanajuato, acción que excede la voluntad de la propia institución, COFOCE.

3.18 En referencia a la lógica del encadenamiento de los indicadores 1.1, 1.2 y su relación con los indicadores 2.1 y 2.2., se sugiere:

- Cambiar la línea de base de los indicadores 1.1 y 1.2 para ampliar el número de empresas al menos al doble, para reducir en la medida de lo posible, el proceso natural del “efecto embudo”.
- “Difusión” permanente del proyecto, es decir realizar acciones de Marketing para mantener informadas a las empresas, actores relevantes e instituciones sobre los trabajos y resultados generados por el proyecto, para lo cual es necesario asignar partidas específicas del presupuesto. Repercusiones de continuar el proyecto con o sin reformulación

3.19 Del análisis realizado se concluye la pertinencia continua del proyecto, de igual forma el contexto en el cual se desarrolla se considera favorable y con cambios que no han afectado las actividades.

3.20 En lo referente a la lógica y los supuestos del Marco Lógico, creemos que los mismos deben ser reconsiderados. De esta forma será posible tomar medidas correctivas que permitan alcanzar el propósito y fin que se persigue.

3.21 Se concluye entonces que uno de los supuestos componente 1, no se ha mantenido lo cual tendrá como consecuencia el desarrollar acciones que permitan superar este aspecto y lograr los objetivos del proyecto. Se tratará en detalle en el punto 4.9, lo cual a su vez repercutirá en las actividades que debe llevar a cabo la UAP.

## IV. Evaluación global del Proyecto

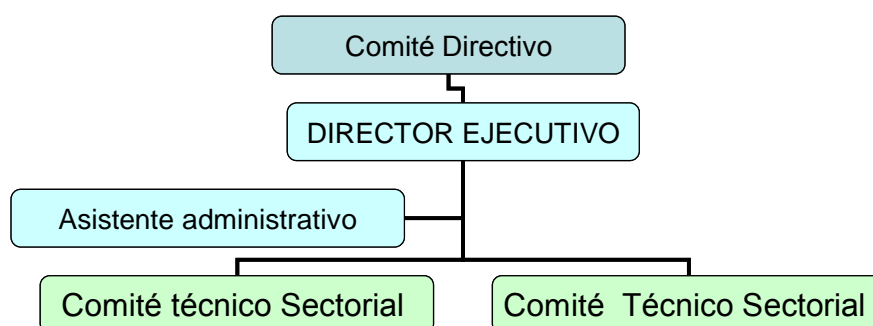
### A. Introducción

- 4.1 En este capítulo se presentan los resultados de la evaluación global del proyecto y en especial los aspectos relacionados a la Administración, Marco Lógico, Ejecución Global y su Ejecución Financiera.

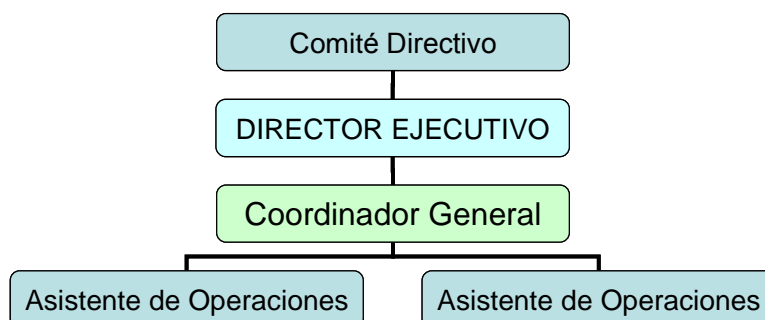
### B. Administración de las Actividades del proyecto

#### i. Estructura de la Unidad Articuladora

- 4.2 El proyecto en el Memorando de Donantes, sugería una estructura de gestión y operativa a tres niveles, Comité Directivo, Unidad Articuladora del Programa y Comités Técnicos sectoriales con un coordinador sectorial para Cuero - Calzado y Cerámica, la cual se representa en el siguiente diagrama:



Al comienzo de la ejecución COFOCE propone una modificación a la estructura de administración y ejecución del proyecto, que se traduce en el siguiente organigrama:



- 4.3 Como consecuencia los Comités técnicos sectoriales no se conforman, ni se asignan coordinadores específicos para los Clusters Cuero - Calzado y Cerámica, ya que en su lugar se aprueba que sea el propio personal de las Direcciones de Promoción sectorial quienes realicen estas actividades.

Esta estructura nos permite valorar la estrategia que ha seguido COFOCE para el trabajo con los grupos empresariales, asignando a sus Ejecutivos Sectoriales la labor de articuladores de los grupos con el apoyo y soporte del Coordinador General, quien en los últimos meses cuenta con el apoyo de dos asistentes operativos.

## ii. Normas y control de calidad

- 4.4 En líneas generales la Unidad Articuladora del Proyecto presenta una buena gestión, control y documentación de las actividades de las diferentes etapas y procesos del Programa, contando con los medios de verificación.

De igual forma se observó que el relacionamiento con la Representación del BID en México ha sido adecuado y que se mantiene un control de la documentación relacionada.

Asimismo se observa que internamente, o sea en el relacionamiento con COFOCE, y en particular, aquellas actividades que son realizadas en coordinación con los diferentes departamentos de la institución, se procede con controles internos adecuados.

Es de destacar que COFOCE cuenta con la certificación de sus procesos bajo la Norma ISO 9000.



## C. Ejecución global del proyecto

- 4.5 En líneas generales se observa un avance satisfactorio respecto a los indicadores establecidos en el Marco Lógico. La consecución de los propios indicadores de los componentes del programa se están logrando cuantitativamente, si bien existen grados de desarrollo diferentes en determinadas actividades, aspecto totalmente normal para este tipo de proyecto, existe un importante avance de los trabajos planificados.
- 4.6 A los efectos de monitorear la ejecución del proyecto, se construyó un tablero de control junto a la matriz de Seguimiento de Marco Lógico<sup>27</sup>, en el cual no solamente se incluyen aspectos cuantitativos sino también cualitativos para evaluar el estado de cada actividad.

	Actividad cumplida satisfactoriamente
	Actividad que requiere intervención para lograr resultados
	Actividad de acción inmediata

INDICADORES		Cuadro de control
1.1	Un programa de competitividad formulado por sector con acciones en 3 ámbitos.	CALZADO
		CERAMICA
		CONFECCION
1.1	Una masa crítica de al menos 20 empresas por sector dispuestas a involucrarse en él.	CALZADO
		CERAMICA
		CONFECCION
1.2	Dos a tres prospectos de agrupamientos empresariales identificados por sector.	CALZADO
		CERAMICA
		CONFECCION
1.3	Para el sector confecciones, al menos 1 proy. De encadenamientos productivos a ser presentado al FIDECAP	CONFECCION

<sup>27</sup> El uso de esta herramienta se explicó en el capítulo II, punto D.

## COMPONENTE 2

INDICADORES		Cuadro de control
2.1	Se habrán desarrollado 2 a 3 agrupamientos empresariales por sector y 1 experiencia de desarrollo de proveedores	CALZADO
		CERAMICA
		Proveedores
2.2	60 empresas de los sectores intervenidos habrán recibido asistencia técnica y capacitación en las temáticas identificadas	GENERAL
2.3	Al menos 5 inst. de apoyo trabajan con las empresas en mejora de producción	GENERAL
2.4	Se han desarrollado 5 nuevos productos para cada sector.	CALZADO
		CERAMICA
		CONFECCION
2.5	Se ha promovido la comercialización de producciones conjuntas a partir de estudios para nuevos mercados y capacitación en técnicas de exportación	CALZADO
		CERAMICA
		CONFECCION
2.6	Se han difundido conocimientos y prácticas de las empresas y los trabajadores en medio ambiente y condiciones de trabajo.	CALZADO
		CERAMICA
		CONFECCION

4.7 En función de los resultados que presenta el programa y siguiendo con el enfoque metodológico propuesto se analizó la lógica de los encadenamientos verticales y horizontales en el propio Marco Lógico.

## COMPONENTE 1

INDICADORES	Propósito	Impacto
1.1 Un programa de competitividad formulado por sector con acciones en 3 ámbitos.	Contar con los lineamientos y orientación de los trabajos a realizar en los tres sectores durante la duración del proyecto	Lineamientos generales para componentes I y II de Cuero-Calzado y Cerámica para 2004 y Componente I para confecciones. Como consecuencia los POA y POG se centraron en los grupos .
1.1 Una masa crítica de al menos 20 empresas por sector dispuestas a involucrarse en él.	Determinar las áreas e intereses comunes para emprender acciones colectivas y proyectos conjuntos	Se da un proceso natural de salida de empresas, no así de incorporación de nuevos integrantes, repercutiendo en la continuidad de 2 grupos y en el retraso de la implementación del Componente II.
1.2 Dos a tres prospectos de agrupamientos empresariales identificados por sector.	Preselección de empresas en función de objetivos de desarrollo y destinatarios de los apoyos y asistencia técnica para mejorar su competitividad.	7 grupos de empresas cuentan con planes de acción a tres años y se establecen las áreas de AT requeridas. Se inician los registros oficiales de los agrupamientos de Orbe, Mex, ALS, Cocomacan y el Centro de Patronaje. Deficiencias en la conformación de los agrupamientos.
1.3 Para el sector confecciones, al menos 1 proy. De encadenamientos productivos a ser presentado al FIDECAP	Atender una demanda específica del sector y evaluar otras iniciativas de colaboración entre las empresas	El Centro de Patronaje brinda servicios a empresas socias y no socias de la región. El programa BID, 3 instituciones públicas y empresas contribuyen con recursos para la operación del mismo. A partir del programa las empresas han generado negocios entre ellas.

## COMPONENTE 2

	INDICADORES	Propósito	Impacto
2.1	Se habrán desarrollado 2 a 3 agrupamientos empresariales por sector y 1 experiencia de desarrollo de proveedores	Consolidar una masa crítica de agrupamientos que continúen "traccionando" el sistema.	Crear capital social.
2.2	60 empresas de los sectores intervenidos habrán recibido asistencia técnica y capacitación en las temáticas identificadas	Crear cambios permanentes en las empresa que mejoren la competitividad.	Validar los modelos asociativos como herramienta idónea para mejorar la competitividad.
2.3	Al menos 5 inst. de apoyo trabajan con las empresas en mejora de producción	Fortalecer el relacionamiento con las instituciones para continuar mejorando la competitividad.	Crear capital social.
2.4	Se han desarrollado 5 nuevos productos para cada sector.	Desarrollar ventajas competitivas dinámicas	Mejorar la productividad y al mismo tiempo el valor agregado de los productos.
2.5	Se ha promovido la comercialización de producciones conjuntas a partir de estudios para nuevos mercados y capacitación en técnicas de exportación	Continuar buscando un upgrade funcional	Buscar mejorar en la cadena comercial.
2.6	Se han difundido conocimientos y prácticas de las empresas y los trabajadores en medio ambiente y condiciones de trabajo.	Estimular a otras empresas a que se continúe con un modelo de promoción de cluster.	Lograr un modelo sustentable de mejora de competitividad de pymes

4.8 Con respecto a la lógica de encadenamientos verticales y los aspectos cualitativos de los indicadores debemos hacer algunas precisiones:

1. El proyecto requería de planes de articulación para cada sector. Este aspecto fue considerado parcialmente.
2. Los indicadores del componente 1 se alcanzaron en tiempo y forma, sin embargo conforme el programa ha ido avanzando, el efecto embudo se ha presentado en todos los grupos de empresas. Por lo tanto, los indicadores del componente 2 en particular el 2.1, no podrán cumplirse de seguir el proyecto sin modificaciones. Este aspecto fue detallado en el punto 3.15 del presente informe.
3. El proyecto se encuentra principalmente ejecutando actividades del componente 2, en el cual se hace énfasis en la incorporación de nuevos conocimientos a las Mipymes, mediante asistencia técnica para mejorar su desempeño competitivo. Al respecto, es necesario considerar la capacidad y los tiempos de interiorizar dichos conocimientos en cambios y resultados concretos por parte de las empresas.

4.9 A partir del 2004, la UAP comenzó a realizar la encuesta para determinar la línea de base del proyecto. Dicha encuesta no contiene la información que se requiere para poder monitorear adecuadamente la totalidad de los indicadores del FIN del proyecto, en particular:

- Productividad en términos de valor agregado/valor ocupado
- Cambios en el precio promedio medido \$ (incremento de precio)/ unidad.

## ***D. Recursos aplicados***

### **i. Finanzas del proyecto**

4.10 Para esta evaluación fueron analizados los 4 informes de ejecución financiera semestrales. Bajo los siguientes criterios:

- Partidas presupuestales ejecutadas por componente
- Grado de ejecución de las partidas locales y del Banco.
- Comparación entre el grado de avance en la ejecución de actividades del proyecto y de ejecución financiera.
- A tales fines se construyó una matriz de control de ejecución financiera que resume en un solo cuadro toda la ejecución por componente, fondos

utilizados, *pari – passu* total y por componente, fondos disponibles por componente y fuente<sup>28</sup>.

4.11 Como resultado de la revisión de los informes financieros, el análisis y entrevistas sostenidas con los responsables de la UAP y del área administrativa se constató:

1. El componente 1 se ha ejecutado satisfactoriamente, tanto en los plazos de ejecución como en los montos comprometidos y ejecutados.
2. Existen dos partidas presupuestales que son financiadas por el aporte local que no se han ejecutado, 1.3 – Análisis de competitividad de la cadena de valor y 1.5 – Formulación del proyecto para FIDECAP.
3. El componente 2 se está ejecutando satisfactoriamente.
4. Existió un error de asignación en la componente 2, subcomponente Implementación de planes de integración, partida 2.2.3<sup>29</sup>, Asistencia Técnica Internacional, donde se imputan U\$S 126353,62, como ejecutado en el primer semestre del año 2005, el cual debe figurar con una ejecución de U\$S 67265,92, tal como se presenta en el segundo informe del año 2005.
5. Existen fondos captados por el proyecto que son aportados por otras instituciones y se utilizan para ejecutar actividades del propio proyecto. Este aspecto resulta sumamente positivo, dado que libera fondos para otras actividades o para continuar ejecutando actividades importantes.
6. Existen partidas presupuestales que no han sido ejecutadas, como lo son la 2.3 Proyectos de redes empresariales y la 2.4, Programas de Desarrollo de proveedores.
7. El resto de las componentes, 3 y 4, se están ejecutando dentro de lo previsto.

4.12 El proyecto se encuentra en un grado de avance operativo del 66%<sup>30</sup> y los desembolsos totales rondan un 28% del total de fondos asignados.

La contrapartida local ha desembolsado en valor absoluto, una cifra dos veces superior al aporte del Banco, 37% contrapartida local y 19% aporte BID (sobre el total del presupuesto autorizado por cada fuente de fondos). Dicho de otra forma, el *pari passu* se presente 33% aporte BID, 66 % Aporte local.

---

<sup>28</sup> En el Anexo 9, se presenta la Matriz de seguimiento financiero, cerrada al 12/2005

<sup>29</sup> En anexo 9 se presenta matriz de seguimiento de ejecución financiera.

<sup>30</sup> Se calcula en función del plazo de ejecución de 36 meses.

## **E. Conclusiones y recomendaciones**

4.13 En líneas generales el proyecto se está ejecutando exitosamente. Las etapas cumplidas, tiempos, actividades e indicadores, muestran que se avanza hacia el logro de los objetivos de Propósito y Fin.

4.14 Tan importante como lograr ejecutar exitosamente el proyecto es contar con las herramientas que permitan monitorear los indicadores de Fin y Propósito.

En tal sentido y como se explicó en el punto 4.7, es necesario incluir en la encuesta anual que realiza COFOCE elementos que permitan medir los indicadores de productividad y valor agregado. Este aspecto no es menor dado el horizonte temporal del proyecto. En caso de que las empresas no están dispuestas a dar cifras de costos totales, deberá diseñarse una herramienta que funcione de “proxi” a este valor y pueda construir indicadores para evaluar el FIN del proyecto.

Para el cálculo del indicador de productividad puede utilizarse la evolución del ratio margen bruto /ventas.

Para el cálculo del indicador de Cambio en el precio promedio, se puede utilizar la evolución del ratio ventas totales/volumen vendido (o en el caso de productos terminados, número de unidades vendidas)

4.15 La ejecución financiera del proyecto muestra un desbalance en el pari – passu, como se explicó en el punto 4.12.

Esto es debido a la captación de fondos externos y a la no ejecución de partidas presupuestales.

Este aspecto puede ser considerado como una oportunidad al momento de evaluar los fondos requeridos para una posible extensión de plazos.

Se recomienda, hacer un seguimiento extracontable, utilizando un modelo de planilla tipo, la cual se presenta en el Anexo 10, que permita monitorear los fondos captados de fuentes externas, por tipo de actividad y sector.

4.16 Teniendo en cuenta los cambios en la estructura organizacional y los comentarios de los puntos 3.14 y 4.2, es necesario generar la estructura y desarrollar las capacidades de Articulación. Por tanto el Coordinador General debería contar con un equipo de articuladores que dependa directamente del

proyecto. Esto no quiere decir que deba ser financiado enteramente por este, es posible y recomendable buscar un financiamiento mixto entre el proyecto y las empresas, que además puede variar en el tiempo.

4.17 En función del alcance de los planes sectoriales determinados y utilizados al inicio del proyecto; se sugiere darle un alcance mayor y alinear el desarrollo de los agrupamientos bajo una misma visión de desarrollo sectorial.

Podría ser necesario contratar consultorías específicas para estudiar la información existente de los sectores, realizar trabajos de campo para confirmar o relevar información y desarrollar una visión de desarrollo sectorial, que incluya a todos los actores y permita desarrollar a los agrupamientos empresariales del proyecto de forma complementaria y dirigida a un objetivo común del sector a través de planes de articulación sectoriales.

4.18 Específicamente para el cumplimiento del componente 2 y en particular el indicador 2.1 para el sector cerámica y confecciones, se deberán realizar actividades de “Marketing” del programa. De esta forma se contrarrestarían los efectos de “inmunización”<sup>31</sup>, y permitirá incentivar a las empresas para que participen en estrategias asociativas de mejora de la competitividad. Para tales efectos se considera importante asignar partidas presupuestales específicas.

4.19 Podría ser aconsejable promover la creación de nuevos agrupamientos, en particular para cumplir con el objetivo del componente 2.1 en el sector cerámica. Para esto es fundamental utilizar una buena capacidad de Articulación y atender a los tiempos del nuevo agrupamiento y del proyecto. Para lo cual se deberá analizar la compatibilidad entre el horizonte temporal del proyecto y la evolución de los nuevos agrupamientos con el objetivo de que se contemple que los grupos logren cierto grado de autogestión al término del proyecto.

4.20 Las actividades del componente dos, en particular la asistencia técnica local insumirá más tiempo del previsto inicialmente en el proyecto, como se mencionó en el punto 4.9. Estas actividades deben respetar los “tiempos de las empresas”, es decir la capacidad que tienen para asimilar conocimientos y transformarlos en resultados concretos

---

<sup>31</sup> Ver punto 4.22 del presente informe.

4.21 Por lo anterior, se requiere que el proyecto prorrogue su período de ejecución al menos un año más. Esto es posible desde el punto de vista financiero, dado el avance de ejecución y *pari – passu* existente, que muestran la disponibilidad de fondos, así como por el grado de desarrollo relativo de los agrupamientos que participan en el proyecto.

En los siguientes capítulos se analizarán los agrupamientos en forma individual y el avance a nivel sectorial.

4.22 Como conclusión final de este capítulo, y en particular para el diseño del modelo que busca desarrollar este proyecto, se sugiere incluir el criterio “probabilidad de éxito” para seleccionar los potenciales grupos o sectores.

COFOCE, institución promotora y con prestigio en el Estado de Guanajuato, necesita mostrar en el breve plazo resultados exitosos. La cultura empresarial latinoamericana, se “inmuniza” rápidamente si los proyectos no muestran resultados positivos a corto plazo, pero también se “contagian” si se observa que las empresas que participan son exitosas por estar en el proyecto.

## **V. Evaluación de la Ejecución**

### **A. Eficacia**

#### **i. Logro de los componentes**

5.1 El logro de los componentes del programa deben analizarse no solamente a través de indicadores objetivos cuantitativos sino también cualitativos.

Como se explicó en los puntos 3.15, para poder lograr el Fin y Propósito del programa no solamente es necesario contar con tres agrupamientos por sector, este hecho en si mismo cumple con los objetivos del indicador del componente dos, pero solo si estos grupo logran desarrollar actividades tendientes a la mejora de la competitividad, se mantienen trabajando juntos y traccionan el sistema institucional podremos lograr los indicadores de Propósito y Fin. Solo en esta situación las empresas contarán con un modelo probado para continuar desarrollando actividades de forma asociativa.



- 5.2 Por lo anterior, no solamente es necesario evaluar cuantitativamente el logro de los componentes y actividades, aspecto analizado en el capítulo IV, punto C del informe, sino que además debemos poder medir la evolución y calidad de desarrollo de los agrupamientos. Para tal fin se utilizará el Network Evaluation Tool.
- 5.3 Posteriormente debemos también analizar la creación de Capital Social y la Sostenibilidad de los sectores beneficiarios del programa. Con tal fin utilizaremos la Matriz de Capital Social y de Sostenibilidad.
- En el capítulo II, punto C se desarrollaron las herramientas que se utilizarán a tales efectos.

## ii. A nivel de agrupamientos

- 5.4 Primeramente se estudiaron los agrupamientos del sector cuero calzado.
- El resultado de cada uno de los NET, así como su representación gráfica se presentan en el Anexo 11. La valoración del Nivel de Desarrollo es de un máximo de 5 puntos y para la Calidad de Desarrollo puede alcanzar los 10 puntos.
- A continuación se presentan las tablas resumen de los mismos.

### Representación Gráfica

NOMBRE DEL AGRUPAMIENTO	Orbe Work	
	NIVEL DE DESARROLLO	CALIDAD DE DESARROLLO
Cohesión del grupo	3	3
Organización del grupo	5	8
Capacidades de diagnóstico	3	5
Capacidad de planificación	3	4
Capacidad y estructura productiva	3	5
Capacidades económicas	4	3
Relaciones institucionales	3	3
	<b>24</b>	<b>31</b>
	<b>3.4</b>	<b>4.4</b>
CD para un nivel de desarrollo de	3.4	<b>6.86</b>
		<b>65%</b>

A partir de la aplicación del NET podemos inferir los siguientes comentarios:

1. En Nivel de Desarrollo (ND) es 3.4, lo cual indica que el grupo está aún realizando actividades de bajo riesgo, altamente dependientes del articulador para seguir trabajando juntos y que están lejos de la autosostenibilidad.
2. Para un ND de 3.4 la Calidad de Desarrollo (CD) debería ser de 6.86, sin embargo se ha logrado el 65% de ese valor, 4.4. Esto indica que las actividades realizadas por el articulador no fueron constantes y no completaron las etapas con las empresas.

### Representación Gráfica

NOMBRE DEL AGRUPAMIENTO

American Leather Suppliers

	NIVEL DE DESARROLLO	CALIDAD DE DESARROLLO
Cohesión del grupo	3	3
Organización del grupo	3	4
Capacidades de diagnóstico	3	5
Capacidad de planificación	2	3
Capacidad y estructura productiva	2	3
Capacidades económicas	4	4
Relaciones institucionales	3	5
	<b>20</b>	<b>27</b>
	<b>2.9</b>	<b>3.9</b>

CD para un nivel de desarrollo de

2.9

**5.71**

**68%**

A partir de la aplicación del NET podemos inferir los siguientes comentarios:

1. En Nivel de Desarrollo (ND) es 2.9, más bajo que el caso anterior.  
Esto indica que el grupo está aún realizando actividades simples, a iniciativa del articulador.
2. Para un ND de 2.9 la Calidad de Desarrollo (CD) debería ser de 5.71, sin embargo se ha logrado el 68% de ese valor, 3.9. Esto indica que las actividades realizadas por el articulador no fueron constantes y no completaron las etapas con las empresas.

## Representación Gráfica

NOMBRE DEL AGRUPAMIENTO

Mexican Shoes

	NIVEL DE DESARROLLO	CALIDAD DE DESARROLLO
Cohesión del grupo	2	3
Organización del grupo	2	3
Capacidades de diagnóstico	2	2
Capacidad de planificación	2	3
Capacidad y estructura productiva	3	5
Capacidades económicas	3	5
Relaciones institucionales	4	8
	<b>18</b>	<b>29</b>
	<b>2.6</b>	<b>4.1</b>

CD para un nivel de desarrollo de

2.6

**5.14****81%**

A partir de la aplicación del NET podemos inferir los siguientes comentarios:

1. En Nivel de Desarrollo (ND) es 2.6, el valor más bajo encontrado entre los grupos.

Esto indica que el grupo está aún realizando actividades simples, a iniciativa del articulador.

2. Para un ND de 2.6 la Calidad de Desarrollo (CD) debería ser de 5.14, sin embargo se ha logrado el 81% de ese valor, 4.1 Esto indica que las actividades realizadas por el articulador han sido de mejora calidad que en los casos anteriores, si bien el grupo está en un estado de desarrollo inferior a los anteriores, Orbe Work, y ALS.

Podemos inferir que por el tipo de actividades que han desarrollado, la Calidad de Desarrollo es mejor que en los casos anteriores. Esto quiere decir que de proponerse seguir trabajando juntos están sentando buenas bases.

## Representación Gráfica

NOMBRE DEL AGRUPAMIENTO

Mex Leather

	NIVEL DE DESARROLLO	CALIDAD DE DESARROLLO
Cohesión del grupo	5	10
Organización del grupo	5	10
Capacidades de diagnóstico	4	7
Capacidad de planificación	4	6
Capacidad y estructura productiva	4	6
Capacidades económicas	5	6
Relaciones institucionales	5	9
	<b>32</b>	<b>54</b>
	<b>4.6</b>	<b>7.7</b>

CD para un nivel de desarrollo de

4.6

**9.14****84%**

A partir de la aplicación del NET podemos inferir los siguientes comentarios:

1. En Nivel de Desarrollo (ND) es 4.6, el más alto encontrado entre los grupos que trabajan en el proyecto.  
Esto indica que el grupo está realizando planes estratégicos, y en algunos casos ya muestra señales de autosostenibilidad.
2. Para un ND de 4.6 la Calidad de Desarrollo (CD) debería ser de 9.14, sin embargo se ha logrado el 84% de ese valor, 7.7 Esto indica que las actividades realizadas por el articulador han sido de excelente nivel, fueron constantes y completaron las etapas de crecimiento del grupo con las empresas

## Representación Gráfica

NOMBRE DEL AGRUPAMIENTO

Kids

	NIVEL DE DESARROLLO	CALIDAD DE DESARROLLO
Cohesión del grupo	3	5
Organización del grupo	2	4
Capacidades de diagnóstico	3	5
Capacidad de planificación	3	5
Capacidad y estructura productiva	2	3
Capacidades económicas	2	4
Relaciones institucionales	3	6
	<b>18</b>	<b>32</b>
	<b>2.6</b>	<b>4.6</b>

CD para un nivel de desarrollo de

2.6

**5.14****89%**

A partir de la aplicación del NET podemos inferir los siguientes comentarios:

3. En Nivel de Desarrollo (ND) es 2.6. Esto indica que el grupo está aún realizando actividades simples, a iniciativa del articulador.
4. Para un ND de 2.6 la Calidad de Desarrollo (CD) debería ser de 5.14, sin embargo se ha logrado el 89% de ese valor, 4.6. Esto indica que, si bien el nivel de desarrollo es bajo, las actividades realizadas por el articulador han sido constantes y está avanzando de forma segura respetando los tiempos de los grupos y sus etapas.

5.5 A nivel de agrupamientos del sector cerámica los resultados fueron.

## Representación Gráfica

NOMBRE DEL AGRUPAMIENTO

COCOMACAN

	NIVEL DE DESARROLLO	CALIDAD DE DESARROLLO
Cohesión del grupo	4	6
Organización del grupo	4	7
Capacidades de diagnóstico	4	6
Capacidad de planificación	3	5
Capacidad y estructura productiva	4	6
Capacidades económicas	3	5
Relaciones institucionales	4	7
	<b>26</b>	<b>42</b>
	<b>3.7</b>	<b>6.0</b>

CD para un nivel de desarrollo de

3.7

**7.43****81%**

A partir de la aplicación del NET podemos inferir los siguientes comentarios:

1. En Nivel de Desarrollo (ND) es 3.7, un valor medio dentro de los encontrados en casos anteriores.  
Esto indica que el grupo está realizando actividades de planificación con horizontes de mediano plazo, con cierto grado de autogestión.
2. Para un ND de 3.7 la Calidad de Desarrollo (CD) debería ser de 7.43, sin embargo se ha logrado el 81% de ese valor, 6. Esto indica que las actividades realizadas por el articulador han sido relativamente constantes pero no ha completado las etapas de desarrollo con las empresas

5.6 A nivel del sector Confecciones se obtuvo el siguiente resultado.

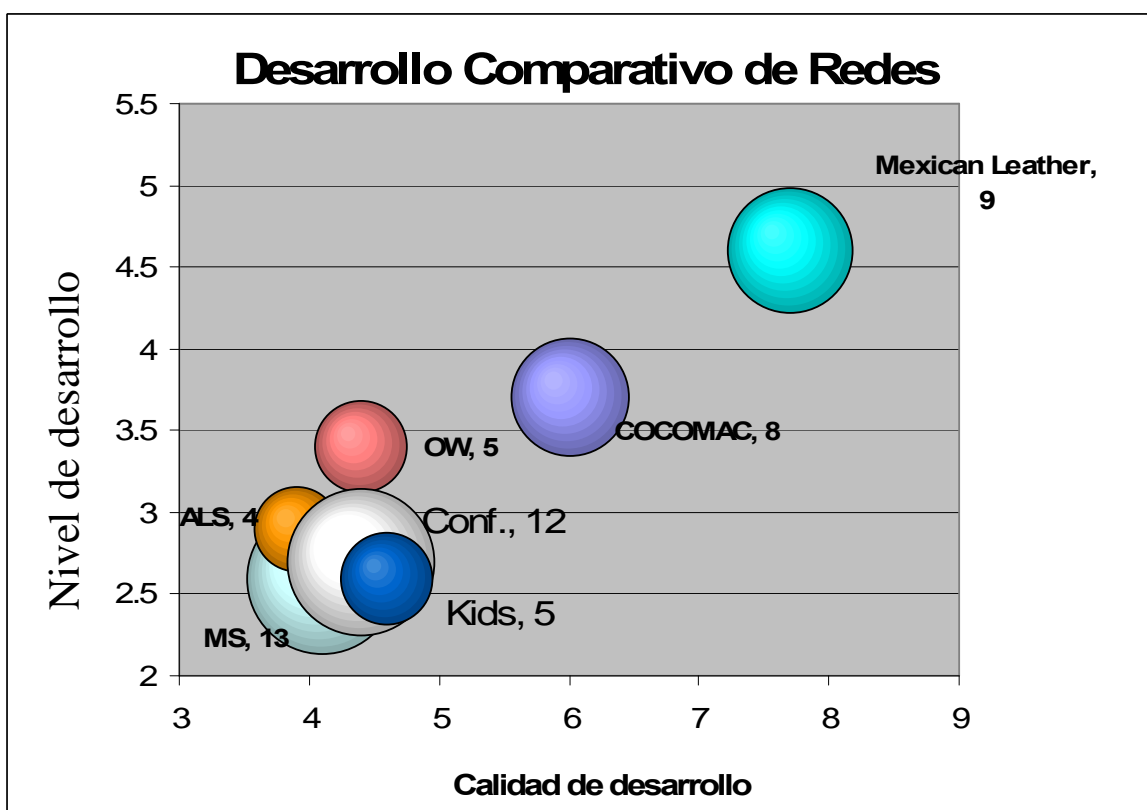
## Representación Gráfica

NOMBRE DEL AGRUPAMIENTO	CONFECION	
	NIVEL DE DESARROLLO	CALIDAD DE DESARROLLO
Cohesión del grupo	3	5
Organización del grupo	3	5
Capacidades de diagnóstico	2	3
Capacidad de planificación	3	5
Capacidad y estructura productiva	2	3
Capacidades económicas	3	5
Relaciones institucionales	3	5
	19	31
	2.7	4.4
CD para un nivel de desarrollo de	2.7	5.43
		82%

A partir de la aplicación del NET podemos inferir los siguientes comentarios:

1. En Nivel de Desarrollo (ND) es 2.7, esto indica que el grupo está aún realizando actividades simples, a iniciativa del articulador.
2. Para un ND de 2.7 la Calidad de Desarrollo (CD) debería ser de 5.43, sin embargo se ha logrado el 82% de ese valor, 4.4 Esto indica que las actividades realizadas por el articulador fueron constantes y están completando las etapas con las empresas.

5.7 Los resultados de los NET de los diferentes grupos se presenta en un gráfico de burbujas, que permite tener una visión comparativa.



5.8 En términos generales las redes empresariales presentan diferentes grados de desempeño tanto en la calidad como en nivel de desarrollo, inclusive en grupos del mismo sector y actividad productiva.

De los 7 grupos que actualmente operan, Mexican Leather es el más avanzado, tanto en nivel como en la calidad de desarrollo. Es en sí el grupo que más actividades ha realizado en forma conjunta, los niveles de desarrollo de las empresas son similares, existe una estrategia de mercado claramente definida y cuenta con un Gerente dedicado a instrumentar la estrategia del grupo y comprometido con todas las empresas que conforman el Grupo.

5.9 El resto de los grupos, exceptuando el grupo COCOMACAN del sector cerámicas, tienen un nivel de desarrollo similar, entre 2,5 y 3,5, lo cual se explica principalmente por el grado de madurez de los grupos, quienes han realizado algunas acciones aisladas, cuentan con liderazgo por parte de las empresas pero aún no han fortalecido las capacidades para dar seguimiento a sus planes de acción ni lograron una dinámica de trabajo ordenada y constante. Estos grupos son altamente dependientes de la guía y apoyo del articulador.



- 5.10 Paralelamente observamos que el soporte del articulador ha sido inestable, tanto cualitativa como cuantitativamente. Queda claramente explicitado que el valor máximo de Calidad de Desarrollo se sitúa en el orden del 80% del valor requerido para el Nivel de Desarrollo correspondiente. Este aspecto tiene relación directa con la gestión de los articuladores de los grupos.
- 5.11 Adicionalmente los valores de Nivel de Desarrollo para grupos que tienen más de 1 año de constituidos es llamativamente baja, lo cual se explica también por las características de la articulación ya mencionadas en los puntos 3.14 y 4.3 del presente informe.
- 5.12 De acuerdo al ciclo de vida de los grupos, estos hechos son reflejo de que las acciones para fomentar las relaciones de cooperación, confianza y soporte intra e inter grupos no han sido desarrolladas en profundidad y en algunos grupos no se llevaron a cabo.  
En otros casos los tiempos de respuesta y el tipo de apoyo que brinda el Programa no han sido acordes a las necesidades planteadas por los grupos de empresas aunado a lo anterior la UAP no cuenta con el personal suficiente para hacer el seguimiento y llevar el control de las actividades previstas en los planes de acción.
- 5.13 La necesidad de volcar esfuerzos a articular grupos llevó a la UAP a disminuir su rol de Director y Monitoreo de las acciones a nivel sectorial. Se ha tornado difícil poder mirar el bosque por estar atendiendo cada árbol del mismo.

## ***B. Alcance***

- 5.14 El primer análisis de este criterio debe hacer con el universo de empresas potenciales beneficiarios del programa.  
Como se observa en el siguiente cuadro y a modo de ejemplo, podemos observar como el “alcance del proyecto” en las siguientes fases del mismo, tiene en cuenta el efecto embudo.

Empresas que participan en la etapa de promoción del proyecto	Empresas que participan en agrupamientos al inicio de las actividades del proyecto	Empresas que continúan trabajando y conformando grupos.	Empresas que se relacionan con el entorno para la mejora de la competitividad y están insertas en agrupamientos	Empresas que pertenecen a grupos autosustentables y que participaron en todas las etapas del proyecto
200	50	40	20	10

5.15 Este efecto se ha dado a lo largo del proyecto en los tres sectores beneficiarios del proyecto.

Paralelamente no solo debemos tener presente los aspectos cuantitativos sino cualitativos.

El proyecto se vio beneficiado por la existencia de grupos potenciales, cuya génesis se dio a través de las cámaras empresariales y otras instituciones que promovieron la conformación de grupos.

Como se mencionó en el punto 5.26, existe una paradoja respecto al número importante de grupos potenciales que se conformaron previos al proyecto y la capacidad de articulación de la UAP.

Adicionalmente estos grupos que se generaron “espontáneamente”, no necesariamente transitaban por las etapas que se requieren a la hora de conformar grupos para participar en este tipo de proyectos, a saber:

- Promoción
- Preselección de empresas
- Conformación del agrupamiento.

Estas etapas se realizaron sin la exigencia requerida, lo cual trajo como consecuencia, grupos constituidos por empresas con niveles de desarrollo diferentes, objetivos perseguidos por las empresas disímiles, número de participantes aleatorio, no se logró construir una visión de desarrollo única y compartida, entre otras.

5.16 En lo referente al alcance del proyecto con el resto de las instituciones, esto se analizó con la denominada Matriz de Relacionamiento o Capital Social<sup>32</sup>. Esta matriz permite monitorear el grado de desarrollo de Capital Social entre los diferentes actores que intervienen en el desarrollo de ventajas competitivas a través de modelos asociativos para una cadena específica. Esta herramienta se pudo en práctica para el sector cuero – calzado. Ver Anexos 12 y 13

En la misma se evidencia la generación de relaciones entre la UAP y las instituciones y en una segunda instancia el progreso de los grupos empresariales, sin embargo a un ritmo relativo menor. Esto es coherente con las actividades previstas en el propio proyecto.

### C. Eficiencia

5.17 A los efectos de evaluar este criterio se comenzó analizando la programación de actividades referentes a Planes operativos de la UAP, Planes Sectoriales y Planes de desarrollo de grupos empresariales. Para tal fin se construyó una Matriz de seguimiento de proyecto<sup>33</sup> con base a lo establecido en el Marco Lógico, cuyo resumen se presenta a continuación y permite realizar el seguimiento de las actividades de la UAP<sup>34</sup>.

#### COMPONENTE 1

COMPONENTE	INDICADORES		1er. Sem. 2004			2 ° Sem 2004		1er. Sem 2005		2 ° Sem 2005		1er. Sem 2006		2 ° Sem 2006		
			Real	Obj.	%	Real	%	Real	%	Real	%	Real	%	Real	%	Obj
1. Formulación de Programas	1.1 Un programa de competitividad formulado por sector con acciones en 3 ámbitos.	CALZADO	0	1	0%	1	100%	1	100%	1	100%					
		CERAMICA	0	1	0%	1	100%	1	100%	1	100%					
		CONFECCION	0	1	0%	1	100%	1	100%	1	100%					
	1.1 Una masa crítica de al menos 20 empresas por sector dispuestas a involucrarse en él.	CALZADO	45	20	225%	40	200%	50	250%	43	215%					
		CERAMICA	15	20	75%	20	100%	18	90%	14	70%					
		CONFECCION	15	20	75%	13	65%	12	60%	16	80%					
	1.2 Dos a tres prospectos de agrupamientos empresariales identificados por sector.	CALZADO	5	3	167%	5	167%	4	133%	4	133%					
		CERAMICA	2	3	67%	3	100%	3	100%	2	67%					
		CONFECCION	1	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%					
	1.3 Para el sector confecciones, al menos 1 proy. De encadenamientos productivos a ser presentado al FIDECAP	CONFECCION	0	1	0%	1	100%	1	100%	1	100%					

<sup>32</sup> Metodología de Desarrollo de Redes y Cluster, ONUDI.

<sup>33</sup> En Anexo 14, se presentan todas las matrices de seguimiento de proyecto.

<sup>34</sup> En base al último informe semestral 2005.

## COMPONENTE 2

COMPONENTE	INDICADORES	1er. Sem. 2004			2 ° Sem 2004		1er. Sem 2005		2 ° Sem 2005		1er. Sem 2006		2 ° Sem 2006		
		Real	Obj.	%	Real	%	Real	%	Real	%	Real	%	Real	%	Obj.
2. Implementación de Programas	2.1 Se habrán desarrollado 2 a 3 agrupamientos empresariales por sector y 1 experiencia de desarrollo de proveedores	CALZADO			5	167%	4	133%	4	133%					3
		CERAMICA			2	67%	2	67%	1	33%					3
		Proveedores			0	0%	0	0%	0	0%					1
	2.2 60 empresas de los sectores intervenidos habrán recibido asistencia técnica y capacitación en las temáticas identificadas	GENERAL			0	0%	5	8%	5	8%	0	0%	0	0%	60
	2.3 Al menos 5 inst. de apoyo trabajan con las empresas en mejora de producción	GENERAL			0	0%	0	0%	2	40%	0	0%	0	0%	5
	2.4 Se han desarrollado 5 nuevos productos para cada sector.	CALZADO			0	0%	0	0%	5	100%					5
		CERAMICA			0	0%	0	0%	0	0%					5
		CONFECCION			0	0%	0	0%	0	0%					5
	2.5 Se ha promovido la comercialización de producciones conjuntas a partir de estudios para nuevos mercados y capacitación en técnicas de exportación	CALZADO			0	0%	0	0%	0	0%					
		CERAMICA			0	0%	0	0%	0	0%					
		CONFECCION			0	0%	0	0%	0	0%					
	2.6 Se han difundido conocimientos y prácticas de las empresas y los trabajadores en medio ambiente y condiciones de trabajo.	CALZADO			0	0%	0	0%	0	0%					
		CERAMICA			0	0%	0	0%	0	0%					
		CONFECCION			0	0%	0	0%	0	0%					

5.18 En referencia al componente 1, indicador 1.1, “Un plan de articulación para cada uno de los tres sectores”, se ha cumplido parcialmente y en particular para el caso de Cerámicas y confecciones, se elaboraron para 2004. Para el sector Cuero – Calzado se utilizaron los trabajos del PROCIC. La UAP comenzó a ejecutar con planes concretos para cada uno de los agrupamientos.

5.19 De igual forma, el Marco Lógico prevé en las actividades preparatorias y del componente 1, en su punto g. capacitación de 6 profesionales vinculados al proyecto en metodología de Integración Productiva. Esta actividad estuvo dirigida a sensibilizar a los Ejecutivos de COFOCE en cuanto a los roles y funciones a desempeñar con los grupos de empresas. Como se explico en el punto 3.14, por las funciones propias del personal, aunado a los lineamientos institucionales de generación de ingresos vía la venta de servicios y la rotación del personal, propiciaron cambios en la implementación de la estrategia de intervención y articulación de los grupos adoptada al inicio de la ejecución del Programa.

5.20 Como se mencionó en el punto 3.18, se observan los efectos derivados del débil encadenamiento de los indicadores 1.1, 1.2 y 2.1, 2.2. Esto se traduce en la dificultad que se presenta para lograr los objetivos del componente 2 y el indicador 2.1 para el sector cerámica y confecciones...

5.21 Las razones que explican la variabilidad que presenta el número de grupos y empresas del componente 2, indicadores 2.1 y 2.2, a lo largo de los dos años de proyecto, tiene explicaciones diversas que se tratarán en el punto V. A. del presente informe.

### ***D. Sostenibilidad***

5.22 Para poder completar el análisis y establecer los planes de acción así como dar lineamientos de control y objetivos de desarrollo de los agrupamientos se deben utilizar también las matrices de Sostenibilidad y Capital Social. Ambas herramientas fueron aplicadas para el sector cuero calzado.

## INDICE DE SOSTENIBILIDAD

SECTOR		Calzado					
		2004			2006		
		Peso relativo	Puntaje	Valoración	Peso relativo	Puntaje	Valoración
Grupos o redes empresariales							
Mex Leather		17%	5	4.992	17%	8	8.3328
American Leather Suppliers		8%	1	0.4992	9%	3	1.5624
Mexican Shoes		17%	4	3.9936	9%	4	2.0832
Orbe Work		8%	5	2.496	17%	6	6.2496
Global Shoes		17%	3	2.9952	0%	0	0
Kinds		0%	0	0	4%	3	0.7812
CICEG		17%	3	2.9952	17%	3	3.1248
CICUR		8%	0	0	17%	0	0
ANPIC		8%	3	1.4976	9%	3	1.5624
SUB TOTAL		100%		19.4688	100%		23.6964
Instituciones / Proov. Servicios							
SE		0%	10	0	8%	10	2.256
SEDES		11%	8	2.688	8%	9	2.0304
CEVEM		0%	7	0	8%	8	1.8048
ITESM		0%	5	0	4%	6	0.6768
UTNG		11%	2	0.672	4%	2	0.2256
U de GTO		3%	3	0.252	8%	6	1.3536
CRECE		11%	7	2.352	8%	7	1.5792
FEM		3%	3	0.252	2%	3	0.1692
UTL		6%	0	0	2%	0	0
IGC		11%	0	0	2%	0	0
IBERO		3%	0	0	2%	0	0
ITESI		3%	3	0.252	4%	0	0
SEFIDE		6%	8	1.344	4%	8	0.9024
ULSA		3%	0	0	2%	0	0
CIPEC		3%	0	0	2%	0	0
CIATEC		6%	6	1.008	8%	6	1.3536
CIQI		6%	3	0.504	4%	7	0.7896
CAST		3%	5	0.405	4%	5	0.564
GSM		3%	5	0.405	8%	7	1.5792
GS Consultores		3%	5	0.405	8%	7	1.5792
TECNOS		3%	10	0.81	4%	10	1.128
VITRADE		3%	6	0.486	2%	6	0.3384
RSM		3%	3	0.243	0%	3	0
SUB TOTAL		100%		12.078	100%		18.33
Ins. Promotora							
COFOCE		20%	1	0.2	60%	8	4.8
CEVEM		40%	2	0.8	20%	5	1
SDES		40%	2	0.8	20%	5	1
SUB TOTAL		100%		1.8	100%		6.8
INDICE				33.3468			48.8264
				2004			2006

5.23 El Índice de Sostenibilidad, que indica la capacidad del sistema de continuar desarrollando acciones de mejora de la competitividad más allá del apoyo del proyecto, muestra que a lo largo de los años de ejecución del proyecto la sostenibilidad de los grupos de cuero-calzado ha mejorado, pasando de un valor de 33.35 en el año 2004 a un valor 48.83 en el año 2006, representando un incremento del 45 % con base en el año 2004.

## **E. Conclusiones y recomendaciones**

5.24 Como se ha explicado en el punto 4.17, el proyecto requería como una actividad preparatoria la realización de Planes de Integración sectoriales. Estos planes son importantes, ya que permiten “alinear” el trabajo de los agrupamientos dentro de un mismo sector, orientados a una visión de desarrollo sectorial. Al contar con planes parciales se corre el riesgo de no contar con una dirección de desarrollo clara y de alguna forma complementaria entre los grupos.

5.25 El proyecto contó con una masa crítica de potenciales agrupamientos desde el comienzo de la ejecución.

Como lo dice el primer informe semestral de la UAP, el programa inicia con 5 agrupamientos del sector cuero-calzado con un total de 45 empresas, 2 agrupamientos del sector cerámica con un total de 15 empresas que luego subiría a 20 y un grupo de 15 empresas para el sector confecciones.

La mayoría de los agrupamientos que forman parte del proyecto, surgen como resultado de las iniciativas que emprenden la Cámara de Calzado y por el propio COFOCE en 2002 y 2003. No obstante del gran interés que muestran estas instituciones, la labor que realizan se concentra en la promoción de estos esquemas de cooperación en el sector empresarial, siendo las Mipymes interesadas las responsables de conformar y establecer la operación de los grupo de acuerdo a sus propios criterios,

Este aspecto puede considerarse sumamente positivo y efectivamente los es desde un punto de vista cuantitativo.

Es importante destacar que las estrategias de gestión de modelos asociativos implican la realización de diferentes etapas a lo largo del ciclo de vida de los grupos empresariales, tales como:

- a) Promoción,
- b) Preselección de empresas,
- c) Creación del agrupamiento y visión de desarrollo,
- d) Experiencias conjuntas y actividades piloto,
- e) Cooperación, confianza, planes de desarrollo a mediano plazo y
- f) Autogestión.

Si alguna de estas etapas no se realiza con la “calidad” necesaria se pondrá en riesgo la ejecución de la subsiguientes etapas.

5.26 Si alguna de estas etapas no se realiza con la “calidad” necesaria se pondrá en riesgo la ejecución de las subsiguientes etapas.

Este es el caso de la mayoría de los agrupamientos que forman parte del proyecto, los cuales surgen como resultado de las promociones hechas por la Cámara de calzado y por el propio COFOCE. Sin embargo no tuvieron una articulación profesional que los guiara en las diferentes etapas posteriores a dicha promoción.

En este sentido, cuando se incorporan dichos grupos al inicio del Programa, la UAP está en proceso de formación de las capacidades internas de articulación de grupos.

Sin embargo, este tipo de agrupamiento requiere una capacidad de gestión y articulación muy profesional para reorientarlos y guiarlos adecuadamente.

Este aspecto al comienzo del proyecto no estaba suficientemente consolidado y se dio un paradigma para la dinamización de un cluster, existe un número interesante de agrupamientos que requiere una capacidad de articulación sumamente profesional (no explícita), pero sin embargo por el lado de la UAP, la capacidad de Articulación se presenta débil.

5.27 Esta paradoja que aún hoy continúa presente en el proyecto tiene otras consecuencias en la comunidad empresarial. El enlentecimiento de las actividades y la débil articulación en particular en el sector cerámica, provoca una sensación de parálisis, incertidumbre y dudas.

Esto ejerce un efecto adverso en los empresarios que no participan del agrupamiento, los “inmuniza” contra este tipo de proyectos y crea dudas sobre la validez de trabajar bajo estrategias asociativas.

5.28 De igual forma otra de las actividades preparatorias o del componente 1 es la formación de “Articuladores” vinculados al proyecto. Como se explico ampliamente en el informe, la capacidad de articulación fue débil provocando cierto retraso en la ejecución del proyecto en particular en su segunda componente.

5.29 Existen dos elementos que surgen de la evaluación del proyecto. El primero de ellos surge de los resultados de los NET de los diferentes agrupamientos.

Podríamos decir que las lecciones aprendidas por el grupo Mexican Leather, deberían ser utilizadas por COFOCE, y en particular se destacan, el profesionalismo del Articulador y las actividades que realizó el grupo a lo largo



de estos últimos 3 años. Este último aspecto en términos de evolución de las necesidades y de grado de dificultad para gestionar las mismas.

- 5.30 Otro aspecto importante a destacar es el avance en Índice de Sostenibilidad que se explica por la gestión de la UAP de construir relaciones con el entorno institucional y de servicios.

## **VI. Conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones para el futuro**

### ***A. Conclusiones***

- 6.1 El proyecto es relevante, es traccionado por una demanda explícita de mipymes, sectorial y geográficamente concentradas. Se propone mejorar la competitividad de las empresas a través de la dinamización de las relaciones de confianza entre instituciones de apoyo, proveedores de servicios, entidades públicas y las empresas, promoviendo la realización de actividades asociativas.
- 6.2 Surge claramente de la evaluación, la pertinencia continua del proyecto, aspecto tratado en el punto 3.2 del presente informe.
- 6.3 Se observa que durante la fase de diseño y formulación del proyecto participaron un número limitado de ejecutivos y Directores de COFOCE, principalmente áreas ajenas a la promoción y servicios, aspecto que se ve reflejado en el propio Proyecto, en su Marco Lógico, y posteriormente en la ejecución, como se explicó en el punto 3.13.
- 6.4 La Calidad del Marco Lógico se ha confirmado en la evaluación, si bien se constataron dos aspectos importantes.  
El primero de ellos referido al supuesto de “COFOCE dispone de recursos propios o de articulación...”, el cual se cumple parcialmente y ha tenido consecuencias en la ejecución del proyecto.

- 6.5 El segundo aspecto relevante es la lógica de encadenamientos verticales, en particular entre indicadores, 1.1 y 1.2 y su relación con los indicadores 2.1 y 2.2., que ha tenido consecuencias en el número de grupos que hoy siguen trabajando con el programa en particular en el sector Cerámica, debido al efecto embudo.
- 6.6 El proyecto se está ejecutando de forma satisfactoria, con buenos niveles de evolución de los indicadores del Marco Lógico, generando capacidades locales para la promoción y gestión de modelos de desarrollos de cadenas productivas.
- 6.7 La entidad Ejecutora juega un rol importante y facilita, por el reconocimiento que goza en el sector empresarial, la convocatoria a grupos, la vinculación Inter. Institucional y la ejecución de las actividades relacionadas a la comercialización e internacionalización de los grupos empresariales.
- 6.8 El proyecto plantea el relacionamiento con otras instituciones como elemento clave para su desarrollo exitoso. Sin embargo muchas de los convenios de cooperación no tienen una contraparte operativa ni de servicios concretos a las empresas.
- 6.9 La buena reputación de COFOCE y el liderazgo asumido por esta ha facilitado el arranque del proyecto, y el acercamiento de las empresas y grupos de los distintos sectores.
- 6.10 La capacidad de gestión de la UAP ha mostrado una evolución sumamente positiva, la cual ha adquirido las herramientas necesarias para llevar a cabo exitosamente el proyecto.
- 6.11 La UAP ha demostrado ser muy hábil y proactiva, se reconoce como sumamente positivo la capacidad de gestionar y acceder a fondos externos al Banco y a COFOCE, para solventar los gastos de actividades del proyecto, aspecto tratado en el punto 4.11.
- 6.12 El grado de desarrollo relativo de los sectores y por ende de las empresas dentro de estos, hace difícil que se puedan alcanzar los mismos indicadores de Fin y Propósito en un mismo horizonte temporal como lo propone el proyecto.

- 6.13 Se observa que existen deferencias de capacidades entre las empresas de los diferentes sectores. En particular los niveles en la capacidad de gestión de las empresas del sector cuero – calzado es superior a la de los sectores Cerámica y Confecciones.
- 6.14 El Proyecto se concentró en apoyar a grupos existentes, sin embargo estos no fueron generados a través de una metodología específica relacionada con el proyecto. Por tal motivo se está frente a grupos que, en la mayoría de los casos, se crearon sin seguir una metodología específica y por tanto, no han cumplido las etapas de desarrollo en cantidad ni calidad.
- 6.15 La estructura organizacional de la UAP está saturada de actividades operativas con motivo de estar realizando tareas de articulación, debido fundamentalmente a la escasez de profesionales capacitados en esta especialización.
- 6.16 Es claro también que existe un “costo no proyecto”, en el sentido de que muchos de los grupos que hoy están trabajando en el proyecto no hubieran podido continuar<sup>35</sup> sin apoyo del mismo.
- 6.17 A partir de la aplicación del NET se observa que los grupos empresariales, a excepción de Mex Leather, son altamente dependientes de articuladores externos y de apoyos del programa.
- 6.18 Los cambios en los planes de integración y la rotación de Articuladores frente a los grupos empresariales, ha creado cierta incertidumbre y falta de continuidad de las acciones por parte de las empresas.
- 6.19 Asimismo se observa que la dinámica del proyecto ha contribuido a que nuevos grupos se crearan, como es el caso de Kids, el cual surge dentro del grupo Mexican Shoes, con motivo de una especialización del tipo de productos, calzado para niños.
- 6.20 Los planes sectoriales de integración no están completos aún, siendo necesarios para alinear el trabajo de los grupos con una visión de desarrollo que los contenga a todos, en cada uno de los sectores.

---

<sup>35</sup> La mayoría de los grupos que hoy participan del proyecto se crearon en el año 2002 y 2003.

- 6.21 La “sostenibilidad” del sector cuero – calzado ha mejorado desde el comienzo del proyecto al momento de la evaluación. En la evaluación se utilizó el Índice de Sostenibilidad para lograr un Indicador objetivo. En el punto 5.22, se detalla el caso del sector cuero – calzado.
- 6.22 La ejecución financiera es correcta si bien hay un desfasaje importante del pari – passu como consecuencia de los fondos externos captados y partidas presupuestales que aún no se han ejecutado.
- 6.23 Para los empresarios que participan en el programa las actividades realizadas han sido muy positivas, permitió la generación de negocios intra – grupo y mejorar el posicionamiento competitivo en el mercado nacional. Existen externalidades positivas en todos los grupos.
- 6.24 El contar con planes de desarrollo para cada uno de los grupos permite alinear todas las actividades hacia un objetivo de desarrollo común.
- 6.25 Las actividades de promoción del proyecto se concentraron en atraer a grupos empresariales. No hay actividades de promoción del proyecto concentradas en diseminar casos de éxito tanto a nivel de público en general como dentro de cada uno de los sectores que participan.
- 6.26 Queda claramente explicitado que COFOCE no continuará promoviendo este tipo de modelos <sup>36</sup> más allá del proyecto, si no cambian las condiciones y competencias de la institución. Paralelamente se pretende que otra institución pueda adoptar y/o adaptar el modelo. Como consecuencia la “privatización” del proyecto es una de las estrategias que debe desarrollar la UAP.

---

<sup>36</sup> Segundo informe semestral 2005, pg 40

## **B. Lecciones aprendidas**

- 6.27 Surge claramente de la evaluación, que la ejecución se facilita si existe una demanda explícita del sector empresarial.
- 6.28 Se confirma la importancia de alojar el proyecto en una institución reconocida por el sector empresarial, como lo es COFOCE en este caso.
- 6.29 La evaluación de las capacidades de la institución que aloja el proyecto (COFOCE) debe tener en cuenta las competencias específicas otorgadas por el Gobierno del Estado y su compatibilidad con las requeridas para participar en este tipo de proyectos.
- 6.30 La generación de Capital social debe realizarse en tres etapas y a tres niveles, primeramente Inter. Empresarial, en una segunda fase entre las empresas y las instituciones de apoyo y en una tercer fase y última de interrelaciones del sector público y el privado.
- 6.31 Capital social, se genera traccionado por las empresas. Por ende el relacionamiento institucional se debe dar como consecuencia de una necesidad explícita de las empresas.
- 6.32 La sostenibilidad del proyecto y la privatización de los modelos resultantes se facilitan si se incorporan estrategias y actividades concretas en la ejecución.
- 6.33 Al tratarse de un proyecto que atiende tres sectores, se deben considerar indicadores de Fin y Propósito por sector, de acuerdo al grado de desarrollo relativo de cada uno de ellos.
- 6.34 Complementando el punto anterior, el grado de desarrollo relativo de los sectores y por ende de las empresas dentro de estos, hace difícil que se puedan alcanzar los mismos indicadores de Fin y Propósito en el horizonte temporal que propone el proyecto.

- 6.35 Los programas de integración productiva y cluster deben ser traccionados por una demanda explícita del sector empresarial. Si no logramos tener grupos empresariales dinámicos no tendremos Integración productiva ni cluster dinámicos.
- 6.36 Por lo anteriormente explicado se debe incorporar el criterio Probabilidad de Éxito para preseleccionar los grupos empresariales.
- 6.37 Las empresas participaran de actividades si éstas se orientan al negocio y al empresario. En particular las primeras actividades deben orientarse a enfrentarlos a mercados más exigentes de los que hoy atienden.
- 6.38 El factor más importante para el éxito de estos proyectos es contar con grupos dinámicos, por tal motivo se debe monitorear el desarrollo de los mismos a través de herramientas como el NET.
- 6.39 De igual forma, a los efectos de monitorear el avance del proyecto sectorialmente se deben utilizar herramientas para evaluar el Capital Social, y el avance a nivel de sostenibilidad de la estrategia de intervención.
- 6.40 Este proyecto de Integración Productiva, ejecutado por el Banco, ha mostrado ser una herramienta idónea para que instituciones de apoyo a la competitividad puedan orientar recursos a complementar las actividades del proyecto. Esto se evidenció a través de los recursos que la UAP ha obtenido de otras fuentes de financiamiento externo, particularmente estatales.
- 6.41 Complementando el párrafo anterior, el “Marketing” del proyecto a nivel institucional es muy importante a la hora de requerir apoyos específicos.
- 6.42 El contar con grupos conformados con anterioridad al proyecto, requiere de una capacidad de articulación elevada, y por tanto de profesionales con experiencia desde el inicio del proyecto.
- 6.43 Los planes de desarrollo deben ser lo suficientemente flexibles para permitir transitar caminos propios a cada grupo de acuerdo a su realidad. Es muy difícil diseñar un plan de actividades único para todos los grupos.

- 6.44 La estrategia de intervención en los grupos de empresas debe responder a los niveles de desarrollo de los mismos, ya que cada grupo tiene su propia dinámica.
- 6.45 Las empresas han tenido acceso a información sobre casos de clusters y agrupamientos exitosos en otros países, no obstante su propia experiencia les ha enseñado que el trabajo en modelos asociativos es viable pero no es fácil, se requiere de apertura y cambio en la forma de colaborar con las empresas del grupo, incluso siendo competidores directos.
- 6.46 Las empresas que han logrado iniciar operaciones comerciales de exportación ya tenían experiencia previa en otros mercados internacionales, por lo que esta situación ha permitido que a nivel de grupo compartan las experiencias para facilitar su acceso a nuevos mercados.
- 6.47 Las aportaciones económicas y en especie que realizan las empresas, ha sido un factor fundamental en el compromiso que asumen las empresas que participan en el proyecto, sin distinción de los sectores y nivel de desarrollo que tenga el grupo al que pertenezcan.
- 6.48 Las empresas reconocen la necesidad de agruparse para mantenerse en el mercado globalizado, ya que a partir de su propia experiencia, a través de estas agrupaciones les ha facilitado su acceso a otros mercados, les ha permitido socializar el conocimiento, tienen mayor capacidad de gestión y acceso a apoyos del gobierno, se propicia la especialización productiva y obtienen mejores resultados en proyectos de desarrollo tecnológico.
- 6.49 Cada grupo empresarial debe contar con un articulador profesional, y estos a su vez, deben estar coordinados por el Coordinador General del proyecto.
- 6.50 Los grupos participantes del proyecto son altamente dependientes de los articuladores, y lo seguirán siendo hasta que logren un Nivel de Desarrollo 4 o superior.
- 6.51 Debe haber una cadencia y periodicidad de las actividades de los articuladores con los grupos. Se necesita un liderazgo fuerte por parte de los articuladores en los inicios del proyecto.

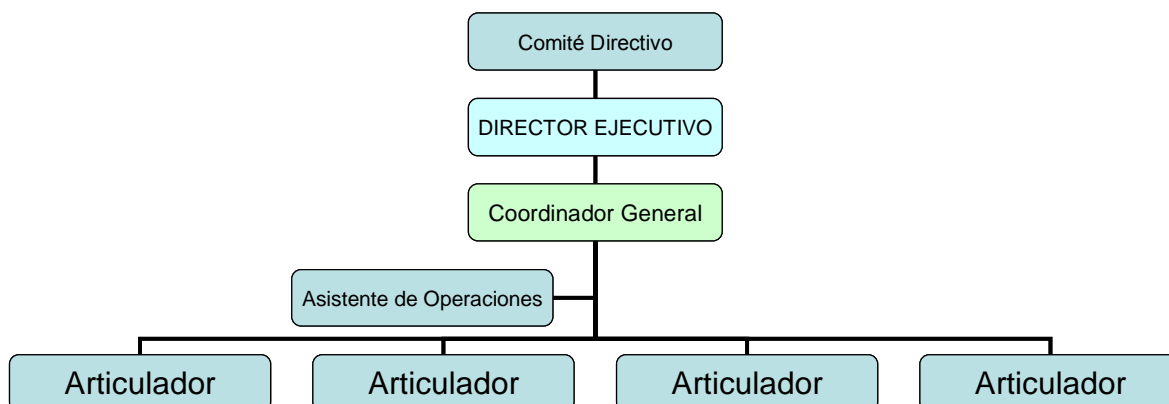
6.52 La comunicación entre los actores del proyecto es fundamental, sensibiliza y predispone positivamente a empresas, instituciones y organismos públicos.

### ***C. Recomendaciones para el futuro***

6.53 A los efectos de poder realizar la evaluación final del proyecto se recomienda poner a funcionar la encuesta para determinar la línea de base del proyecto y utilizar los “proxis” para determinar los indicadores de Fin y Propósito de acuerdo a lo establecido en el punto 4.14.

6.54 El grado de desarrollo relativo de los sectores y por ende de las empresas dentro de estos, hace difícil que se puedan alcanzar los mismos indicadores de Fin y Propósito para Cuero – Calzado y Cerámica, en el horizonte temporal que propone el proyecto. Se recomienda ajustar los mismos dándole alcances diferentes o incorporando horizontes temporales distintos a cada sector.

6.55 La UAP deber ejercer un rol de Coordinación de Articuladores, como se muestra en el organigrama, por lo cual es necesario generar un grupo de especialistas. Esto es fundamental dada la situación de articulación de los grupos que participan del programa.





6.56 Para el diseño del modelo que busca desarrollar este proyecto, se sugiere incluir el criterio “probabilidad de éxito” para seleccionar los potenciales grupos o sectores. Este aspecto se trató en detalle en el punto 4.22.

Para evaluar probabilidad de éxito, se pueden utilizar un conjunto de indicadores y ponderar los mismos según el objetivo del proyecto, en este caso se sugieren,

- Existencia de un mercado potencial.
- Posibilidad cierta de aumentar el valor a través de mejora interna y en la cadena comercial.
- Capacidad empresarial.
- Ambiente de negocios favorable.
- Existencia de servicios de desarrollo empresarial.

6.57 COFOCE debe participar con personal propio en las actividades que son competencia directa, dejando las etapas de desarrollo empresarial en institutos y organismos con los cuales se hagan acuerdos de complementación, hasta que se cambien las condiciones de ejecución o exista un cambio en la asignación de responsabilidades, tareas y competencias de los integrantes de COFOCE.

6.58 Se debe por tanto realizar una capacitación intensa, entre 80 y 100 horas efectivas de formación en Articulación de Cluster, Redes empresariales, gestión empresarial, plan de negocios, mejora de la competitividad a través de modelos asociativos, características del articulador, rol y perfil necesario.

Para esto es necesario pre seleccionar a los candidatos que participaran de la capacitación.

6.59 El proyecto cuenta actualmente con financiamiento para la actividad de capacitación aunque podría ser necesaria una transferencia de partida en función de las propuestas de capacitación que se consideren.

Paralelamente el proyecto deberá cofinanciar al Articulador de cada grupo, en aquellos en los que el Nivel de Desarrollo es inferior a 4.

Esto deber realizarse con un horizonte de tiempo acotado, tal vez un año, para que posteriormente el financiamiento quede a cargo de cada grupo.

- 6.60 Es recomendable extender el plazo de ejecución al menos un año, y de forma proporcional la ejecución financiera. Esto responde al grado de desarrollo relativo de los grupos y a la elevada dependencia de estos de articuladores externos que deberían ser provistos por el proyecto.
- 6.61 Se sugiere completar los Estudios de Competitividad Sectoriales a los efectos de alinear los planes y actividades de los grupos en función de la Visión de desarrollo de cada sector.
- 6.62 El contar con planes de desarrollo para cada uno de los grupos permite alinear todas las actividades hacia un objetivo de desarrollo común. De igual forma es necesario contar con los planes sectoriales para que cada grupo se desarrolle con una misma visión sectorial.
- 6.63 El énfasis del proyecto se debe concentrar en la promoción y apoyo a grupos empresariales, en tal sentido se deben comenzar a utilizar e incluir en el Marco Lógico, indicadores de Evolución de grupos, NET, Indicadores de Sostenibilidad y de Capital social por sector.
- 6.64 A los efectos de monitorear el avance del proyecto se debe diseñar un cuadro de control del proyecto, el mismo debe contener:
- Indicadores de marco lógico
  - Indicadores de NET por grupo empresarial
  - Indicadores de Sostenibilidad por Sector
  - Indicadores de Capital Social por sector
  - Indicadores de ejecución financiera
- 6.65 El proyecto debe lograr que los grupos empresariales desarrollen actividades y cumplan exitosamente las etapas del proceso de desarrollo. En particular los grupos deberían ser asistidos y acompañados hasta que logren un Nivel de Desarrollo de 4 o superior. Los grupos que no lleguen a ese Nivel de Desarrollo tienen una alta probabilidad de desintegrarse sin apoyo externo.

- 6.66 Como se menciona en el punto 4.19, y como consecuencia del efecto embudo, para lograr los indicadores del proyecto se deberán crear nuevos grupos empresariales en particular en el sector cerámica. Este es un aspecto que debe ser analizado cuidadosamente, dado que no es recomendable empezar con grupos que no lleguen a un nivel de desarrollo 4 cuando el proyecto culmine.
- 6.67 Estos nuevos grupos pueden ser utilizados como una prueba piloto para el “Modelo” que se está desarrollando. Se deben utilizar las lecciones aprendidas, las recomendaciones de este informe y las herramientas adecuadas.
- 6.68 La estrategia de intervención a través de modelos asociativos debe utilizar metodologías probadas y en particular ser muy cuidadosa con las etapas por las que son necesarios transitar con grupos empresariales. Esta metodología incluye las siguientes etapas de desarrollo:
- Promoción
  - Preselección de empresas
  - Creación del agrupamiento y visión de desarrollo
  - Experiencias conjuntas y actividades piloto
  - Cooperación, confianza, planes de desarrollo a mediano plazo.
  - Autogestión.
- 6.69 Uno de los desafíos de este proyecto es transformar demandas implícitas de las empresas en explícitas. En este sentido se recomienda realizar misiones exploratorias básicamente para evidenciar las debilidades de las empresas y permitir que las mismas expliciten sus verdaderas necesidades. Para las Micro y Pequeñas empresas el darse un “baño de realidad” es fundamental como punto de partida. Esto solo se logra exponiéndolas al mundo.
- 6.70 Se entiende necesario contabilizar los fondos externos que han sido aplicados a financiar actividades del proyecto y asignarlos a las partidas presupuestales como se explicó en el punto 4.15.
- 6.71 La ejecución financiera es correcta, sin embargo se aconseja incorporar presupuestos anuales por partidas a los efectos de monitorear y controlar los fondos comprometidos.

- 6.72 La comunicación intraccluster es sumamente importante, se debe mantener informado a todos los empresarios participen o no del programa en cada uno de los sectores. Esto permitirá sensibilizar y estimular a que las empresas se acerquen al programa. Neutralizará la “inmunización”<sup>37</sup> que provocan los comentarios de los empresarios y posicionará mejor al proyecto. Se deberá por tanto disponer de herramientas específicas, boletines de Proyecto, Noticias del Sector, e- boletines electrónicos, etc, que expongan los casos de éxito, con testimonios de los propios empresarios para cada uno de los sectores. Para que esto pueda ejecutarse la UAP deberá presupuestar estas actividades y analizar las transferencias de partida que sean necesarias.
- 6.73 Las actividades de Asistencia Técnica a empresas, componente 2, requieren más tiempo del proyectado. En tal sentido, se recomienda respetar los “tiempos” de las empresas para acumular conocimiento y continuar creciendo. La asistencia técnica no es un fin en si mismo sino un medio para desarrollar competitividad empresarial.
- 6.74 Las actividades del proyecto deben estar permanentemente orientadas al negocio, y a una demanda existente, ya sea implícita o explícita. Esta debe ser la prioridad de los articuladores.
- 6.75 Es necesario tener especial cuidado en ejecutar actividades que no necesariamente surgen como una demanda de los agrupamientos en los que se está interviniendo, como por ejemplo la actividad Desarrollo de Proveedores. De no ser necesario ejecutar esta partida, la misma puede ser reasignada.

---

<sup>37</sup> Punto 4.22 del presente informe