

RESUMEN DE PROYECTO FOMIN

I. INFORMACION BASICA DEL PROYECTO

Título del proyecto:	Desarrollo de Cadenas Productivas en Guanajuato	
TC Number:	TC-0302013	
Agencia Proponente:	El Centro de Innovación para la Exportación [CIEX] de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior [COFOCE]	
Costo Estimado y financiamiento:	Modalidad:	Donación
	FOMIN (Facilidad IIIA)	US\$ 1.000.000
	Aporte Local	US\$ 1.000.000
	Total	US\$ 2.000.000
Fecha de solicitud:	Mayo 2002	

II. MARCO DE REFERENCIA

1. Competitividad en Guanajuato

- 2.1 El Estado de Guanajuato, situado en el centro del país, se compone de 46 municipios y una población estimada en 4.6 millones de habitantes, siendo el sexto estado más poblado de la República Mexicana. Por actividad económica el Estado ocupa el séptimo lugar en el país, destacándose los sectores de: agricultura, industria automotriz, textil-confección, cuero y calzado, comercio, construcción, turismo, artesanías e industria química. La industria manufacturera representa el 57% de la producción económica del Estado y un 95% de esta se compone de micro y pequeñas empresas. Se destaca el programa infraestructural en curso para el potenciamiento del puerto interior de Silao, que convertirá al Estado de Guanajuato en el principal centro de distribución y carga multimodal de México.
- 2.2 El Estado de Guanajuato dispone de una gran fuente de mano de obra calificada, con experiencia profesional y buena capacitación técnica. A su vez, la existencia de instituciones de formación universitaria, de institutos técnicos públicos y privados de innovación, investigación y desarrollo y de proveedores públicos y privados de servicios técnicos y financieros, constituyen fortalezas relevantes en esta región.
- 2.3 No obstante el potencial productivo del Estado y su fortaleza institucional, los principales sectores industriales del Estado están perdiendo mercado tanto nacional como externo frente a la competencia internacional. Esta situación es particularmente grave en sectores de importante ocupación como la cerámica decorativa, la confección de ropa casual, los artículos de piel y del calzado (con un total de cerca de 9,000 empresas con alrededor de 90,000 empleados).
- 2.4 Los principales problemas de esta pérdida de dinamismo exportador de las manufacturas guanajuatenses han sido identificados en: baja productividad debido a la falta de homogeneidad y bajos estándares de calidad de los productos; falta de orientación hacia el mercado debido a la escasa innovación de productos; y la poca flexibilidad de los procesos productivos, que limita afrontar con éxito las exigencias de respuesta rápida de un mercado cada vez más conocedor y exigente, tanto en el plano nacional como internacional.
- 2.5 Esta situación ha llevado a los sectores privado y público a construir estrategias de innovación

y mejoramiento tecnológico, mediante la integración de cadenas productivas¹ en sus diversas formas con el objeto de aumentar la competitividad, mejorar la producción y las exportaciones, generar empleos con arraigo en su comunidad y a mejorar la calidad de vida de los Guanajuatenses.

- 2.6 En efecto, la integración productiva y la cooperación entre empresas son un mecanismo efectivo para aumentar la competitividad de las pequeñas empresas, dado que: a) les facilita el acceso a nuevos mercados que de otra forma resultarían inalcanzables; b) les permite lograr economías de escala al sumar esfuerzos de grupos empresariales; c) promueve la innovación, la transferencia de tecnologías y el acceso a información y conocimiento para alcanzar mejores estándares de desempeño; d) lleva a las empresas a aumentar sus niveles de calidad, productividad y competitividad; y e) por otra parte, consolida el desarrollo regional fortaleciendo la competitividad de las empresas concentradas geográficamente.

2. Sectores Productivos de PyMEs a Integrarse en Guanajuato

- 2.7 En febrero del 2003 se finalizó un estudio financiado por el Banco con fondos de la cooperación italiana que permitió constatar el potencial de Guanajuato de llevar adelante una iniciativa de integración productiva. En este estudio se identificaron y evaluaron tres subsectores de la economía de Guanajuato -cuero, calzado, artículos de piel y proveeduría; textil y confección y cerámica decorativa- conformados por empresas e instituciones que desarrollan actividades de cooperación horizontal y vertical y que reconocen y valoran los beneficios directos e indirectos que ellas generan.
- 2.8 Sector calzado, cuero y proveeduría. Guanajuato es el primer productor nacional de calzado con 100 millones de pares al año; exporta el 12% de esa producción, lo cual representa el 8.9% del PIB estatal. En el período enero-septiembre de 2002, las exportaciones del calzado de Guanajuato alcanzaron US\$113 millones (1,7% del total de exportaciones del Estado). Se estima en más de 3,500 el número de empresas del sector con una generación de casi 67,000 empleos directos.
- 2.9 Por otra parte, la industria del cuero, pieles y proveeduría, ha conservado su importancia. El sector, así organizado, representa el 2.7% del PIB estatal con una participación de cerca 1,245 empresas y una ocupación de 11,829 personas. Las exportaciones en el período enero-septiembre de 2002 fueron de US\$74 millones por concepto de pieles y cueros, US\$17 millones en artículos de piel y cuero y de US\$7.3 millones en sombreros y sus partes. El sector aporta el 1.5% de las exportaciones totales del Estado. Las principales zonas productoras se encuentran en los municipios de: León, San Francisco del Rincón, Purísima del Rincón, Manuel Doblado, Allende, Celaya y Cortázar.
- 2.10 La principal amenaza del sector está representada por el rezago competitivo en algunos de sus segmentos importantes y la falta de flexibilidad y especialización que impide la introducción de diseños atractivos que respondan a tendencias de moda. Hace falta un conocimiento del mercado que motive la reorganización de la cadena y la innovación de procesos y productos del sector.
- 2.11 Sector textil y confección: El Estado de Guanajuato ha sido uno de los más importantes estados maquiladores de confección de México. Actualmente sufre una crisis debida a la competencia internacional; en la primera mitad del 2002 decreció en más del 4%. El sector representa el 3.9% del PIB estatal y sus 2.600 empresas dan ocupación a más de 3.700

¹Para efectos de este proyecto llámesele integración de cadenas productivas o clusters en sus diversas formas; ya sea integración productiva, articulación o vinculación empresarial, conformación de consorcios de exportación y otras formas de conjunción de esfuerzos y colaboración conjunta.

personas. Las exportaciones del sector en el período enero-septiembre de 2002 sumaron US\$250.81 millones y representaron el 3.8% de las exportaciones totales de Guanajuato. Aunque es un sector extendido en el Estado, las principales zonas productoras corresponden a los municipios de: Irapuato, Salamanca, San José Iturbide, Comonfort, Apaseo el Grande, Celaya, Cortazar, Tarimoro, Acambaro, Salvatierra, Moroleón, Yuriria, Uriangato, Pénjamo, Silao, León y San Francisco del Rincón.

- 2.12 Los principales retos del sector son: superar la crisis de la producción maquiladora y reorientar su estrategia de comercialización hacia mercados externos, incrementar la productividad del ramo de confección casual, mediante la introducción de formas más eficientes de producción y sistemas de diseño, patronaje y desarrollo de proveeduría para favorecer el auge de sistemas full package y producción con marcas propias.
- 2.13 Sector cerámica decorativa y de regalo: El sector forma parte de la gran tradición de artesanías del Estado de Guanajuato, en particular, los artículos cerámicos son los de mayor tradición y volumen. Tan sólo en Dolores Hidalgo, se concentran más de 2,000 artesanos y fabricantes. Las exportaciones de artesanías de Guanajuato tuvieron un valor de US\$40.27 millones en el período enero-septiembre de 2002. La producción de cerámica decorativa comprende buena parte de los municipios del Estado.
- 2.14 El reto principal del sector es lograr la vinculación efectiva entre las micro y pequeñas empresas con las empresas exportadoras, con el apoyo de instituciones de investigación para el desarrollo de materiales de calidad internacional, y aumentando los volúmenes de producción para suplir la demanda externa. Ello implica introducir innovación en los productos y procesos para ampliar el mercado tradicional del turista de paso.

3. Experiencias de Integración Productiva en Guanajuato

- 2.15 Si bien es cierto que no existe una cultura desarrollada en la integración de cadenas productivas, existen experiencias dispersas y exitosas en las diversas formas de integración productiva y en todos los sectores propuestos de este proyecto. Es el caso de dos empresas del sector textil de Salamanca que a pesar de la fuerte competencia trabajan juntas y han logrado una mayor productividad, eficiencia y una mejor atención y respuesta al mercado. Otro grupo de empresarios de Irapuato se ha integrado con el propósito de crear un centro de diseño y patronaje para desarrollar colecciones de prendas de vestir y ofrecer propuestas tanto a nivel de empresa individual, como de manera conjunta. En la cerámica decorativa, un caso de éxito es el de Antique S.A, empresa que ha venido implementando un proyecto que integra a pequeños talleres en unidades de producción alineada², mediante la cual reciben de Antique capacitación, asistencia técnica, proveeduría de materiales e inclusive algunos recursos financieros.
- 2.16 El sector del calzado cuenta con una tradición de integración productiva y hoy en día existen forma de subcontratación o maquila y existen casos de colaboración empresarial para la comercialización de productos diferenciados (artículos de piel, zapato de caballero formal, sandalia y tenis). Bajo esta forma se agrupan empresas con producciones diversificadas de productos y desarrollan estrategias de promoción conjunta mediante un catalogo único. Recientemente algunos grupos de empresas de este sector se han integrado mediante *consorcios de exportación*, afrontando mercados de alto volumen. Cada fábrica desarrolla líneas de producción especializadas obteniendo con ello productividad, eficiencia y respuesta rápida al mercado.
- 2.17 Por último, la labor de COFOCE -mediante el CIEX- está haciendo que empresarios de varios

² De esta forma pueden ofrecer una oferta exportable más asertiva con la uniformidad en el diseño, la calidad, y precios más competitivos.

sectores se integren para atender mercados identificados por el mismo COFOCE, a través del desarrollo y exportación de líneas de proceso por conceptos.³ No obstante, COFOCE carece de una metodología formal y de un conocimiento adecuado para desarrollar efectivamente cadenas productivas o *clusters*. Este proyecto amplía la experiencia de COFOCE en beneficio de las MIPyMES del Estado.

III. BENEFICIARIOS

- 3.1 Los beneficiarios del proyecto son las empresas de bienes y servicios de los sectores seleccionados de cuero, calzado y proveeduría; textil y cerámica decorativa. También se benefician las universidades y centros de investigación públicos y privados locales que aumentarán su capacidad de interacción con el sistema productivo local. Beneficiarias directas de las acciones son, aproximadamente, 800 empresas de las cuales el 80% son pequeñas o micro y el resto, medianas. Los potenciales beneficiarios indirectos de las actividades de proyecto son alrededor de 2000 empresas y sus empleados, en los sub-sectores considerados, incluyendo los proveedores.

IV. OBJETIVOS, COMPONENTES Y ACTIVIDADES

A. Objetivos

- 4.1 El objetivo del proyecto es mejorar la productividad y el desempeño económico de las micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes) del Estado de Guanajuato, a través de actividades colectivas dirigidas a introducir y fortalecer la innovación de procesos y productos, la creación de cadenas de valor y la articulación de agrupaciones de empresas en los sectores de cuero, calzado y proveeduría textil y cerámica decorativa. Se espera que los nuevos mecanismos de colaboración empresarial promovidos por COFOCE-CIEX permitan a las empresas desarrollar los productos adecuados al mercado y la flexibilidad necesaria para ofrecer una respuesta rápida a los mercados internacionales.

B. Componentes y Actividades

- 4.2 El proyecto propuesto se articula en cuatro componentes, comunes a los tres proyectos sectoriales aunque con un diverso peso al interior de cada sector:
- 4.3 **Componente I. Articulación entre Empresas y Conformación de la Cadena Productiva**, mediante la promoción de clusters y alianzas de empresas, y entre estas y los organismos intermedios de promoción y apoyo, para definir un plan de trabajo conjunto por sector.
- 4.4 Aprovechando la capacidad de convocatoria empresarial de COFOCE, bajo este componente se promoverán los beneficios derivados de la formación de cadenas productivas y las demás que puedan resultar de la cooperación empresarial-interorganizacional⁴, como instrumento para mejorar la competitividad y posicionar a las empresas en mercados externos.

³ La integración de "conceptos" es la conjunción y desarrollo de diversos productos que confluyen en el mismo punto de venta de un consumidor especializado por ejemplo se ha desarrollado el concepto "Golf" en donde un productor fabrica los zapatos, otros los palos, otro hace la maleta, otro hace los guantes etc así también se han desarrollado otros conceptos como el "Western" y "Seguridad Industrial", etc.

⁴ La cooperación interorganizacional se refiere a una integración más articulada entre quienes conforman la cadena productiva. Ejemplo de ello es la proveeduría y el calzado que sus organizaciones ANPIC y CICEG son los líderes gremiales.

- 4.5 Se financiarán actividades de asistencia técnica y capacitación dirigidas a: (i) transmitir a las empresas los beneficios asociados al desarrollo de actividades colectivas; (ii) definir los mecanismos de cooperación entre empresas, intercambio y transferencia de asistencia técnica y cooperación comercial; (iii) identificar los proyectos y servicios que requieran de la cooperación con universidades, centros de investigación y desarrollo, de asistencia técnica y otras instituciones especializadas, tendientes a fortalecer el grupo de empresas; (iv) establecer los mecanismos para la búsqueda de recursos financieros para el desarrollo de nuevas actividades comunes; (v) definir planes de trabajo para cada sector; y (vi) compartir experiencias y aprovechar sinergias entre diferentes agrupamientos empresariales⁵.
- 4.6 Para asegurar la sustentabilidad de largo plazo de las cadenas productivas se proveerá asistencia básica para que las instituciones educativas, de investigación y desarrollo y de asistencia técnica, entrenen especialistas en desarrollo de productos, diseño y mejora de procesos industriales e inter-organizacionales de los distintos clusters productivos objeto de este proyecto.
- 4.7 Componente II. Transferencia tecnológica para Grupos de Empresas** para el desarrollo de productos, cooperación e integración de alianzas estratégicas, entre los miembros de las cadenas productivas en especial entre las empresas y los dueños del *know-how* para la asistencia y capacitación para el desarrollo de nuevos productos, diseño y organización industrial.
- 4.8 Se financiarán actividades de asistencia técnica y capacitación dirigidas a: (i) mejorar las capacidades de las empresas para la realización de diagnósticos, tendientes a identificar problemas tecnológicos, de diseño, desarrollo de producto y de organización industrial para que los productos satisfagan las expectativas de mercados internacionales; (ii) transferir tecnología y servicios empresariales para la adopción de diseños; (iii) detectar y vincular fuentes de proveeduría competitiva; y (iv) difundir los nuevos conocimientos resultado de la interrelación entre las empresas, los trabajadores y las instituciones educativas y de asistencia técnica que permitan la replicabilidad y convencimiento de la conformación de nuevas cadenas productivas, teniendo en cuenta el cumplimiento de estándares medio ambientales y de higiene y seguridad laboral.
- 4.9 **Componente III. Desarrollo de Mercados para Grupos de Empresas**, mediante la investigación, adopción y desarrollo de canales de distribución ad hoc a las líneas de productos, participación conjunta en desarrollo de productos, e internacionalización de ellos en mercados competitivos.
- 4.10 A través de este componente las PyMEs mejorarán las capacidades para comercializar sus productos con un mayor nivel de asertividad, y se financiarán consultorías de apoyo para grupos de empresas dirigidas a: (i) identificar nuevos mercados meta apropiados para los productos Guanajuatenses; (ii) presentar los productos locales en agendas de negocios, ferias y misiones comerciales a mercados objetivo; (iii) asistir y cooperar con países hermanados mediante encuentros empresariales como una estrategia de incorporarse a nuevos canales de distribución y segmentos de mercado que permitan un mejor posicionamiento a los productos Guanajuatenses; y (iv) capacitar a las empresas para el desarrollo e implementación de esquemas y estructuras de comercialización, como los consorcios de exportación, entre otros.
- 4.11 **Componente IV. Diseminación del modelo y sus resultados.** Los resultados indicados en el primer componente constituirán los elementos básicos para el desarrollo y consolidación de los demás componentes y representará la oportunidad de transferir la metodología e integración de cadena productivas orientadas hacia el mercado.

⁵ Como ya ha sido señalado existen casos exitosos de integración productiva (cfr. Experiencias de integración productiva, pag. 4 de este Informe).

- 4.12 Se apoyarán actividades para: (i) transferir la experiencia a otros Estados inclusive a otros países, integrando un banco de información disponible en internet u otro medio de difusión y consulta amplio hoy en día; (ii) consolidar los esfuerzos de la integración y cooperación empresarial de las cadenas productivas, estableciendo reconocimientos a los miembros (grupos) que logren sinergias significativas en beneficio y ; (iii) generar un mecanismo para la inclusión de nuevos miembros que le agreguen valor a la cadena, haciendo de estos foros de participación empresarial más abiertos y plurales.

V. COSTO, FINANCIAMIENTO Y DURACIÓN DEL PROYECTO

- 5.1 El programa se propone una duración de tres años con un costo total de U\$2,000,000 (dos millones de dólares), de los cuales se solicitará al FOMIN-BID una contribución de U\$1,000,000 de fondos no reembolsables (50% del costo del programa) y U\$1,000,000 será aportado por el CIEX-COFOCE y sus socios en el programa; un mínimo de 50% de este monto será efectivo.

VI. INSTITUCIÓN PROPONENTE

- 6.1 La coordinadora de Fomento al Comercio exterior (COFOCE) se creó en 1992 como un organismo público descentralizado del gobierno del Estado de Guanajuato, a partir del planteamiento de la comunidad empresarial al Gobierno del Estado para crear un organismo cuya misión principal fuese promover los productos guanajuatenses en los mercados internacionales y fortalecer la cultura exportadora entre los empresarios. El COFOCE es uno de los resultados más interesantes de la experiencia de gestión público-privada que ha caracterizado el Estado de Guanajuato en el último decenio.
- 6.2 El organismo cuenta con un presupuesto propio (proveniente de fondos públicos y privados) y facultades propias en las decisiones, en donde la participación empresarial es y ha sido vital para su funcionamiento y permanencia. El consejo consultivo está formado por empresarios, representantes del Gobierno estatal y las instituciones educativas y de investigación, así como las cámaras industriales más representativas de los sectores económicos de la entidad. El presidente del consejo es un empresario designado por la comunidad empresarial exportadora y ratificado por el Gobernador del Estado⁶.
- 6.3 COFOCE esta conformado por comités sectoriales⁷ que, junto con la dirección del organismo y sus funcionarios, planean, organizan y ejecutan las acciones de promoción de las exportaciones de los productos Guanajuatenses en los mercados de destino. En el transcurso de sus 10 años de vida, y gracias a la vinculación de la actividad productiva con el empleo: Guanajuato cuenta con el primer lugar a nivel nacional en el porcentaje de empleos generados relacionados con la actividad exportadora⁸; la estrecha relación de COFOCE con instituciones educativas, cámaras empresariales y organismos de cooperación internacional han contribuido a su consolidación como líder en la integración de esfuerzos productivos orientados al mercado; tanto por su alcance territorial en todo Guanajuato, como sectorial (en todas las ramas económicas), COFOCE coordina las numerosas instituciones de asistencia técnica y capacitación dirigidas al mundo empresarial, así como de integración con la demanda de innovación del mundo empresarial.
- 6.4 Las direcciones sectoriales de COFOCE-CIEX se encargarán de ejecutar los planes de trabajo para los 3 sectores propuestos, con el apoyo de un coordinador general de proyecto.

⁶ El presidente del consejo es un empresario que aporta su tiempo, conocimiento, experiencia y dedicación de tiempo completo sin retribución alguna.

⁷ Los comités sectoriales están compuestos por un vicepresidente del sector y demás empresarios del mismo sector.

⁸ Con datos del instituto mexicano del seguro social.

VII. JUSTIFICACION Y RESULTADOS ESPERADOS

- 7.1 En áreas con alta presencia de pequeñas y micro empresas, de iniciativas de cooperación, basadas en la identificación de problemas y en la búsqueda de soluciones comunes, la integración productiva ha demostrado ser, en contextos internacionales diferentes, un instrumento de alto poder para mejorar la competitividad y el desarrollo del sistema empresarial. El logro del objetivo de este proyecto puede constituirse en un incentivo importante para su difusión en el contexto regional y nacional.
- 7.2 Más específicamente, el proyecto contribuirá a generar capacidades en las empresas para trabajar conjuntamente en agrupaciones y encadenamientos productivos y para identificar y diagnosticar necesidades comunes en los aspectos productivos, tecnológicos y comerciales y, por lo tanto, que éstas sean capaces de aprovechar eficazmente el mercado de los servicios especializados. Como consecuencia del proyecto también se espera un aumento de la disposición y capacidad de las empresas a soportar los costos financieros de los servicios y actividades colectivas, aspecto que determinará la sostenibilidad del proyecto.
- 7.3 Si bien el FOMIN ha financiado un proyecto de integración productiva en México, ejecutado desde la ciudad de México por CONCAMIN-FUNTEC, y uno de sus proyectos operan en el Estado de Guanajuato para el sector calzado, no tienen el alcance necesario para convertirse en un modelo metodológico para el COFOCE-CIEX. Dicho proyecto apoya con asistencia técnica básica y capacitación las habilidades necesarias a los micro productores de calzado. El proyecto que aquí se presenta, tiene una visión más estratégica del sector ya que busca la internacionalización de las empresas, abriendo opciones de crecimiento y consolidación del mismo.

VIII. ESTRATEGIA AMBIENTAL Y SOCIAL

- 8.1 La presente operación no presenta riesgos ambientales, sino al contrario espera mitigarlos con el apoyo directo en tecnología que se dará a las empresas. En cuanto a los aspectos sociales, igualmente se verificarán las condiciones de seguridad laboral en las empresas durante la preparación para determinar las acciones que deberán tomar los ejecutores durante el desarrollo del proyecto. Al igual que en proyectos similares, durante la preparación se considerarán actividades para mitigar los efectos ambientales o sociales mediante actividades específicas de capacitación y asistencia técnica dirigidas a mejorar las condiciones laborales y el adecuado manejo de las materias primas y de los desechos industriales.

IX. ASPECTOS ESPECIALES

- 9.1 Durante la preparación de este proyecto se definirán los mecanismos de coordinación entre COFOCE-CIEX y las entidades participantes.
- 9.2 Asimismo, se deberá profundizar en los siguientes temas:
- la definición de los criterios de participación de las empresas en los grupos y redes. El proyecto deberá estar abierto a todas las empresas del sector seleccionado; sin embargo solo las empresas con mayor potencial y empuje a desarrollar acciones conjuntas deberán recibir el apoyo del proyecto, en una primera fase.
 - el presupuesto será ajustado al costo efectivo de los componentes y actividades que finalmente se definirán

- se determinará un rango de subsidios a las empresas que permita la sostenibilidad del proyecto.
- Se adaptará la metodología de evaluación y monitoreo del cluster a ser implantada, basándose en el estudio específico realizado con SDS, con apoyo de OVE. Se definirán criterios e indicadores.