

MÉXICO

**PROGRAMA DE DESARROLLO DE CADENAS PRODUCTIVAS PARA PROMOCIÓN DE
MIPYME EXPORTADORAS EN GUANAJUATO**

(TC-0302013-ME)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de Programa integrado por: Fernando Campero (SDS/MSM); Cristina Landázury (LEG/OPR); Alberto Bucardo (COF/CME); Lysette Henríquez (consultora), Yadira Dennis (FOMIN) y Bibiana Vásquez (FOMIN) Jefe de Equipo.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROGRAMA	1
II. ANTECEDENTES	1
A. Contexto económico-productivo de Guanajuato	1
B. Caracterización de los Agrupamientos Productivos de Guanajuato.....	1
C. Estrategia del FOMIN y del Banco	3
III. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	3
A. Objetivos del Programa	3
B. Componentes y actividades	4
1. Componente 1: Articulación entre empresas y conformación de la cadena productiva (FOMIN: US\$ 111,600 y Contraparte: US\$34,600) ..	4
2. Componente 2: Implementación de los Planes de Integración Sectoriales (FOMIN: US\$ 799,400 y Contraparte: US\$684,200)	4
3. Componente 3: Modernización de la Atención de COFOCE a las Empresas (FOMIN: US\$0 y Contraparte: US\$275,200).....	6
4. Componente 4: Disseminación del modelo y sus resultados (FOMIN: US\$41,000 y Contraparte US\$6,000).....	6
IV. COSTOS Y FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA	7
A. Costo y Financiamiento	7
B. Sostenibilidad del Programa.....	7
C. Grado de preparación del Programa	7
V. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA.....	8
A. Organismo Ejecutor	8
B. Mecanismo de Ejecución.....	8
C. Período de ejecución y desembolsos	10
D. Contabilidad y auditoría	10
VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	10
VII. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS	11

A.	Justificación.....	11
B.	Beneficiarios del Programa	12
C.	Riesgos	12
VIII.	ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES	13
IX.	CONDICIONES PREVIAS AL PRIMER DESEMBOLSO	13

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ANPIC	Asociación Nacional de Proveedores de la Industria del Calzado
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CD	Comité Directivo del Proyecto
CEVEM	Centro de Vinculación Empresarial de Guanajuato para el sector de Cuero y Calzado
CIATEC	Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado de Guanajuato
CICEG	Cámara de la Industria del Calzado de Guanajuato
CIEX	Centro de Innovación para la Exportación de COFOCE
CICUR	Cámara de la Industria de Curtiduría
COFOCE	Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior de Guanajuato
CONCAMIN	Confederación de Cámaras de Industria de México
CTS	Comité Técnico Sectorial del Calzado o de Cerámica Decorativa
DACE	Dirección Adjunta al Comercio Exterior del COFOCE
DAPE	Dirección Adjunta de Promoción de Exportaciones del COFOCE
DP	Director Ejecutivo del Programa
FIDECAP	Fondo de Desarrollo de Encadenamientos Productivos
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FUNTEC	Fundación Mexicana para Innovación y Transferencia Tecnología
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
OP	Oficina de País del BID en México
PIB	Producto Interno Bruto
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PROCIC	Programa de Competitividad de la Industria del Calzado
RO	Reglamento Operativo
SE	Secretaría de Economía de México
UAP	Unidad Articuladora del Programa

**PROGRAMA DE DESARROLLO DE CADENAS PRODUCTIVAS PARA PROMOCIÓN DE
MIPYME EXPORTADORAS EN GUANAJUATO**

(TC-0302013-ME)

RESUMEN EJECUTIVO

Solicitante y Agencia Ejecutora:	Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior (COFOCE) del estado de Guanajuato, México.	
Beneficiarios:	Los beneficiarios directos del Programa son 200 micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) de bienes y servicios de los sectores productivos seleccionados (cuero-calzado, cerámica decorativa y confecciones) y las universidades, proveedores de servicios y centros e instituciones públicas y privadas locales de investigación. Indirectamente se beneficiarán unas 300 MIPYME adicionales.	
Monto y fuente:	FOMIN (Facilidad III-A)	US\$1.000.000
	Aporte Local	<u>US\$1.000.000</u>
	Total:	<u>US\$2.000.000</u>
Plazos:	Período de Ejecución:	36 meses
	Período de Desembolso:	42 meses
Objetivos:	El objetivo general de este Programa es contribuir a mejorar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas MIPYME 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 MIPYME de Guanajuato al proceso exportador directa o indirectamente a partir del desarrollo y fortalecimiento de la integración productiva aplicada a los sectores seleccionados	
Descripción:	El Programa incluye cuatro componentes dirigidos a formar encadenamientos productivos sostenibles en dos sectores relevantes de la economía de Guanajuato y conformados principalmente por PyMEs con perfil exportador como son el de cuero-calzado y cerámica. Estos componentes son: 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 formación de la unidad ejecutora; y 4. Evaluación y disseminación del modelo y sus resultados. Las actividades del Componente 2 son subsiguientes a las que se desarrollen en el Componente 1.	

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 la implementación del Plan de Integración para este sector.

Los resultados del primer componente, que consisten básicamente en consolidar las relaciones de cooperación entre las empresas e instituciones de cada “*cluster*” y planificar objetivos y actividades comunes, constituirán la base para el desarrollo del resto de las acciones previstas en el Programa.

Impacto Social y Ambiental:

El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI) consideró esta operación en su reunión del día 20 de marzo de 2003. Las recomendaciones del CESI fueron incorporadas en los párrafos 3.5, 3.7, 6.4, 6.5, 7.4, 8.1 y 8.2. Para mitigar posibles riesgos ambientales del programa se utilizarán principalmente cuatro medidas: (i) la oferta de instrumentos disponibles para ello, a partir de las facilidades existentes y las instituciones del propio estado que están trabajando en el tema, (ii) complementación con el proyecto FOMIN de Promoción de la Oportunidades de Producción Limpia en la Región del Bajío; (iii) entrenamiento y asesoría a las empresas en temas de seguridad y salubridad ocupacional a actores relevantes en el tema.

Condiciones contractuales especiales:

Serán condiciones previas al primer desembolso la presentación a satisfacción del Banco de: (i) el plan de trabajo para el primer año del proyecto; (ii) evidencia de la conformación de la Unidad Articuladora del Programa con la contratación del Director Ejecutivo del Proyecto y el asistente y (iii) evidencia de la conformación del Comité Directivo.

Para efectos de desembolsos del Componente 2, se tendrá flexibilidad de manera que cada sector se ejecute separadamente, una vez se cuente con cada Plan de Integración a desarrollar bajo el Componente 1.

Para el desembolso de los Subcomponentes 2.1 y 2.2 COFOCE deberá presentar a satisfacción del Banco: (i) los Planes de Integración para el sector Cuero-calzado y el de Cerámica Decorativa; (ii) los Comités Técnicos Sectoriales para cada sector en funcionamiento con su respectivo coordinador sectorial.

Excepciones a las políticas del Banco

Ninguna.

I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROGRAMA

- 1.1 El Comité de Donantes declaró elegible a México para todas las modalidades de financiamiento con recursos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el 21 de enero de 1994. El Programa es consistente con los criterios de elegibilidad de la Facilidad IIIA del FOMIN –en particular, con el “*cluster*” de Cadenas Productivas y Desarrollo de Redes, ya que: (i) la entidad ejecutora tiene experiencia de trabajo con PyMEs, (ii) existen en Guanajuato experiencias de cooperación entre empresas, si bien no están consolidadas o son incipientes agrupando a unas pocas empresas, y (iii) COFOCE tiene una expectativa de mercados ciertos dispuestos a comprar productos de Guanajuato para los sectores identificados.
- 1.2 Este es el quinto programa incluido en el *cluster* mencionado y en su preparación se tuvieron en cuenta las lecciones aprendidas y mejores prácticas recopiladas por una consultoría especializada, que desarrolló una metodología de evaluación específica para estos proyectos.

II. ANTECEDENTES

A. Contexto económico-productivo de Guanajuato

- 2.1 El Estado de Guanajuato, tiene una población estimada en 4.6 millones de habitantes, con un PIB per cápita de US\$4,100 al año. Por actividad económica, el Estado ocupa el séptimo lugar en el país, destacándose los sectores de: industria automotriz, textil-confección, cuero- calzado, comercio, construcción, turismo, agricultura, cerámica e industria química. Las exportaciones del Estado crecieron entre 1995 y 1999 de US\$1,500 millones a US\$4,600 millones, constituyendo un 35% de la economía de Guanajuato y están concentradas en un 67% en la planta de General Motors de Silao. La industria manufacturera representa el 57% de la producción económica del Estado y un 95% de ésta se compone de micro y pequeñas empresas.
- 2.2 El Estado de Guanajuato reúne las fortalezas necesarias para aplicar un modelo exitoso de integración productiva dirigido al sector de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), ya que existe: (i) una tradición industrial importante; (ii) una gran fuente de mano de obra calificada, con experiencia profesional; (iii) instituciones universitarias y técnicas; y (iv) proveedores públicos y privados de servicios técnicos y financieros. No obstante el potencial productivo del Estado, los principales sectores industriales en los que predomina la MIPYME, como son los de cuero-calzado, confección y cerámica, enfrentan un reto para mejorar su competitividad ante la reducción del mercado interno y las dificultades a competir con precio. Como alternativa viable las MIPYME buscan penetrar los mercados internacionales, lo cual les implica adoptar: mejoras tecnológicas y de producción; y alternativas de cooperación conjunta para cumplir con las demandas de mayor calidad, volumen y valor agregado. (ver Cuadro No.1 adelante: tendencias por sector).

B. Caracterización de los Agrupamientos Productivos de Guanajuato

- 2.3 Atendiendo la solicitud de los empresarios, en febrero del 2003, a través de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior (COFOCE) de Guanajuato, se

finalizó un estudio financiado con recursos del Fondo de Cooperación Italiana del FOMIN que constata el potencial de apoyar iniciativas de integración productiva en Guanajuato, para insertar a las MIPYME a los mercados globales. En este estudio se seleccionaron tres sectores: cuero-calzado, confección y cerámica decorativa, conformados en su mayoría por MIPYME e instituciones de apoyo.

- 2.4 La selección de estos tres sectores responde también a: el peso de estas industrias en la economía estatal, que para los tres sectores mencionados representan cerca de 9,000 empresas con alrededor de 120,000 ocupados; la ubicación y concentración geográfica; los mercados de destino; la presencia y vinculación con instituciones locales; el interés de las empresas y el potencial de desarrollo del agrupamiento; las perspectivas de crecimiento y el impacto en la economía local.

CUADRO 1 - Características, desafíos y objetivos comunes por cluster			
Sector	Características del agrupamiento	Desafíos	Áreas de trabajo comunes
Calzado, cuero, proveeduría	Calzado: 3,500 MIPYME generando 67,000 empleos directos. Exportaciones en 2002: US\$152 millones (1.7% del total del estado). Cuero y proveeduría: 1,245 MIPYME generando 12,000 empleos. Exportaciones en 2002: US\$143 millones (1.5% del total del Estado). Hay medianas y grandes empresas “locomotoras” con acceso a mercados internacionales. Se organizan en gremiales ¹ .	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Menores exportaciones por la competencia, contrabando y la apreciación del peso: entre 2001 y 2002, se reducen de 16 a 6 millones de pares por año. ♦ Rezago competitivo por costos de producción, falta de adaptación en diseños y alidad. ♦ Baja producción individual, volumen de ventas y falta logística para exportar. ♦ Pocas empresas con acceso al mercado externo. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Acceso a mercados internacionales para introducir diseños e, innovación de productos y procesos. ♦ Fortalecer la especialización en la cadena y la cooperación en el sector (ej. marca conjunta). ♦ Vinculación con centros locales especializados en el sector para mejorar calidades, diseños, etc.
Cerámica decorativa	2,000 pequeños artesanos, fabricantes y proveedores que ocupan entre 15 y 20 mil personas. Hay empresas medianas “locomotoras” con acceso a mercados externos. Las empresas cuentan con una gremial de apoyo. Se ubican en la zona de Dolores de Hidalgo. Para el 2002, las exportaciones del sector sumaron US\$55 millones, incluyendo las de origen industrial.	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Ineficiencia productiva y alta competencia entre talleres con baja especialización. ♦ Falta de canales de distribución apropiados. ♦ Diseños y calidad no se adaptan a los mercados. ♦ Falta de innovación de productos y procesos. ♦ Pocas empresas tienen acceso al mercado externo. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Fortalecer canales de venta y vincularse con empresas exportadoras. ♦ Promover diseño conjunto. ♦ Establecer una denominación de origen. ♦ Crear mecanismos de cooperación para mayores volúmenes de producción.
Confección	Cerca de 2,600 empresas con 31,000 empleos, incluyendo proveedores. Representa el 3.9% del PIB del Estado. Entre 2000 y el 2001 el PIB del sector textil y confecciones se redujo en un 9%. Exportaciones del sector en el 2002: US\$347 millones (3.94% ² de las exportaciones del Estado).	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Bajo nivel de integración y agremiación que dificulta la comercialización de volúmenes de grandes pedidos internacionales. ♦ Fuerte competencia de productores asiáticos que han adoptado el modelo “full package”.³ 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Promover las ventajas para establecer agrupamientos entre MIPYME. ♦ Crear un centro de diseño y patronaje conjunto. ♦ Establecer una distribuidora común.

¹ Asociación Nacional de Proveedores de la Industria del Calzado- ANPIC; Cámara de la Industria del Calzado de Guanajuato- CICEG; Cámara de la Industria de Curtiduría – CICUR.

² Si se excluye las exportaciones del sector automotriz las confecciones representan aproximadamente el

- 2.5 Por medio de este programa, se trabaja con los factores que impiden dicha integración, que son principalmente: la baja especialización productiva en cada empresa, la falta de experiencia en cooperación empresarial y el escaso desarrollo de servicios empresariales apoyo de uso compartido. Por otra parte, la vinculación se apoya con los institutos tecnológicos y los proveedores de servicios existentes en Guanajuato a partir de metodologías para trabajar con grupos de MIPYME.

C. Estrategia del FOMIN y del Banco

- 2.6 Este programa es complementario con 3 proyectos adicionales apoyados por el FOMIN en el Estado de Guanajuato: (i) el **Proyecto de Integración Productiva** (ATN/MT-7139-ME), ejecutado desde la ciudad de México por CONCAMIN/FUNTEC (Confederación de Cámaras de Industria de México/Fundación Mexicana para Innovación y Transferencia Tecnología) y que apoya el sector calzado en el Estado de Guanajuato. Tanto consultorías independientes como la evaluación intermedia, indican que este proyecto no tiene el alcance necesario para convertirse en un modelo metodológico para el COFOCE, ya que se enfoca en apoyar con asistencia técnica básica y capacitación las habilidades a nivel individual de los micro productores de calzado a través del CEVEM- Centro de Vinculación Empresarial de Guanajuato para el sector cuero-calzado; (ii) **Promoción de la Oportunidades de Producción Limpia en la Región del Bajío** (TC-02-02-01-2 ME), que facilitará el uso e implementación de sistemas de producción más limpia entre las MIPYME para mejorar la eficiencia y productividad de las PyMEs en la región de Guanajuato, poniendo a disposición de cada empresa hasta \$4,000, bajo la modalidad de *matching grant*; y (iii) el **Fondo de Desarrollo de Capital en Guanajuato** (EQU/MS-6463-ME) que facilitará el desarrollo de pequeñas empresas, combinando los objetivos del desarrollo con la disciplina del capital de riesgo, con resultados tangibles en la economía local.
- 2.7 También se complementa con el programa de capacitación de consultores y facilitadores para programas de integración productiva que adelanta el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD en la República Mexicana.

III. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

A. Objetivos del Programa

- 3.1 El objetivo general de este Programa es contribuir a mejorar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas MIPYME de Guanajuato, en los sectores de cuero-calzado, cerámica y confección mediante el fortalecimiento de las formas de cooperación e integración empresarial.
- 3.2 El objetivo específico es contribuir a la incorporación de las MIPYME de Guanajuato al proceso exportador directa o indirectamente a partir del desarrollo y fortalecimiento de la integración productiva aplicada a los sectores seleccionados.

22% de las exportaciones restantes del estado.

³ El factor de diferenciación que hace más competitiva las exportaciones asiáticas no radica en el precio sino en la forma de gestión *full-package*, que implica que la empresa puede gestionar el proceso productivo donde el cliente lo desee, garantizando total flexibilidad y posibilidades de abordarlo en cualquier punto.

B. Componentes y actividades

- 3.3 El Programa incluye cuatro componentes dirigidos a formar encadenamientos productivos sostenibles para PyMEs con perfil exportador: 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 diseminación del modelo y sus resultados. Las actividades del Componente 2 son subsiguientes a las que se desarrollen en el Componente 1. 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.

1. Componente 1: Articulación entre empresas y conformación de la cadena productiva (FOMIN: US\$ 111,600 y Contraparte: US\$34,600)

- 3.4 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.
- 3.5 Incluye actividades de capacitación y asistencia técnica para: (i) llevar a cabo talleres grupales para detectar problemas de competitividad que puedan ser resueltos mediante la integración productiva y formular estrategias de solución con el grupo de empresas que inicialmente estén interesadas en participar en el proyecto para cada sector; (ii) realizar diagnósticos a una muestra de empresas para detectar los factores de competitividad de las cadenas de valor y las áreas de oportunidad de trabajo conjunto, incluyendo la de manejo ambiental y de seguridad industrial. Para el sector cuero-calzado se utilizarán los análisis que ha realizado el CEVEM y el estudio del Programa de Competitividad de la Industria del Calzado – PROCIC; (iii) formular, para los sectores de cuero-calzado, cerámica y confección, el Plan de Integración⁴, con su correspondiente Marco Lógico, presupuestos y la línea de base para evaluación; y (iv) capacitar a los coordinadores sectoriales responsables de facilitar la integración en cada sector.
- 3.6 Como resultado de este componente se identificarán las agrupaciones de empresas en cada sector que serán apoyadas definiendo planes de integración sectorial para 3 años como instrumento de articulación.. Estos planes incluirán la línea de base para la evaluación de impacto del proyecto que se desarrollará con el diagnóstico más preciso,. Igualmente se contará con el personal entrenado en integración empresarial.

2. Componente 2: Implementación de los Planes de Integración Sectoriales (FOMIN: US\$ 799,400y Contraparte: US\$684,200)

- 3.7 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

⁴ 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.

externa, lo cual implica ajustar sus procesos productivos y gerenciales para operar en forma integrada. Se estructurarán Comités Técnicos Sectoriales para los dos sectores y aunque el detalle de las actividades a desarrollar depende de los Planes de Integración que se finalizarán con el Componente 1, las acciones inicialmente identificadas por COFOCE y las empresas son

3.8 En las siguientes:

- a. **Subcomponente 2.1. Sector Cuero-calzado:** se apoyará a los grupos de empresas con actividades de asistencia técnica y capacitación para: (i) promover la colaboración empresarial con asistencia técnica internacional y pasantías en clusters homólogos, incluyendo el apoyo a la creación de consorcios con base en empresas exportadoras; (ii) mejorar la eficiencia operacional para operar en cadena con apoyo del Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado de Guanajuato –CIATEC-, incluyendo proveedores y productores (complementando las acciones del CEVEM a nivel individual); (iii) desarrollar productos con asesoría de diseñadores externos según las demandas de grupos de empresas; (iv) promover la comercialización de producción conjunta a partir de los mercados de exportación identificados, capacitación en técnicas de exportación y campañas de promoción en el exterior; y (v) difundir conocimientos y prácticas a las empresas y trabajadores en temas de medio ambiente y condiciones de trabajo en términos de higiene y seguridad, complementando acciones concretas de otros programas disponibles en el país y del proyecto FOMIN de Producción Más Limpia en el Bajío mencionado en el párrafo 2.9.
- b. **Subcomponente 2.2. Sector Cerámica:** el apoyo para este sector consiste en asistencia técnica y capacitación para: (i) insertar a los artesanos a la red de comercialización y definir otras acciones de colaboración; (ii) asesorar y capacitar a grupos de empresas en prácticas de gestión y organización conjunta de la producción, incluyendo la utilización compartida de equipo y el uso de materiales aceptados por las normas ambientales y de seguridad laboral del país; (iii) desarrollar proveedores, teniendo como empresas *locomotoras* a las exportadoras de mayor tamaño; (iv) obtener la *denominación de origen* para los productos de cuero de Guanajuato; (v) difundir conocimientos y prácticas de las empresas y de los trabajadores con relación al tema del medio ambiente y a las condiciones de trabajo en términos de higiene y seguridad en colaboración con otros programas disponibles en el país y el proyecto FOMIN de Producción Más Limpia en el Bajío; (vi) desde el punto de vista de su inserción al mercado, los aspectos de embalaje, logística, diseño de producto y promoción.

3.9 Las actividades de fomento al comercio exterior, para los dos componentes, incluyendo participación en misiones comerciales (2 por sector por año), información de mercados, asistencia en los procesos de exportación, serán apoyadas y financiadas por COFOCE, por ser esta su área de trabajo regular. Cuando corresponda, las actividades de asistencia nacional e internacional culminarán con eventos de capacitación, de manera de aprovechar al máximo el apoyo de los consultores al proyecto.

- 3.10 Como resultado de este componente se espera que las empresas hayan implantado programas comunes de mejoramiento de la producción y gestión, a partir del apoyo de la Unidad Articuladora del Programa y los coordinadores sectoriales, y que se haya aumentado las ventas del conjunto de empresas al vincularse la cadena exportadora.

3. Componente 3: Modernización de la atención de COFOCE a las empresas (FOMIN: US\$0 y Contraparte: US\$275,200)

- 3.11 Si bien la labor del COFOCE, organismo ejecutor del proyecto, corresponde al ámbito de promoción de las exportaciones, el mejoramiento de la competitividad es condición necesaria para insertar a las MIPYME en procesos exportadores. El desafío consiste en cómo el 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. Esto implica desarrollar una metodología de trabajo adecuada a la naturaleza de COFOCE orientada al comercio exterior.
- 3.12 Entre las actividades más importantes se incluyen: (i) diseñar e implantar una Encuesta Anual que permita monitorear la evolución del comportamiento de las MIPYME en el proceso exportador; (ii) promover y fortalecer mecanismos de cooperación entre MIPYME, proveedores de asistencia técnica e instituciones para intercambio de asistencia técnica (incluyendo los aspectos ambientales), detectando fuentes de financiación; (iii) constituir un banco de información técnica sobre proveeduría e información relevante para el sector sobre asistencia técnica, que permita a COFOCE hacer un seguimiento de los servicios ofrecidos a las empresas; (iv) establecer una política de alianzas nacionales e internacionales de soporte a este tipo de programas; y (v) establecer un sistema de información del programa.
- 3.13 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.

4. Componente 4: Diseminación del modelo y sus resultados (FOMIN: US\$41,000 y Contraparte US\$6,000)

- 3.14 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. Se incluye: (i) documentar las acciones desarrolladas a través de los Planes de Integración Sectoriales; (ii) sistematizar la experiencia, con énfasis en estudios de caso y buenas prácticas, y desarrollo de materiales de difusión; (iii) establecer formas efectivas de promoción a potenciales grupos interesados. Se incluyen gastos de seguimiento a ser administrados por el FOMIN para el seguimiento del proyecto bajo el *cluster* de Cadenas Productivas.

IV. COSTOS Y FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA

A. Costo y Financiamiento

- 4.1 El costo del Programa se ha estimado en el equivalente de US\$2.000.000, de los cuales US\$1.000.000 serán aportados por el FOMIN y US\$1.000.000 provendrán del aporte local en su mayoría en efectivo, excepto por los gastos administrativos, tal y como se observa a continuación: (el presupuesto detallado se presenta en el Anexo II).

CUADRO 2- Presupuesto General				
	FOMIN	Contraparte	Total	%
I. Componente 1. Articulación entre empresas y conformación de la cadena productiva	111.600	34.600	146.200	7.6
II. Componente 2. Implementación de los planes de integración	799.400	684.200	1.483.600	74
III. Componente 3. Modernización Atención COFOCE a las empresas	0	275.200	275.200	14
IV. Componente 4. Disseminación del modelo y cluster FOMIN	41.000	6.000	47.000	2
<i>C. Evaluación y auditoría</i>	28.000	0	28.000	1.4
<i>D. Imprevistos</i>	20.000	0	20.000	1
TOTAL	1.000.000	1.000.000	2.000.000	100

- 4.2 Los recursos del FOMIN serán utilizados en su mayor parte para cubrir costos de consultoría especializada en los componentes 1 y 2 y en las actividades de disseminación del programa. La contrapartida financiará el salario del Director del Programa, los costos de apoyo en comercio exterior y los de infraestructura (arriendos, servicios, transporte, etc).
- 4.3 El Programa financiará en promedio 50% de los servicios de capacitación y asistencia técnica para las empresas de cada uno de los agrupamientos seleccionados, con un límite de US\$7,500 por empresa. Al inicio del Programa se financiará el 70%, disminuyendo este porcentaje de manera que al final del tercer año del Programa se financie el 30%.

B. Sostenibilidad del Programa

- 4.4 La sostenibilidad del Programa se basa en los siguientes factores: **(i)** el aprendizaje institucional de COFOCE, que fortalecerá su capacidad para instrumentar programas dirigidos insertar a las MIPYME en el proceso exportador. **(ii)** La capacidad de articulación con instrumentos de apoyos estatales y federales susceptibles de ser utilizados en este tipo de programas y sobre los cuales deberán ser capacitados, tanto el personal de COFOCE como los articuladores de los agrupamientos. **(iii)** El desarrollo del mercado de servicios no financieros para las empresas que valorarán los servicios de apoyo y aumentarán su demanda y disposición a pagar por ellos.

C. Grado de preparación del Programa

- 4.5 El Programa se encuentra en un estado avanzado de preparación ya que: (i) se cuenta con los análisis previos y en el caso particular de cuero-calzado se cuenta con el PROCIC; (ii) las acciones genéricas del Programa, acordadas con el

COFOCE y los empresarios, se encuentran desarrolladas con un buen nivel de detalle; y (iii) existe un buen nivel de coordinación entre COFOCE y las entidades de apoyo a MIPYME.

V. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Organismo Ejecutor

- 5.1 El Programa será ejecutado por COFOCE, creado en 1992 como un organismo público descentralizado del gobierno del Estado de Guanajuato. COFOCE es resultado de la experiencia de gestión público-privada que ha caracterizado a este Estado en el último decenio. Sus programas a través de tres Direcciones Adjuntas – de Promoción de Exportación (DAPE), del Centro de Innovación para las Exportaciones (CIEX) y de Comercio Exterior (DACE)- preparan a las empresas para exportar, les apoyan mediante la innovación en el desarrollo de sus productos para esos fines y las promueven en los mercados externos. COFOCE, con 104 empleados, posee una red de oficinas de apoyo en el exterior – en Dallas, Los Ángeles, Santa Ana, Hong-Kong, Costa Rica, España y Japón- y al interior del estado en los municipios de León, Moroleón, Uriangato, Irapuato, Rincón, Celaya y San Miguel de Allende.
- 5.2 Institucionalmente, COFOCE tiene capacidad para poner en marcha este proyecto, llevar una adecuada y transparente gestión de los recursos y proyectar sus resultados más allá de la duración del proyecto mismo. En sus órganos de dirección hay representantes del sector público y las instituciones educativas y de investigación, así como las cámaras industriales más representativas del sector privado⁵. La institución está certificada en ISO 9002.
- 5.3 El presupuesto de COFOCE (proveniente en su mayoría de fondos públicos)⁶, es del orden de US\$ 25.0 millones anuales, y su Consejo Directivo se ha comprometido mediante comunicación al Banco, con el aporte de US\$ 1.0 millón a este programa durante tres años. Si bien COFOCE no tiene experiencia previa de trabajo con organismos multilaterales, sí ha establecido convenios en los últimos años con aproximadamente 12 instituciones, tanto nacionales como internacionales. Estas son fundamentalmente del área académica y de desarrollo tecnológico y le permiten articular asistencia técnica, capacitación y conocimiento de la innovación para uso de las empresas.

B. Mecanismo de Ejecución

- 5.4 Para la ejecución se formarán 3 niveles de administración: (i) un **Comité Directivo** a crearse desde el inicio del Programa, como la máxima instancia de decisión para el proyecto; (ii) una **Unidad Articuladora del Programa (UAP)**, con su respectivo Director Ejecutivo del Programa bajo el la Dirección Adjunta del CIEX en COFOCE; y (iii) Dos **Comités Técnicos Sectoriales**, con sus respectivos coordinadores y equipo de trabajo, uno para el sector cuero-calzado y otro para

⁵ El presidente del Consejo es un empresario designado por la comunidad empresarial exportadora y ratificado por el Gobernador del Estado, dedicado tiempo completo sin retribución alguna.

⁶ Ultimamente ha incorporado la venta de servicios a las empresas generando ingresos para el Presupuesto.

cerámica, que funcionarán a nivel local. Las funciones y responsabilidades de las distintas instancias e individuos se amplían en el Reglamento Operativo (RO).

- 5.5 El Comité Directivo estará conformado por: el Presidente y el Director General del COFOCE, los tres Directores Adjuntos del CIEX, DAPE y DACE y dos representantes del sector privado. Entre las responsabilidades está: (i) aprobar la estrategia, metas y presupuesto general para el proyecto; (ii) analizar y aprobar el plan operativo anual; (iii) aprobar los tres Planes de Integración Sectoriales; (iv) aprobar la contratación de los respectivos coordinadores sectoriales y la nominación de miembros para los Comités Técnicos Sectoriales; (v) supervisar y analizar el avance del programa y la ejecución presupuestaria a partir de los informes que produzca la UAP; (vi) proponer mejoras al diseño e implementación del proyecto con el objeto de garantizar sus resultados e impacto; (vii) y aprobar los informes que se presentarán periódicamente al BID/FOMIN.
- 5.6 La UAP, conformada por un **Director Ejecutivo** y un asistente administrativo a tiempo completo, será responsable entre otros de: (i) preparar y ejecutar los Planes Operativos Anuales (POA); (ii) coordinar las actividades del proyecto; (iii) contratar y supervisar bienes y servicios, (iv) los trámites de solicitud de desembolsos ante el Banco; (v) la presentación de estados de cuenta e informes de Gestión al Comité Directivo del proyecto para su envío al Banco; y (vii) el seguimiento de los indicadores de desempeño establecidos en el Marco Lógico. El representante de la UAP será el Director Ejecutivo del Programa, que es un funcionario del CIEX dedicado 100% al Programa y elegido según los procedimientos del Banco y cuyas funciones específicas se detallan en el Reglamento Operativo. (Se anexan los términos de referencia).
- 5.7 En el componente 2 de implementación de los Planes de Integración para los sectores de cuero-calzado y cerámica decorativa, respectivamente, se formarán dos **Comités Técnicos Sectoriales**, a cargo de dos **coordinadores sectoriales** y conformados por: (i) representantes del sector; (ii) el encargado local respectivo del COFOCE; (iii) un representante del sector académico o de centros de servicios relacionados, y otros representantes que el propio Comité Técnico Sectorial o el Comité Directivo del sugieran. Estos CTS deberán crearse en el tercer mes de ejecución y operando a partir del cuarto mes, y estarán a cargo de dirigir y supervisar la correcta implementación de los Planes de Integración para los sectores de cuero-calzado y cerámica. Para una operación fluida se recomienda que los miembros no excedan un número de 5 titulares.
- 5.8 Los coordinadores sectoriales reportarán al Director Ejecutivo y al Comité Técnico y entre sus funciones principales están: (i) la definición en detalle, con las empresas del sector, de las actividades del Plan de Integración correspondiente; (ii) apoyar la conformación del grupo de trabajo de cada agrupamiento; (iii) con el apoyo de la consultoría, elaborar planes de acción de cada grupo de empresas; (iv) facilitar la contratación de servicios de asistencia técnica y capacitación; (v) facilitar la cooperación con instituciones; y (vi) administrar todas las actividades conjuntas que cada agrupamiento realice en el marco del Programa, incluyendo el cumplimiento de metas de recuperación de costos.

C. Período de ejecución y desembolsos

- 5.9 El Programa será ejecutado en un período de 36 meses con desembolsos en un período de 42 meses. Se constituirá un fondo rotatorio equivalente hasta el 10% de la contribución del FOMIN, que será manejado en una cuenta independiente.

D. Contabilidad y auditoría

- 5.10 A COFOCE le corresponderá: **(a)** el establecimiento y mantenimiento de un adecuado sistema de control interno financiero-contable, organizado de manera que provea la documentación necesaria para verificar las transacciones y facilitar la preparación oportuna de los estados financieros e informes del Programa. Los registros del Programa deberán ser llevados de manera que: (i) permitan identificar las sumas recibidas de las distintas fuentes; (ii) consignen, de conformidad con el catálogo de cuentas que el Banco haya aprobado, los gastos en el Programa tanto con los recursos de la contribución como con los demás fondos que deban aportarse para su total ejecución; (iii) incluyan el detalle necesario para identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados, así como la utilización de dichos bienes y servicios; y (iv) demuestren el costo de las actividades en cada componente; **(b)** la apertura de cuentas bancarias separadas para la administración de la contribución del FOMIN y de los fondos locales de contrapartida; **(c)** el procesamiento de los pedidos de desembolsos y las respectivas justificaciones de gastos, de acuerdo con los procedimientos normales del Banco; y **(d)** la preparación y presentación al Banco de los estados financieros anuales del Programa, auditados por un consultor o una firma de auditoría independiente aceptable para el Banco, y de acuerdo a términos de referencia previamente acordados por el Banco. Los costos de la auditoría final del programa serán financiados con recursos del FOMIN. La Contraloría Interna del COFOCE garantizará la fiscalización del adecuado uso de los recursos.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 **Informes de seguimiento.** La UAP preparará y presentará ante la Oficina del Banco en México (OP) informes del progreso del proyecto en los treinta (30) días posteriores al término de cada semestre, y un informe final a los 30 días del desembolso final. Para el primer informe anual de situación, la UAP elaborará igualmente el plan de trabajo para el segundo año. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con la OP y abordará las actividades y el desempeño financiero y resultados. La OP utilizará estos informes para supervisar los progresos en la implementación del proyecto y preparar un Informe de Finalización del Programa en los tres meses posteriores al último desembolso.
- 6.2 **Informes de Gestión.** La UAP, en conjunto con los coordinadores sectoriales, elaborará los Informes de Gestión Trimestrales que servirán al CD del proyecto y a los CTS respectivos para hacer un estrecho seguimiento de éste con relación a su avance y ejecución presupuestaria. Este Informe de Gestión deberá contener: los avances en materia de resultados intermedios y finales previstos en el Programa de Trabajo; los aspectos de ejecución presupuestaria; los aspectos administrativos; el seguimiento de acuerdos; los principales logros y problemas; y las acciones que se derivan de lo anterior; todo ello correspondiente al período informado. El formato

específico de este Informe deberá ser concordado entre la UAP y el CD y lo deseable es que éste cuente con dichos informes con antelación a las reuniones. La existencia del Informe de Gestión facilita el seguimiento y los insumos para informar a la OP.

- 6.3 **Evaluación.** La evaluación se basará en la metodología estándar desarrollada por la oficina del FOMIN para este *cluster* (Anexo VIII), y la línea de base diseñada en el Componente 1. Tomando las indicaciones de dicha metodología, el Marco Lógico (contenido en el Anexo I y IB de Resumen de Indicadores) proporciona los indicadores detallados para la ejecución, seguimiento y evaluación del Programa. Es de anotar que para el sector Confección solo se evaluarán los resultados hasta el desarrollo del Componente 1.
- 6.4 El Programa contempla dos evaluaciones a ser realizadas por un consultor especializado en integración productiva, seleccionado y contratado directamente por el Banco (la oficina de país coordinará con el encargado del cluster FOMIN). La primera evaluación se contratará una vez estén disponibles los Planes de Integración a desarrollar en el componente 1 y se realizará al haberse desembolsado más del 50% del total o al cumplirse los primeros 18 meses desde el primer desembolso. Esta evaluación considerará, al menos, los siguientes aspectos: (i) la evolución de los indicadores del marco lógico (ver Anexo I); (ii) el grado de avance en la ejecución de cada agrupamiento apoyado por el Programa; (iii) la capacidad institucional del ejecutor y las demás instituciones involucradas en el Programa; (iv) el cumplimiento del *pari passu* de la contraparte en conformidad con el reglamento operativo; (v) el cumplimiento de las empresas con las normas ambientales y de seguridad laboral. Este informe debe indicar las acciones correctivas necesarias que garanticen la correcta ejecución del Programa.
- 6.5 La segunda evaluación se llevará a cabo tres meses antes del último desembolso, y analizará: (i) el grado de cumplimiento de los propósitos y objetivos específicos del proyecto, fundamentalmente el grado de mejora en la competitividad local teniendo en cuenta los indicadores de la línea de base; (ii) la satisfacción de los usuarios a través de una encuesta a las empresas participantes; y (iii) el grado de sostenibilidad de las acciones impulsadas por el Programa una vez finalizada la contribución del FOMIN, incluyendo el cumplimiento de las empresas con las normas ambientales y de seguridad laboral. Esta segunda evaluación incluirá el análisis comparado de los resultados alcanzados por empresas beneficiadas frente a una muestra de empresas no apoyados por el proyecto.

VII. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS

A. Justificación

- 7.1 Los principales justificativos de esta iniciativa son: (i) la importancia de los rubros de cuero-calzado y confecciones junto con el sector de cerámica decorativa, en materia de generación de empleo y generación de ingresos en el Estado; (ii) los problemas de pérdida de competitividad en el mercado internacional que enfrentan las MYPYME; (iii) las oportunidades de mejoramiento de competitividad que representa llevar adelante un Programa con tal objeto, utilizando estrategias de

integración de la producción reconocidas efectivamente como medio para mejorar la competitividad.

- 7.2 El universo de empresas en los sectores seleccionados son en su mayoría MIPYME. La experiencia internacional demuestra que la mejor forma para insertar a estas empresas a procesos exportadores es a través de la integración productiva en redes horizontales o verticales. A su vez, si estas iniciativas de cooperación, se basan en la identificación de problemas y en la búsqueda de soluciones comunes, se desarrollará un instrumento efectivo para mejorar la competitividad y el desarrollo empresarial.

B. Beneficiarios del Programa

- 7.3 Los beneficiarios directos del proyecto son aproximadamente 200 MIPYME potenciales o ya exportadoras directas o indirectas de bienes y servicios de los sectores seleccionados de cuero-calzado; confecciones y cerámica decorativa. Los potenciales beneficiarios indirectos de las actividades de proyecto son alrededor de 2000 empresas y sus empleados, en los sectores considerados, incluyendo los proveedores. También se benefician las universidades y centros tecnológicos públicos y privados locales, incluyendo a COFOCE, que mejorarán su capacidad para fomentar la integración empresarial e insertar a las empresas a procesos exportadores.
- 7.4 Como criterios mínimos de selección de las empresas beneficiarias, se tendrá en cuenta que: (i) sean MIPYME según la estratificación que se aplica en México; (ii) estén dispuestas a participar en la formación de clusters y tener disponibilidad de pago por los servicios que reciban; (iii) tengan orientación hacia la exportación directa o indirectamente; (iv) cumplan con las regulaciones ambientales y las normas sobre seguridad laboral del país y en caso de no hacerlo, incluyan dentro de los planes de integración planes concretos para acogerse a la normativa en los aspectos mencionados; y (v) no discriminen en cuanto a género o grupo étnico. En los casos de encadenamientos verticales o de desarrollo de proveedores, se espera que las empresas grandes participen con aportes al Plan de Integración. Para encadenamientos horizontales, se priorizará el apoyo con las empresas que hayan tenido experiencias de trabajo en grupo y las que comprometan con esta modalidad de trabajo. (En el RO se establecen criterios de priorización).

C. Riesgos

- 7.5 Los riesgos tienen que ver con comportamientos empresariales típicos de las MIPYME, entre otros: que no se produzca el cambio en la cultura empresarial MIPYME en materia de utilización de servicios no financieros; la consecución de información para establecer las líneas de base y posibilite monitorear y medir el éxito de las intervenciones; el desarrollo de una cultura de pago por servicios; y una actitud positiva a la colaboración interempresarial de los empresarios de los sectores seleccionados. Estos riesgos se mitigan a través de las actividades a desarrollar en el Componente 1.
- 7.6 Los riesgos relacionados con COFOCE incluyen la potencial no disponibilidad de aportes de contrapartida y la continuidad en los equipos promotores del proyecto. Como mitigante se observa el compromiso tanto de los entes de gobierno como de

la empresa privada de desarrollar el proyecto y la composición de COFOCE y participación privada en el CD.

- 7.7 Por último, los que tienen que ver con el entorno del proyecto, incluyendo el que la tasa de cambio posibilite a las exportaciones mexicanas de los sectores seleccionados ser competitivas. Adicionalmente, que los problemas de acceso a financiamiento de las MIPYME participantes en el proyecto, se resuelvan satisfactoriamente y posibiliten hacer los cambios requeridos. Para todos estos planteamientos, la actual estructura del COFOCE demuestra la capacidad de negociación y convocatoria para asegurar el cumplimiento de los Planes de Articulación sectoriales.

VIII. ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES

- 8.1 La presente operación apoyará la mitigación de riesgos ambientales potenciales, con el apoyo directo en capacitación asesoría que se dará a las empresas vía la Componente I y II y articulando esfuerzos con otros programas estatales y federales existentes y con el proyecto FOMIN mencionado en el párrafo 2.9. Concretamente se incluye en los Componentes I, II y III, actividades de formación y articulación con entidades locales que trabajan ya en la mejora de las prácticas ambientales y de salud ocupacional de las empresas. Los coordinadores sectoriales serán capacitados en la oferta de instrumental y programas existente para estos fines⁷.
- 8.2 Dado que el uso de producción limpia y manejo ambiental es una herramienta para que las empresas reduzcan sus costos de producción e incrementen sus rendimientos, el enlace de otras iniciativas del FOMIN y con otros programas públicos o privados son claves para el buen desarrollo del proyecto. El cumplimiento de las mejoras ambientales será evaluado en el Informe de Gestión trimestral del proyecto. (Mayor detalle sobre la incorporación de estas actividades al proyecto se presenta en el Anexo I, II y III).

IX. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 9.1 Serán condiciones previas al primer desembolso la presentación a satisfacción del Banco de: (i) el plan de trabajo para el primer año del proyecto; (ii) evidencia de la conformación de la Unidad Articuladora del Programa con la contratación del Director Ejecutivo del Proyecto y el asistente y (iii) evidencia de la conformación del Comité Directivo.
- 9.2 Para efectos de desembolsos del Componente 2, se tendrá flexibilidad de manera que cada sector se ejecute separadamente, una vez se cuente con cada Plan de Integración a desarrollar bajo el Componente 1. Para el desembolso de los Subcomponentes 2.1 y 2.2, COFOCE deberá presentar a satisfacción del Banco: (i) los Planes de Integración para el sector Cuero-calzado y el de Cerámica Decorativa, (ii) los Comités Técnicos Sectoriales para cada sector en funcionamiento con su respectivo coordinador sectorial.

⁷ Instrumentos específicos existentes en NAFIN, SEMARNAT y otras reparticiones públicas.

MEXICO
Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas para Promoción de MIPYME Exportadoras en Guanajuato
TC-03-02-01-3
MATRIZ DE MARCO LÓGICO

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Mejorar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas -MIPYME de Guanajuato, en los sectores de cuero-calzado, cerámica y confección.	Luego de 5 años de iniciado el programa, las empresas MIPYME en las zonas de influencia: 1. Incrementan sus ventas en más de un 10% en valor real. 2. Mejoran la productividad en términos de Valor Agregado /ocupado en mas de un 5% 3. Cambian la relación de precio promedio de sus ventas por unidad \$/unidad en más de un 5%. 4. Obtienen mejores resultados, medidos con base en los indicadores mencionados, respecto a una muestra control de empresas que no participan en el proyecto.	1. Informes semestrales, intermedio y final del programa. 2. Sistema de información del programa. 3. Reporte anual elaborado por los coordinadores de sector, con líneas de base de empresas participantes en el proyecto y una muestra control de no participantes.	1. Tasa de cambio del dólar: el Peso no se sobrevalúa, posibilitando la competitividad de las exportaciones. 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. 3. COFOCE dispone de recursos propios o de articulación con otras fuentes para seguir desarrollando este tipo de estrategias en forma masiva.
PROPÓSITO			
Contribuir a la incorporación de las medianas, pequeñas y microempresas -MIPYME de Guanajuato en los sectores de cuero-calzado, cerámica y confección, al proceso exportador directa o indirectamente fortaleciendo la integración productiva aplicada a los sectores seleccionados.	A los 36 meses de iniciado el proyecto, las MIPYME reportan alguno de estos resultados con respecto a sus líneas de base del 2003: 1. De las que estaban exportando directamente, han aumentado el volumen total de exportaciones en 5%. 2. De las que exportaban indirectamente, vía brokers, consorcios o como proveedores de exportadores, elevan sus ventas totales en 10%. 3. De las que no estaban exportando directamente, al menos 30 lo están haciendo como exportadores directos. 4. De las no exportadoras, al menos 200 lo hacen como exportadores indirectos, vía brokers, consorcios, como proveedores de exportadores, etc. 5. COFOCE establece un sistema de monitoreo que permite obtener información actualizada para cada sector.	1. Registros de Comercio Exterior 2. Encuesta Anual a empresas exportadoras del estado aplicada desde el 2003 en adelante por el COFOCE a empresas exportando directa e indirectamente. 3. Informes semestrales, intermedio y final del programa. 4. Sistema de información del programa.	1. COFOCE establece una Encuesta Anual a empresas exportadoras con las preguntas pertinentes. 2. Cambio en la cultura de pago por servicios del sector empresarial. 3. Programa y estrategia diseñada por COFOCE de apoyo a MIPYME es efectiva. 4. Se mantienen estables los mercados externos.
COMPONENTES			
1. Articulación entre empresas y conformación de la cadena productiva	A los 6 meses de iniciado el proyecto se ha desarrollado: 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. 1.2 Dos a tres prospectos de agrupamientos empresariales identificados por sector. 1.3 Para el sector confecciones: por lo menos un proyecto de encadenamiento productivo formulado para ser presentado al FIDECAP.	1. Informes semestrales, intermedio y final del Programa. 2. Actas de Comités Directivos. 3. Carta de compromiso firmada por las empresas interesadas en participar. 4. Documento del plan de articulación para cada sector.	1. Intereses y participación de las empresas y otras instituciones. 2. Disponibilidad de personal calificado para capacitación y asistencia técnica. 3. Coordinación institucional por parte del COFOCE efectiva.

SÍNTESIS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
2. Implementación de los Planes de Integración Sectoriales	<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 (consorcio exportador) 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 ha 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>	<p>1. Planes de trabajo individuales y colectivos.</p> <p>2. Listado elaborado y evaluación de compatibilidad con necesidades.</p> <p>3. Convenios firmados.</p> <p>4. Informes semestrales, intermedio y final.</p> <p>5. Registros de los eventos.</p>	<p>1. Predisposición y capacidad de pago de las empresas.</p> <p>2. Mínima calidad de los servicios de asistencia técnica.</p> <p>3. Predisposición de las empresas de participar en los eventos.</p> <p>4. Coordinación posible con el proyecto FOMIN de Producción Más Limpia en la región del Bajío.</p>
3. Modernización de la Atención de COFOCE a las Empresas	<p>3.1 A los 12 meses de iniciada la ejecución la Unidad Articuladora del Proyecto 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> <p>3.2 A los 36 meses de iniciada la ejecución el COFOCE habrá desarrollado un modelo de programa de integración para MIPIME 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 indicadores de seguimiento.</p>	<p>1. Actas del Consejo Directivo del COFOCE de las fechas correspondientes.</p> <p>2. Documento de Encuesta y de metodología anexo a Acta de Consejo Directivo</p> <p>3. Resultados de Encuesta Anual e Informe de Gestión del proyecto de las fechas correspondientes</p>	<p>Interés de las entidades de apoyo de trabajar con COFOCE para el apoyo a las empresas.</p> <p>Interés de las empresas de participar en el proyecto proveyendo información pertinente que permita establecer un modelo de integración productiva</p> <p>Compatibilidad entre los sistemas de seguimiento de COFOCE y del Banco.</p>
4. Evaluación y disseminación del modelo y sus resultados	<p>4.1 A julio del 2004 y del 2005 COFOCE hace análisis y reflexión 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 éstos.</p>	<p>1. Documentos anexos a Actas correspondientes del Consejo Directivo del proyecto en los años correspondientes.</p> <p>2. Los documentos o casos en multimedia, en poder de la UE del COFOCE.</p>	<p>Disponibilidad de la información y evaluaciones del proyecto.</p> <p>Predisposición de las empresas e instituciones de crear las redes.</p> <p>Capacidad local para el desarrollo de iniciativas exitosas.</p>