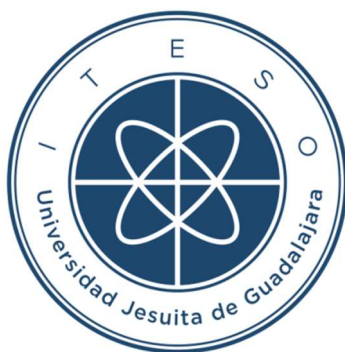


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE
Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de nivel superior según Acuerdo Secretarial
15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976

Departamento de Estudios Sociopolíticos y Jurídicos
MAESTRÍA EN POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA



**IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE
FOMENTO A LAS EXPORTACIONES EN JALISCO YO
EXPORTO® Y CASA JALISCO EN ESTADOS UNIDOS.**

Reporte de Experiencia Profesional para obtener el título de
MAESTRA EN POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA

Presenta: Lic. Laura Teresa Orozco Parra
Asesor: Dr. Manuel Flores Robles

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría agradecer, antes que nada, a Dios por la maravillosa vida que me ha permitido disfrutar; por la oportunidad de seguirme preparando para ser una mejor persona y profesionalista; y por todas las personas que ha puesto en mi camino, que han aportado algo a la visión que ahora tengo.

A mi familia, en especial a mi madre, padre, hermanos y prometido, por el constante empuje, las sabias palabras de aliento, soporte incondicional en los momentos más difíciles y por ser un ejemplo de perseverancia e integridad.

A mis amigos y compañeros de trabajo, que siempre me despedían con deseos de éxito cuando partía a clases y que han estado presentes durante los momentos más difíciles. Gracias por no dejarme rendirme.

A todo el equipo administrativo y docente de la Maestría en Política y Gestión Pública, por sus enseñanzas, apoyo y orientación durante estos 3 años.

Por último, a mi asesor, por su invaluable tiempo, paciencia y apoyo durante los 2 años de elaboración del proyecto. Sin usted, creo que no lo habría logrado.

Índice

I.	Introducción.....	5
II.	Problemática: Competencia Global de las MIPYMES Jaliscienses	9
	Comercio Exterior en México y Jalisco: el desafío exportador	11
	Políticas de fomento exportador: JALTRADE y los retos a los que se enfrenta	19
	Importancia del reporte de experiencia profesional	23
III.	Apartado Metodológico.....	26
IV.	Marco teórico	31
V.	Descripción y Evaluación de la Experiencia Profesional	45
	El inicio de un gran reto	45
	Origen e implementación de los proyectos	47
	Yo Exporto®	47
	Casa Jalisco en Estados Unidos	52
VI.	Análisis de la Experiencia Profesional	62
	Análisis de Yo Exporto®	62
	Análisis de Casa Jalisco en Estados Unidos.....	65
	Propuestas de mejora para la implementación y diseño de programas de fomento a las exportaciones	69
VII.	Bibliografía.....	74
VIII.	Currículo del Candidato	78

Implementación de los programas de fomento a las exportaciones en Jalisco *Yo Exporto®* y *Casa Jalisco en Estados Unidos*.

El presente Reporte de Experiencia Profesional plasma una recopilación de los retos a los que se ha enfrentado como Coordinadora del Mercado Europeo del Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco, *JALTRADE*, organismo del Gobierno del Estado de Jalisco que opera el instrumento Centro Virtual de Capacitación para la Exportación *Yo Exporto®* dirigido a las MIPYMES. Del mismo modo, se presenta mi experiencia en la gestión de enlace operativo y administrativo de *Casa Jalisco en Estados Unidos*, programa que tiene entre sus objetivos promover las exportaciones y que ha enfrentado diferentes desafíos en los últimos 7 años.

I. Introducción

Nuestro país se distingue a nivel internacional por la abundancia de recursos naturales y ecosistemas, por su arte, su posición geográfica y diversidad cultural, características que lo han posicionado dentro de la dinámica del comercio internacional y le han permitido consolidar relaciones diplomáticas y comerciales con más de 45 países.

México también se distingue por su gente. Está lleno de personas alegres, emprendedoras, con valores familiares y tradiciones arraigadas. Esto genera una dinámica social y económica que propicia la formación de micro, pequeñas y medianas empresas operadas generalmente por familias. Un gran porcentaje de las empresas en nuestro país pertenecen a dicha estratificación; la tiendita de la esquina, la empresa que produce salsas o dulces, zapatos o joyas. Sin embargo, las empresas mexicanas en la actualidad se enfrentan con una serie de desafíos que amenazan su supervivencia en el mercado. Uno de éstos es la competencia internacional, el hecho de que se pueden encontrar productos originarios de otros países a un precio menor y posiblemente de mejor calidad que el producto local.

La *globalización*¹, la apertura de barreras internacionales y la consolidación de las relaciones comerciales que mencionábamos anteriormente, presentan a estas empresas una opción para sobrellevar este desafío: la *exportación*, es decir, el envío de mercancías nacionales a otros países a cambio de un pago que generalmente es realizado en moneda extranjera.

El proceso para llevar a cabo una exportación puede parecer sencillo. Sin embargo, es de suma importancia conocer a detalle dicho proceso y contar con las herramientas, documentos e información necesaria para no caer en retornos de mercancías, multas en aduanas o destrucción de los productos.

¹ Se entiende por *globalización* “a la posibilidad real de producir, vender, comprar e invertir en aquel o aquellos lugares del mundo, donde resulte más conveniente hacerlo, independientemente de la región o país donde se localicen”. (Lerma Kirchner, 2000, pág. 26)

Entre los operadores del comercio exterior, se dice que el proceso de exportar requiere tiempo, dinero y esfuerzo; recursos que en muchas ocasiones las empresas no tienen o simplemente no están dispuestas a invertir en ellos.

Esto puede generar una problemática dentro de la empresa al momento de implementar y llevar a cabo los procesos necesarios para la exportación. En primera instancia, la dirección general es la pieza clave del rompecabezas. Si la dirección no está involucrada y dispuesta a invertir los recursos anteriores, será muy complicado que el resto de los empleados lo lleven a cabo de manera independiente. Exportar requiere de trabajo en conjunto y una buena planeación que lo acompañe.

Dentro de la planeación, uno de los aspectos más importantes a considerar es la capacidad exportadora u *oferta exportable* de la empresa. Este concepto se refiere a la cantidad de productos y servicios que pueden ser elaborados y brindados por una empresa para su venta en el exterior; éstos deben cumplir con los requerimientos internacionales para ser considerados como tal. Ello implica que no solo se tenga una capacidad de producción suficiente para abastecer los posibles pedidos internacionales, sino que los productos y servicios deben estar adaptados para su ingreso a otros países de acuerdo con las regulaciones y restricciones no arancelarias, es decir, los documentos, trámites, reglas o normas que cada país tiene para la importación de mercancías.

La capacidad exportadora u *oferta exportable*, exige una serie de conocimientos y una visión empresarial, que como mencionábamos antes, un gran número de empresas no posee. Generalmente, se llevan a cabo procesos de manera empírica sin la preparación necesaria, resultando en una serie de dificultades que bloquean el proceso de internacionalización.

Conscientes de éstas y otras problemáticas, el gobierno federal mexicano y los gobiernos locales han implementado una serie de políticas de fomento a las exportaciones a través de los años: desde fondos para financiamiento, hasta organismos promotores de comercio exterior enfocados especialmente a la promoción y fomento a las exportaciones. Sin embargo, el hecho de que estos organismos y fondos existan, no necesariamente implica que la problemática se resuelve de forma automática.

Antes que nada, hay ciertos aspectos que los gobiernos no pueden resolver, como las decisiones internas que toman las empresas. En contraste, existen aspectos que sí se pueden resolver, pero diversos factores dentro de la administración pública pueden detener ese proceso de apoyo. Dentro del Estado de Jalisco, algunos de los mencionados factores son: la reducción presupuestal constante a fondos y organismos de promoción y fomento a las exportaciones, que resulta en un servicio insuficiente para el universo de empresas; el bloqueo consistente de proyectos y programas por dar prioridad a otros intereses; y la falta de sinergia con las dependencias de planeación y administración. A pesar de ello y algunos acontecimientos que se han convertido en carnada para los medios de comunicación locales, el Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco *JALTRADE* -encargado de implementar la política de fomento a las exportaciones en el Estado- ha logrado influir de manera positiva en el aumento constante de la actividad exportadora en los últimos 6 años.

Dada la importancia que han cobrado las exportaciones en la economía y los medios de comunicación locales, así como los 5 años de experiencia que se tienen dentro de *JALTRADE*, se decidió elaborar un Reporte de Experiencia Profesional con el objetivo de realizar una serie de sugerencias a partir de un análisis de dicha experiencia, con base en los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Política y Gestión Pública en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente desde agosto de 2013 hasta mayo de 2016.

En este trabajo se plasma la problemática actual de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, el desafío exportador, las políticas de fomento a las exportaciones tanto nacionales como internacionales, el procedimiento metodológico que se llevó a cabo para la elaboración del documento, el marco teórico de las exportaciones y las políticas de fomento, una exposición de la experiencia profesional y un ejercicio comparativo de la participación en los programas *Yo Exporto®* y *Casa Jalisco en Estados Unidos*, para concluir con el análisis y las propuestas de mejora de dichos programas.

II. Problemática: Competencia Global de las MIPYMES Jaliscienses

Los retos que se han presentado para la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME²) en el escenario económico internacional, exigen una participación proactiva y bien dirigida. La actual dinámica y apertura del comercio internacional -los tratados y acuerdos de cooperación internacional, y demás esquemas comerciales como la unión económica de la zona euro- permiten la inserción de productos extranjeros a los mercados domésticos, lo que genera una serie de oportunidades y reglas que direccionan la actividad comercial y requieren del desarrollo de estrategias comerciales, productivas y de competitividad necesarias para tener, defender e impulsar nuestra presencia en el mundo.

Para que las empresas puedan competir en los mercados externos es importante conocer dichos mecanismos y los procedimientos que requieren cumplir las operaciones comerciales, así como estar atento a los cambios que realizan los principales países, en sus procesos y disposiciones de importación.

El país y la región occidente, en especial el Estado de Jalisco -donde centraremos el enfoque- enfrentan esta problemática que exige cambios significativos en la forma de operar y de pensar, especialmente debido a la importancia que representan las MIPYMES dentro de la economía nacional y estatal.

Según el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (Gobierno de la República, 2013, pág. 80) en México, las MIPYMES aportan alrededor del 34.7% de la Producción Bruta Total y generan 73% de los empleos, lo que significa más de 19.6 millones de puestos laborales lo que extiende esta situación a la mayor parte de la industria del país.

² Según el INEGI, *MIPYME* es un acrónimo o siglas con el que se identifica a las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, legalmente constituidas para realizar actividades productivas.

Por su parte, el Plan Estatal de Desarrollo (Secretaría de Administración Planeación y Finanzas, Gobierno del Estado de Jalisco, 2013, pág. 182) menciona que en Jalisco existe una base de 79,164 empresas instaladas de las cuales 99.5% corresponde a MIPYMES; casi tres cuartas partes de las mismas están en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) y la mayor parte pertenecen a la industria manufacturera. En cuanto a la posición a nivel nacional por tamaño de empresa, Jalisco ocupa el segundo lugar por la cantidad de micro y pequeñas empresas y el tercero por empresas medianas.

Para enfatizar los datos anteriores, es importante delimitar la estratificación y clasificación de las empresas en micro, pequeñas y medianas, la cual puede parecer ambigua. La principal definición que se utiliza en los programas de fomento y organismos de promoción a las exportaciones es determinada por la Secretaría de Economía en el No. XV de las Definiciones de las Reglas de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) para el Ejercicio Fiscal 2013, que se encuentra en la siguiente Ilustración de la página 4 de dicho documento:

Gráfico 1. Estratificación de las MIPYMES

ESTRATIFICACION:

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: Secretaría de Economía

Los programas del gobierno de Jalisco, generalmente se basan en esta estratificación, mas solo utilizan el criterio de *Rango de número de trabajadores* para determinar el tamaño de las empresas utilizando los criterios que están marcados con azul en el gráfico.

Comercio Exterior en México y Jalisco: el desafío exportador

En 1994, se firma el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) entre Estados Unidos, Canadá y México, institucionalizando la estrategia de liberalización comercial de nuestro país. Según información de *ProMéxico*³, a partir de este momento y hasta la fecha, México ha logrado obtener acceso al 60% del PIB mundial gracias a una red de diez tratados de libre comercio con cuarenta y cinco países; treinta y dos acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones con treinta y tres países; nueve acuerdos de alcance limitado (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial) en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI); y a su reciente incorporación al Tratado de Asociación Transpacífico (TPP por sus siglas en inglés). Además, México participa en organismos como la OMC (Organización Mundial del Comercio), el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos) y el Acuerdo Latinoamericano de Integración (ALADI) (ProMéxico, 2015).

Gracias a esto, nuestro país se logra posicionar como una puerta de acceso a los mercados internacionales y contrastantemente, se genera un conflicto respecto a los productos importados que entran a México a precios con los que el mercado nacional no puede competir.

³ *ProMéxico* es el organismo del gobierno federal mexicano encargado de coordinar las estrategias dirigidas al fortalecimiento de la participación de México en la economía internacional, apoyando el proceso exportador de empresas establecidas en nuestro país y coordinando acciones encaminadas a la atracción de inversión extranjera. (ProMéxico, 2015)

Un caso que ejemplifica parte de esta problemática es el aumento significativo de las importaciones en México provenientes de China, entre otros países. A pesar de que no se cuenta con un tratado de libre comercio con este país asiático, las importaciones han tendido a la alza como se muestra en la siguiente tabla extraída del documento *El comercio entre México y China: una colosal triangulación* (Morales Troncoso, 2008):

Tabla 1. Balanza Comercial con China, 2000-2007 (Millones de Dólares)

	Exportaciones	Importaciones	Comercio	Balanza
2000	310	2,880	3,190	-2,570
2001	385	4,027	4,412	-3,642
2002	654	6,274	6,928	-5,620
2003	974	9,401	10,375	-8,427
2004	986	14,374	15,360	-13,388
2005	1,136	17,696	18,832	-16,560
2006	1,688	24,438	26,126	-22,750
2007	1,895	29,778	31,673	-27,883

Fuente: Morales Troncoso, 2008 (Con datos del Sistema de Información Arancelaria Vía Internet -SIAVI- de la Secretaría de Economía y el Banco de México).

Lo interesante de este caso es que, en el texto anteriormente mencionado, donde Morales Troncoso analiza las diferencias estadísticas que existen entre las exportaciones y las importaciones de México provenientes de China y viceversa, lo que lleva a concluir que hay *triangulaciones*⁴ que crean una competencia desleal en el comercio entre ambos países. Por ejemplo, productos chinos son importados a Estados Unidos y éstos a su vez entran a México por medio del TLCAN, sin pagar los aranceles correspondientes y a un costo menor que el producto mexicano.

⁴ La *triangulación* es un término que se utiliza en el comercio exterior para explicar una práctica desleal que consiste en utilizar los tratados de libre comercio para importar productos sin impuestos de importación y exportarlos a otro país, ostentado que su origen es del segundo país en lugar del primero.

De esta manera, los productores mexicanos se ven en la necesidad de tomar acciones que generalmente van en contra de lo que se busca al incentivar las exportaciones.

De acuerdo con las estadísticas generadas por el Banco de México, las importaciones en nuestro país tienen años siendo mayores que las exportaciones, como se puede observar en la siguiente tabla del comercio internacional de México en los últimos años:

Tabla 2. Balanza comercial de México (Valor en Millones de Dólares)

AÑO	Exportaciones	Importaciones	Balanza comercial
1994	\$ 51,832.04	\$ 65,366.53	-\$ 13,534.50
2008	\$ 291,342.60	\$ 308,602.48	-\$ 17,259.88
2009	\$ 229,783.03	\$ 234,384.97	-\$ 4,601.95
2010	\$ 298,473.15	\$ 301,481.82	-\$ 3,008.67
2011	\$ 349,375.05	\$ 350,842.88	-\$ 1,467.83
2012	\$ 370,914.60	\$ 370,751.56	\$ 163.04
2013	\$ 380,095.89	\$ 381,210.17	-\$ 1,114.28
2014 (a Julio)	\$ 226,389.58	\$ 227,618.70	-\$ 1,229.12

Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaría de Economía y Banco de México

Es claro que existe un déficit en la *Balanza Comercial*⁵ de nuestro país, lo que nos demuestra que la apertura comercial ha aumentado el intercambio internacional de mercancías, mas no necesariamente ha favorecido a los productores mexicanos.

En el caso específico del Estado de Jalisco en los últimos 10 años, hemos tenido un su mayoría una balanza comercial deficitaria. Sin embargo, podemos observar que en 2015, tuvimos cifras históricas de exportaciones que rebasaron lo importado.

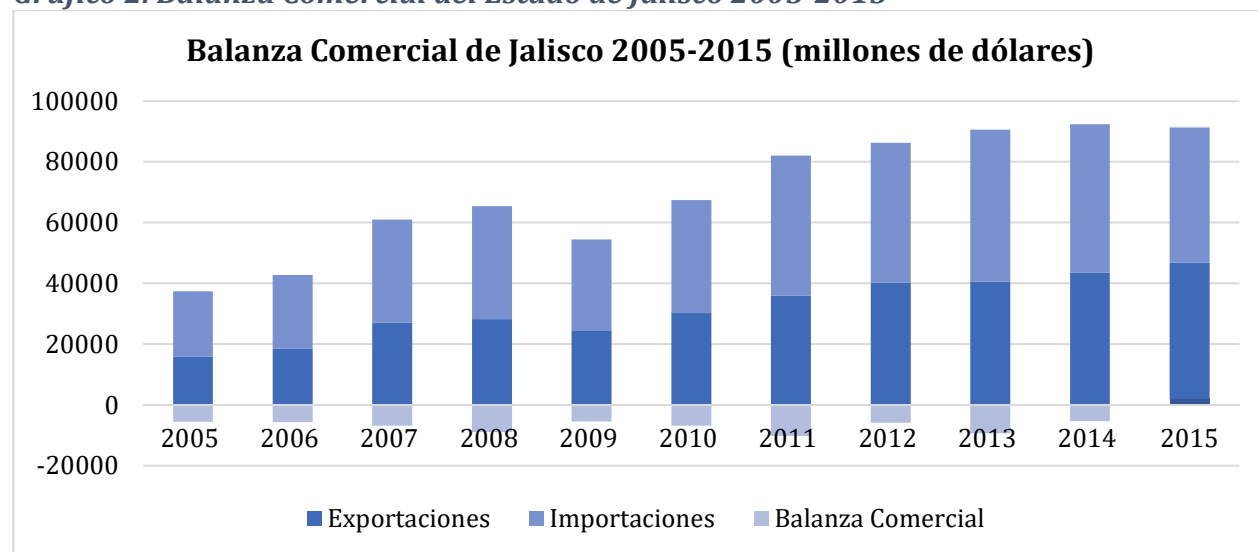
⁵ Según el Banco de México, la *balanza comercial* es la parte de la balanza de pagos que contempla las importaciones y exportaciones de mercancías o bienes tangibles.

Tabla 3. Balanza Comercial del Estado de Jalisco 2005-2015 (millones de dólares)

AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Exportaciones	\$15,933	\$18,545	\$27,062	\$28,266	\$24,498	\$30,285	\$35,921	\$40,200	\$40,597	\$43,546	\$44,767
Importaciones	\$21,465	\$24,270	\$33,937	\$37,197	\$29,972	\$37,119	\$46,079	\$46,037	\$49,957	\$48,870	\$44,435
Balanza Comercial	-\$5,532	-\$5,725	-\$6,875	-\$8,931	-\$5,474	-\$6,834	-\$10,158	-\$5,837	-\$9,360	-\$5,324	\$332

Fuente: Elaborado por JALTRADE con datos de IIEG (Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco).

Para una visualización más clara de la evolución de la balanza comercial, se presenta también a manera de gráfico.

Gráfico 2. Balanza Comercial del Estado de Jalisco 2005-2015


Fuente: Elaborado por JALTRADE con datos de IIEG (Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco).

En cuando a nuestros principales socios comerciales, podemos encontrar que los 10 países a los que más exportó Jalisco en 2015 así como las exportaciones totales a éstos países desde el año 2000 son los siguientes:

Tabla 4. Principales Socios Comerciales de Jalisco 2000-2015 (en dólares)

#	PAÍS COMPRADOR	EXPORTACIONES	TOTAL HISTÓRICO
		2015	2000-2015
1	Estados Unidos de América	\$ 32,205,507,094.00	\$ 320,470,724,441.00
2	Alemania	\$ 728,167,112.00	\$ 5,783,683,132.00
3	Hong Kong	\$ 713,035,982.00	\$ 2,199,932,694.00
4	Singapur	\$ 615,234,428.00	\$ 6,041,429,834.00
5	Suiza	\$ 602,612,880.00	\$ 8,282,748,122.00
6	Francia	\$ 582,151,582.00	\$ 3,082,221,833.00
7	Canadá	\$ 436,975,082.00	\$ 12,827,426,500.00
8	Japón	\$ 330,668,092.00	\$ 4,303,291,168.00
9	Guatemala	\$ 313,634,567.00	\$ 2,957,407,448.00
10	China	\$ 313,064,446.00	\$ 3,782,907,613.00

Fuente: Elaborado por JALTRADE con datos de IIEG (Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco).

Como podemos observar en la tabla, Estados Unidos sigue siendo nuestro principal socio con una diferencia de decenas de millones de dólares con el inmediato siguiente. Sin embargo, se ha estado logrando una diversificación de mercados de exportación, logrando que nuestros principales socios estén también en Europa, Asia y Centro América.

Por su parte, las diez principales Secciones de la Tarifa de la Ley de Impuestos Generales de Importación y Exportación (TIGIE)⁶ que se exportan de nuestro Estado son las presentadas en la siguiente tabla junto a su variación del año inmediato anterior. Esta tabla es un claro reflejo de la amplia *oferta exportable*⁷ que tiene nuestro Estado:

⁶ La Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación o LIGIE, cuenta con una Tarifa o TIGIE que se divide en Secciones, Capítulos, Partidas, Subpartidas y Fracciones Arancelarias utilizadas para las operaciones de comercio exterior. En esta división, se busca clasificar con un código de 8 dígitos a todos los artículos que pueden ser importados o exportados a nuestro país. Esta clasificación arancelaria, se utiliza a nivel internacional hasta los 6 dígitos o Subpartidas de tal manera que se puede identificar un artículo a nivel internacional a través de un Sistema Armonizado de Mercancías.

⁷ Existen diversas definiciones del término *oferta exportable*. Para el Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco, significa la cantidad de productos y servicios que pueden ser elaborados y brindados para su venta en el exterior. Éstos deben cumplir con los requerimientos internacionales para ser considerados como tal.

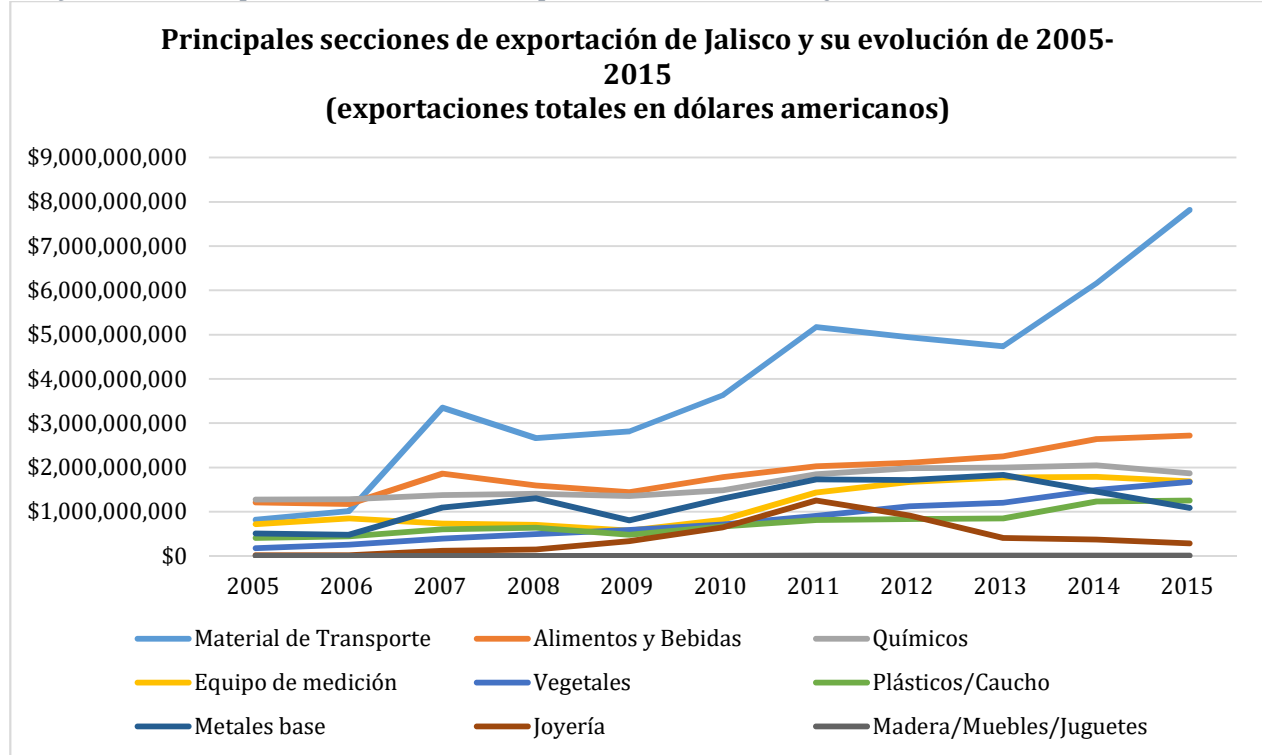
Tabla 5. Principales Secciones de Exportación de Jalisco. Variación 2013-2014 (10 Secciones = 96.4% del total)

#	SECCIÓN	PARTICIPACIÓN	VARIACIÓN
		2014	2013-2014
1	Muebles y juguetes	2.20%	59.90%
2	Plásticos	2.80%	45.80%
3	Material de transporte	14.20%	30.10%
4	Vegetales	3.40%	24.40%
5	Alimentos y bebidas	6.10%	17.30%
6	Químicos	4.70%	2.40%
7	Electrónicos	54.70%	2.80%
8	Equipo de medición	4.10%	0.80%
9	Joyería	0.90%	-8.90%
10	Metales base	3.30%	-20.50%

Fuente: Elaborado por JALTRADE con datos de IIEG (Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco).

Como podemos observar en la tabla, sectores de los que comúnmente se habla en medios de comunicación como el sector electrónico, no han tenido una variación importante en contraste con otros sectores no “tradicionales” como “Material de Transporte”, “Alimentos y Bebidas” y “Vegetales”. En ellos, se han centrado muchos de los esfuerzos del Gobierno del Estado para su impulso a través de diferentes programas y apoyos de distintos organismos. Adicionalmente, es importante mencionar que la evolución de estos sectores a lo largo de los últimos 10 años ha sido un factor de análisis para el diseño de las estrategias de apoyo de la administración pública hacia las diferentes industrias. Por ejemplo, en el siguiente gráfico se muestra la evolución de las exportaciones de las 9 secciones arancelarias –exceptuando los electrónicos– de mayor crecimiento en los últimos 10 años. Es evidente notar el crecimiento en la exportación de “Materiales de Transporte”, “Alimentos y Bebidas” y “Plásticos/Caucho”, así como la notable disminución de exportaciones de “Joyería”.

Gráfico 3. Principales Secciones de exportación de Jalisco y su evolución de 2005-2015



Fuente: Elaborado por JALTRADE con datos de IIEG (Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco).

Con base en la información anteriormente presentada, podemos concluir que es claro el dinamismo y diversidad de productos que mueve el comercio exterior de nuestro Estado y en ello encontramos la importancia de abordar el entorno y la problemática que actualmente se vive al interior del sector empresarial Jalisciense.

En su estudio *Cultura empresarial e internacionalización de la pequeña empresa mexicana*, Ricardo Arechavala (2007), hace un análisis de la problemática que enfrentan las pequeñas empresas en la región occidente del país, así como los problemas dentro de las mismas, a partir de la apertura comercial de nuestro país.

Menciona que después de trece años de observar sistemáticamente el comportamiento de las pequeñas empresas en el Occidente de México, lo que se ha encontrado es una inercia que las lleva a enfrentar la competencia basándose principalmente en la reducción de los costos de la mano de obra (castigando los sueldos), lo que también las lleva a descapitalizarse y a hundirse en la obsolescencia tecnológica, dejando de innovar y quedándose en un estado de conformismo.

En el mismo estudio, Arechavala (2007) señala que los empresarios de la región no han sabido o no han querido enfrentar la competencia internacional, buscando mejorar sus sistemas y procedimientos. Argumenta que en los diversos casos, observa que las empresas llegan a la situación de encontrar mercancía extranjera que llega al país a un costo menor que el costo de producción y deciden cambiar de giro para dedicarse a la importación y comercialización de esos productos. Mientras tanto, otras buscan continuar sosteniendo pérdidas continuas y crecientes, pero eventualmente deben cerrar.

Derivado de las conclusiones anteriores, la solución a esta problemática puede parecer simple: innovación y mejora de procesos que resulten en la exportación de productos. Sin embargo, es importante señalar, que el proceso de exportación no es sencillo. El Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C, en su 12va Guía Básica de Exportación (2007, pág. 19), resalta que lo esencial para poder exportar es mantener y revigorizar la actitud de todo empresario exitoso; dar todo por el cliente. Adicionalmente, se señala que el exportador debe tener metas claras, conocer su proceso productivo, negociar adecuadamente, cumplir exactamente con lo pactado, mantener comunicación con el cliente, ofrecer servicios post-venta, pero, sobre todo, prepararse para exportar. Es decir, contar con las herramientas y conocimientos necesarios para realizar el proceso adecuadamente.

Estos argumentos llevan a determinar que una de las estrategias para aumentar los ingresos de los generadores de bienes y servicios de nuestro país es la exportación; generando divisas, empleos y aumentando los ingresos de las empresas mexicanas.

Políticas de fomento exportador: JALTRADE y los retos a los que se enfrenta

Otra problemática a la que se enfrentan las MIPYMES de nuestro país es la situación a nivel económico. La falta de recursos para invertir en maquinaria o procesos innovativos, el dominio de las grandes empresas, las asociaciones empresariales ineficientes y el desconocimiento del funcionamiento de los mercados globales, han forzado a los gobiernos federales y locales a implementar estrategias y programas, al marco de ciertas políticas públicas, para proteger los mercados locales e incentivar la exportación de productos y servicios originarios de nuestro país. Sin embargo, hay poca claridad y una serie de retos a enfrentar en el diseño y medición de las políticas públicas y los programas de fomento existentes.

La política de fomento exportador más importante de Jalisco en los últimos 20 años, fue la creación de un organismo exclusivo para la promoción de exportaciones. Así nace el Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco *JALTRADE*; Organismo Público Descentralizado, sectorizado a la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado con los siguientes objetivos específicos:

- I. Fomentar y promover las exportaciones de bienes y servicios en todas las actividades económicas del Estado;*
- II. Asesorar y difundir a los diversos sectores económicos los instrumentos normativos y de promoción vigentes en materia de comercio exterior;*
- III. Alentar y acrecentar la vocación y la cultura exportadora ⁸en el Estado; y*
- IV. Apoyar y estimular la atracción de la inversión directa, tanto extranjera como nacional.” (Ley Orgánica del Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco, 1998, pág. 2)*

Para el cumplimiento de dichos objetivos, el Instituto tiene tres líneas de acción de dónde derivan los programas, apoyos y servicios que ofrece el mismo: inteligencia de negocios internacionales, desarrollo exportador y promoción internacional.

⁸ “La ‘cultura exportadora’, entendida como el conjunto de capacidades generales para insertarse en el mercado global y para enfocar la producción nacional hacia los mercados internacionales.” (Ramírez de Rincón, 1999) Es decir, la mentalidad, visión y conocimientos que deben tener los empresarios para poder llevar a cabo un proceso de internacionalización exitoso.

A partir de éstas líneas de acción, se han llevado a cabo una serie de estrategias que vale la pena analizar, pero en este caso sólo nos estaremos enfocando en *Yo Exporto®* y *Casa Jalisco en Estados Unidos*; dos programas con entornos contrastantes, pero implementados por un mismo órgano.

El enfoque de análisis de estos dos programas tiene su base en que idóneamente, se tendría que conocer la efectividad de los esfuerzos realizados para determinar si están o no abonando a la solución de la problemática por la que fue creado el Instituto, dado que generalmente son diseñados de manera empírica tratando de cumplir con los objetivos de los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo. Se debería distinguir qué programas⁹, acciones y/o estrategias han dado como resultado el aumento de la *cultura exportadora* y/o un aumento en las exportaciones de las MIPYMES del Estado. Sin embargo, resulta complicado medir ambos estándares, debido a que el primero requiere de un seguimiento puntual y estudios de caso cualitativos y específicos por empresa; y el segundo implica acceso y el estudio a mediano y largo plazo de información económica sensible, que en muchas ocasiones las empresas no están dispuestas a revelar.

JALTRADE, ha realizado esfuerzos para lograr esta medición y mejora continua, pero su falta de recursos económicos y humanos complica el seguimiento de los programas y la captación de información para la planeación integral de las nuevas estrategias.

Adicionalmente, como menciona Arechavala, el trabajar con MIPYMES implica trabajar con los propietarios de éstas quienes la mayoría de las veces no cuentan con las herramientas necesarias para aprovechar los beneficios de los programas o buscan programas 100% paternalistas, estableciendo así uno de los mayores desafíos para las políticas de fomento.

⁹ Para JALTRADE, un *Programa Institucional* es determinado en su Ley Orgánica como “el documento aprobado por el Consejo Directivo del Instituto, en el cuál se establece el cumplimiento de uno o varios de los objetivos señalados en la presente ley, mediante la fijación de las acciones, recursos humanos, procedimientos, mecanismos, y con los recursos técnicos, materiales y financieros, necesarios para ello, en un período o plazo de tiempo determinado”. (1998, pág. 2)

En otras palabras, los empresarios no cuentan con los conocimientos suficientes en materia de comercio exterior para llevar a cabo las acciones necesarias para preparar, promover y vender su producto en otros mercados o simplemente su manera de hacer negocios y sus costumbres laborales no les permiten solicitar apoyos al gobierno y desaprovechan los programas existentes por buscar opciones donde no deben realizar mayor esfuerzo.

Esto crea un círculo vicioso: el desaprovechamiento o mal uso de los recursos genera el retorno de los mismos a la Subsecretaría de Finanzas, un recorte de los mismos y reglas de operación más estrictas para los programas del siguiente año, causando el regreso al punto donde los recursos para fomento a las exportaciones son insuficientes y las reglas de operación de los programas con más exigentes cada año.

Por si fuera poco, se presenta el problema de los organismos de la iniciativa privada, quienes generalmente son aliados de *JALTRADE*, pero a la vez proveen o buscan proveer los mismos servicios que ya están contemplados dentro de las funciones del Instituto. En septiembre de 2014, CESJAL (Consejo Económico y Social del Estado de Jalisco para el Desarrollo y la Competitividad), uno de estos organismos aliados, en colaboración con COMCE de Occidente (Consejo Mexicano de Comercio Exterior) presentó ante altos mandos del poder ejecutivo y legislativo del Estado un estudio donde se concluía que *JALTRADE* debía desaparecer y se debería crear un organismo concentrador de esfuerzos, tanto de la iniciativa privada como de los gobiernos municipales y el gobierno estatal. Esto fue considerado por los medios de comunicación como una amenaza a la reputación y acciones del Instituto.

Así como el CESJAL y COMCE, otros países, incluso otros estados de la República Mexicana - como Colima- han realizado estudios e investigaciones sobre el desempeño de sus organismos de fomento al comercio exterior; de sus programas y estrategias, su implementación y los resultados generados. Esto no sólo a manera de mejora continua, sino por permanencia, posicionamiento y cumplimiento verdadero de sus objetivos.

Teniendo como visión la implementación y ejecución más eficiente de los programas de fomento a las exportaciones, no la generación de descontento por la existencia de los mismos como se dio en el Estado en 2014.

Arechavala (2007, pág. 34) plantea que las empresas que llegan a exportar de manera consistente a un conjunto diversificado de mercados internacionales desarrollan esa capacidad gradualmente.

Lo hacen a través de un proceso en el que el compromiso, las capacidades administrativas y las habilidades necesarias se adquieren y se implementan. Bajo esta premisa, el Instituto crea el programa “*Yo Exporto®*”. *JALTRADE* es el único organismo que ha desarrollado e implementado su propio Centro Virtual de Capacitación para la Exportación, con el objetivo de aumentar la *cultura exportadora*, generar herramientas para que las empresas puedan llevar sus productos a otros mercados y sobre todo, romper con las metodologías de trabajo que no permiten la renovación de las empresas. Derivado de este programa, nace la estrategia llamada “*Jalisco Unido por una Cultura Exportadora*”, la cual conjuga los esfuerzos de la iniciativa pública y privada con el *Yo Exporto®* y permea esta herramienta a los 125 municipios del Estado de Jalisco.

Por otro lado, existe un programa que le fue asignado al Instituto por ser el único organismo con las facultades necesarias para tener un inmueble y una oficina de representación en el exterior, es decir, *Casa Jalisco en Estados Unidos*. Este programa consiste en tener un inmueble en la Ciudad de Chicago, Illinois, Estados Unidos de América para atención a los jaliscienses que residen en esa zona. Desgraciadamente sus objetivos no están del todo alineados con los de *JALTRADE*, pero su operación, figura fiscal y legal en Estados Unidos sí lo está. Estas características le dan cabida a este programa en el ejercicio que se plantea en el presente reporte.

Importancia del reporte de experiencia profesional

El fomento de la *cultura exportadora* es crucial para lograr el aumento de las exportaciones. Es decir, el aumento del conocimiento en materia de comercio exterior y la conciencia de las implicaciones del proceso de exportación y sus beneficios, son la clave para mejorar tanto la competitividad como la imagen de las empresas, evitar fracasos en operaciones de comercio exterior, mejorar la eficiencia de procesos productivos y las habilidades de gestión de una empresa. Como consecuencia, se genera mayor estabilidad financiera a nivel nacional y mayores flujos por otras divisas.

Por lo tanto, los esfuerzos de los organismos promotores de comercio exterior se deben reorientar hacia el aumento de esta *cultura exportadora*, pues pareciera que sus apoyos y servicios sólo están enfocados en el desarrollo de los productos y servicios para exportación o en apoyos económicos para la promoción internacional, olvidándose que la base son los conocimientos y la visión antes que el éxito operativo. De ahí la importancia de analizar y comparar los programas en cuestión.

Por lo anteriormente comentado, es importante para el Gobierno del Estado de Jalisco y para *JALTRADE*, realizar un diagnóstico de la operación y creación de sus programas y estrategias, su eficiencia, las áreas de oportunidad y las necesidades de las MIPYMES Jaliscienses, en este caso, a través de un ejercicio comparativo de 2 de sus programas: *Yo Exporto®* y *Casa Jalisco en Estados Unidos*. En especial, se deben identificar cuáles son los puntos de las acciones implementadas para fomentar las exportaciones, los retos del Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco para la implementación de las actuales y nuevas estrategias que ayuden a cumplir su propósito, las necesidades de las MIPYMES jaliscienses, a qué problemática se enfrentan para aumentar su cultura exportadora y, finalmente, exportar.

Además, *JALTRADE* debe buscar la permanencia y posicionamiento como el organismo promotor de las exportaciones del Estado. Tiene las facultades legales para serlo, pero su limitado presupuesto y recurso humano restringen sus alcances.

Aun así, se han utilizado estrategias creativas como *Yo Exporto®* y *Jalisco Unido por una Cultura Exportadora*, entre otras, para lograr los objetivos y permear las capacidades al interior del Estado. Esto parece generar conformidad por parte de la Secretaría de Desarrollo Económico, pues el aumento de las exportaciones que se presenta en la **Tabla 3**, son resultados positivos para el Estado. Sin embargo, genera ciertas inconformidades y disgustos que ha hecho público un sector de la iniciativa privada y algunos actores de la iniciativa pública, argumentando que las acciones del Instituto no están enfocadas a las MIPYMES y el hecho de que se busca desaparecer *OPDs* (Organismos Públicos Descentralizados) del Estado como medida de *Austeridad y Ahorro*¹⁰.

La propuesta de desaparición del Instituto pudiera parecer desconocimiento o falta de conciencia de la importancia de la generación de los beneficios de la exportación o simplemente una serie de intereses –que no podemos afirmar- de algunos grupos en ambos sectores que buscan reasignar el presupuesto del Instituto. Pensando que las inconformidades surgen por una falta de conocimiento de las actividades y esfuerzos que se realizan, JALTRADE se ha concentrado en diseñar una fuerte campaña de posicionamiento, en la creación de herramientas y generación de información que demuestre su profesionalismo y alcances.

Según lo revisado durante el curso de Comunicación Política, impartido por el Dr. Jorge Rocha durante otoño de 2015 en el ITESO, definimos la *comunicación política* como una actividad permanente de la acción pública donde se busca que las personas hagan o dejen de hacer algo, asimilando una versión de la realidad. De ahí nace la campaña de comunicación política para concientizar al Gobierno del Estado de Jalisco sobre la necesidad del impulso a las exportaciones.

¹⁰ El Gobierno del Estado de Jalisco implementó a partir de 2013 medidas de Austeridad y Ahorro del gasto público. Entre ellas, la desaparición de Organismos Públicos Descentralizados y Optimización de Plantillas de personal, entre otras. Algunas de éstas han generado un problema dentro de JALTRADE por la limitante del porcentaje del presupuesto que se puede gastar en varias partidas de los Capítulos de Materiales y Suministros, Servicios Generales y Transferencias.

El objetivo que persigue esta estrategia es el de crear conciencia entre la comunidad empresarial sobre dicha necesidad, de tal manera que el Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco cuente con el soporte de los empresarios y, por lo menos, un argumento válido ante el actual Gobernador y Congreso del Estado de Jalisco para evitar su desaparición como Organismo Público Descentralizado.

Durante la implementación de esta campaña en redes sociales y medios de comunicación, *Yo Exporto®* y *Casa Jalisco en Estados Unidos* han sido instrumentos importantes en este posicionamiento. Desgraciadamente, por tener objetivos de atención a jaliscienses en el exterior y por su amplio presupuesto, *Casa Jalisco en Estados Unidos* se ha convertido en un blanco de crítica para muchos actores, de tal manera que quieren apoderarse de ese capital, sin tomar en cuenta las consecuencias que ello tiene para *JALTRADE* en materia legal y financiera en nuestro vecino país del norte. En este caso los resultados de la campaña se han reflejado de manera negativa ante los medios de comunicación.

Se considera importante la realización este reporte, no sólo por qué se es parte del personal de *JALTRADE*, sino porque se ha trabajado en ambos programas; en el caso de *Yo Exporto®* desde su concepción. Por esta misma razón, se tiene acceso a la información de los mismos, lo que provee viabilidad de la observación y análisis. Asimismo, se tiene cercanía con las empresas apoyadas y los actores involucrados en cada programa de tal manera que puede facilitar la identificación de los retos, áreas de oportunidad, complicaciones y generadas por los apoyos proporcionados.

Se iniciaron los trabajos de observación, recopilación de datos y acontecimientos de los objetos de estudio desde agosto de 2014, hasta la fecha. De manera simultánea, los datos se fueron plasmando de manera paulatina en este documento.

III. Apartado Metodológico

La estructura del presente Reporte de Experiencia Profesional, tiene como base los lineamientos establecidos en el documento *Modalidades de Obtención de Grado*, elaborado por el Consejo de Programa de Posgrado del Departamento de Estudios Sociopolíticos y Jurídicos de ITESO. Por su parte, la elaboración del mismo, tiene como base el método cualitativo de estudio de caso y el método comparativo, tomando algunos elementos de la metodología de análisis de políticas públicas a la que hace referencia Carlos Salazar Vargas en su artículo *La Evaluación y Análisis de Políticas Públicas* (2009, págs. 23-51).

Los métodos cualitativos son una serie de técnicas de interpretación que buscan “describir, descodificar, traducir y sintetizar el significado, no la frecuencia, de hechos que acaecen más o menos naturalmente en el mundo social” (Pimienta Lastra & Vera Bolaños, 2015, pág. 191). Se utilizan diversas fuentes de información, especialmente, observaciones lentas, prolongadas y sistemáticas de primera mano de los fenómenos sociales.

La metodología cualitativa cobra importancia dentro de este reporte de experiencia profesional debido a que se busca analizar las estrategias implementadas por el Instituto con el fin de determinar si están o no abonando a la solución de la problemática por la que fueron creadas.

Siendo más específicos, se utiliza el método cualitativo de estudio de caso, uno de los métodos más utilizado en el estudio de las ciencias sociales. Los estudios de caso son nombrados de diferentes maneras por los investigadores algunos les llaman “trabajo de campo” y en general tienen el objetivo de conocer más a fondo la situación en la que se encuentra un objeto de estudio.

De acuerdo con las afirmaciones de Robert E. Stake (Estudios de casos cualitativos, 2013), para realizar un buen estudio, se debe estudiar el caso como tal, no las generalidades de éste. Adicionalmente, menciona que existen 3 tipos de estudios de caso:

- a) Estudio intrínseco: entender mejor el caso. Este tipo de estudio de caso empieza con caso ya identificados.
- b) Estudio instrumental: comprensión de una cuestión o trazar una generalización.
- c) Estudio múltiple o colectivo: estudio de varios casos de manera conjunta. Este tipo de estudio, junto con el instrumental, requieren de una elección de casos que de preferencia muestren la variedad de lo que se puede obtener.

En general, los estudios de caso ayudan a reflexionar sobre la experiencia humana, por lo tanto, pueden ser muy útiles para la creación y análisis de políticas públicas. Es por ello que en el presente reporte, se realiza un estudio de caso múltiple de los programas *Casa Jalisco en Estados Unidos* y *Yo Exporto*®.

Como complemento, se utiliza el método comparado que consiste básicamente en comparar un objeto de estudio con otro, o una variable con otra. Éste es un método científico que según el artículo *Método comparativo: precisiones y características* (Ramos Morales, 2012) de la *Revista Ciencia Política* de argentina, en los últimos años ha perdido identidad debido a las múltiples y contradictorias definiciones al que ha sido sometido, ha producido cierta confusión. Por consiguiente, el autor hace referencia el término “política comparada”, argumentando que éste nos ayudará a comprender la propia utilidad del método comparado.

La política comparada se distingue por la combinación de un objeto de estudio y de un determinado método científico; estudia fenómenos políticos que se desarrollan predominantemente al interior de entidades sociales. En cuanto al método, la política comparada se caracteriza por utilizar principalmente el método comparado.

En el presente, el método comparativo o la política comparada, se traduciría en contrastar los estudios de caso múltiples de los programas anteriormente mencionados. Con base en ello, se diseñó un cuadro comparativo para presentar variables que influyen en la operación de ambos objetos de estudio; incluyendo la planeación de los mismos, los actores involucrados, los presupuestos asignados para su operación, los resultados, los participantes y los servicios que se ofrecen al marco de cada uno, de la siguiente manera:

Cuadro Comparativo de los Programas Casa Jalisco en Estados Unidos y Yo Exporto®		
	Yo Exporto®	Casa Jalisco en Estados Unidos
Planeación		
Actores		
Presupuestos		
Resultados		
Participantes		
Servicios		

Además, se realiza una evaluación de la experiencia profesional como coordinadora dentro de *JALTRADE*, como implementadora del *Yo Exporto®* y como enlace de *Casa Jalisco en Estados Unidos*, estableciendo una relación entre las actividades a través del siguiente cuadro:

Cuadro Comparativo de Acciones Realizadas Durante la Experiencia Profesional			
	Yo exporto®	Casa Jalisco en EU	Conclusiones
Coordinadora	¿Qué hice? ¿Cómo lo hice? ¿Qué digo de mi quehacer?	¿Qué hice? ¿Cómo lo hice? ¿Qué digo de mi quehacer?	Conclusiones
Implementadora	¿Qué hice? ¿Cómo lo hice? ¿Qué digo de mi quehacer?		Conclusiones
Enlace		¿Qué hice? ¿Cómo lo hice? ¿Qué digo de mi quehacer?	Conclusiones
	Conclusiones	Conclusiones	

Por otro lado, de acuerdo con lo establecido por Salazar Vargas (2009), toda política pública debe tomar en cuenta 3 aspectos: el político, el administrativo y el social.

Por lo tanto, todo buen análisis de política pública debe tener los siguientes 5 elementos: toma la política como una unidad de análisis; tiene una ambición explicativa, contempla el contexto histórico; hace saltar las barreras entre lo político, administrativo y social; y considera al estado como una organización compleja (2009, pág. 37).

Partiendo de dicha metodología y elementos, en este trabajo se expone una problemática que se desarrolla alrededor de las MIPYMES en nuestro país y dentro del Estado de Jalisco, buscando sustentar los conocimientos empíricos que se han obtenido a lo largo de la experiencia profesional de 5 años y medio, con fuentes de información confiables y expertas en el tema como organismos de apoyo al comercio exterior e investigadores reconocidos como Ricardo Arechavala. Se plantean, los desafíos actuales de las políticas exportadoras y cómo éstos se relacionan con la problemática de las empresas desde el punto de vista político, administrativo y social.

Posteriormente, se revisó literatura e información que soporta los conceptos de teoría de comercio internacional, exportaciones, competitividad, políticas públicas y programas de fomento a las exportaciones. Este monitoreo aparece en el apartado de Marco teórico.

De acuerdo con Salazar Vargas, la evaluación “forma parte integral del proceso de análisis de políticas públicas, siendo ésta más descriptiva que el análisis” (La evaluación y el análisis de políticas públicas, 2009, pág. 23). Por lo tanto, en la Descripción y Evaluación de la Experiencia Profesional se plasma de manera descriptiva dicha experiencia y la participación dentro de los 2 casos de estudio, realizando un análisis cronológico *ex post*¹¹ –iniciando en el año 2011 y terminando en 2015- para describir la cadena de efectos producidos en 2 casos de estudio –los programas *Yo Exporto®* y *Casa Jalisco en Estados Unidos* pero limitado a ciertos acontecimientos y datos con los que se enriquecen los cuadros comparativos presentados anteriormente.

¹¹ *Ex post* hace referencia a los acontecimientos posteriores a un suceso.

Para finalizar, Salazar Vargas precisa que el análisis “a partir de la evaluación, intenta explicar por qué se dieron los hechos en tal o cual sentido” (La evaluación y el análisis de políticas públicas, 2009, pág. 23). Es así como se desarrolla el apartado de Análisis de la Experiencia Profesional, desde los ejes administrativo, político y social, concluyendo con una serie de propuestas de mejora en el proceso de implementación de los programas de fomento a las exportaciones en el Estado de Jalisco.

IV. Marco teórico

Con el propósito de conocer los trabajos que se han realizado anteriormente y conocer más a fondo el contexto teórico alrededor de la situación actual a la que se enfrentan las MIPYMES en nuestro país y en nuestro estado, se abordará en este apartado un panorama actual que comprende tanto la *teoría del comercio exterior* y las *exportaciones*, como el concepto de *competitividad* –que determina la capacidad de exportación–, el concepto de *políticas públicas* y los *programas de fomento a las exportaciones*.

Para iniciar la exposición de ideas sobre los programas de apoyo o fomento a la exportación y las políticas públicas, es importante conocer un poco sobre la teoría económica, las exportaciones, la competitividad, los antecedentes y orígenes de los programas de fomento. Haciendo una recapitulación de lo que exponen Porter (*Competitive Advantages of Nations*, 2014), Pugel (*International Economics*, 2009) y el compendio de Hill (*Negocios Internacionales: competencia en el mercado global*, 2011), se puede concluir que la mayoría de las teorías económicas establecen que el comercio internacional representa un beneficio para un país, pero no necesariamente los países le dan esta importancia por medio de sus políticas públicas.

Por una parte, el mercantilismo defiende la intervención del gobierno para promover las exportaciones y limitar las importaciones. Por otro lado, las teorías de Smith, Ricardo y Heckscher-Ohlin defienden el libre comercio sin restricciones por que los controles a las importaciones y los incentivos (como subsidios) son contraproducentes y desperdician recursos; además de que alteran el libre mercado de oferta y demanda de productos y servicios (Hill, 2011, pág. 156).

Según la nueva teoría del comercio -que plantea que las empresas que consiguen una ventaja por actuar primero en la producción de un artículo nuevo, luego pueden dominar el comercio mundial de ese bien- y la teoría de Porter sobre la ventaja competitiva de las naciones, se puede justificar un apoyo limitado del gobierno para el desarrollo de ciertos sectores orientados a la exportación. A esto se le llama política estratégica de comercio y ha sido aplicada por los diferentes niveles de gobierno en México. El problema se ha presentado cuando las compañías nacionales han aprovechado esta coyuntura de apertura y apoyo, cabildeando ante las diferentes autoridades para que estos programas les beneficien a ellas únicamente y no al sector empresarial como grupo (Hill, 2011, pág. 156 y 178).

Para entender mejor las determinaciones anteriores, es importante explicar qué son las exportaciones. Según BANCOMEXT o Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. en su *Guía Básica del Exportador* (2007, pág. 17), la *exportación* es el envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el extranjero. La legislación nacional (Ley Aduanera) contempla dos tipos de exportación: la definitiva y la temporal. La exportación definitiva se encuentra definida en el artículo 102 de la Ley Aduanera como la salida de mercancías del territorio nacional para permanecer en el extranjero por tiempo ilimitado. Por su parte, la exportación temporal es la salida de mercancías del territorio nacional para retornar posteriormente al país. Ésta se realiza con el objeto de permanecer en el extranjero por tiempo limitado y con una finalidad específica, para retornar al país en el mismo estado, o para elaboración, transformación o reparación.

De acuerdo con lo revisado en las clases de Entorno Económico con Ignacio Román y Finanzas Públicas con Xóchitl Livier De la O. de la Maestría en Política y Gestión Pública, uno de los objetivos de la Política Económica que impone la Federación es la estabilidad y el crecimiento económico.

Para medir este último, se toman en cuenta 4 aspectos principales: crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), buscando que sea igual o mayor al 3.5%; mantenimiento del empleo, siendo ideal la creación de un millón de empleos anuales; estabilidad de precios, con el objetivo de que la inflación no sea más del 3.5%; y el equilibrio externo, buscando que el déficit en la balanza comercial no sea mayor al 3% del PIB nacional. Este último aspecto demuestra la importancia del impulso de las exportaciones para la búsqueda del crecimiento económico de un país.

Con el fin de enfatizar estos últimos datos, se revisaron los objetivos estatales y federales, planteados por la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Jalisco, el Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033 del Gobierno del Estado de Jalisco y el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Siendo éstos los siguientes:

- 1) Como objetivo específico, la Ley para el Fomento Económico del Estado de Jalisco establece en su Artículo 6, Fracción IX. “Elaborar y consensuar programas estratégicos que impulsen el comercio exterior y la promoción de la oferta exportable, que fortalezcan la construcción de cadenas productivas, polos de desarrollo, el desarrollo de proveedores y la captación de divisas” (2012, pág. 7).
- 2) El Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033 del Estado de Jalisco tiene como objetivo sectorial OD1102: “Incrementar las capacidades para el comercio exterior y diversificar las exportaciones” (2012, págs. 275-276) y como objetivos específicos del Plan, los siguientes:
 - OD1102E1. Impulsar las exportaciones que aprovechen los recursos y vocacionamiento de las regiones.
 - OD1102E2. Aumentar las exportaciones con las regiones de América Latina, África, Asia, Oceanía y Europa.
 - OD1102E3. Crear oportunidades de financiamiento y asistencia técnica para la exportación.
 - OD1102E4. Difundir la cultura exportadora y canalizar eficientemente las oportunidades para la exportación.

OD1102E5. Mejorar la calidad de los productos y servicios producidos en Jalisco con estándares internacionales, incrementando la investigación, innovación y la aplicación de los avances tecnológicos.

OD1102E6. Proveer de Infraestructura y centros logísticos adecuados para la exportación.

OD1102E7. Incrementar de manera conjunta con las instituciones de nivel superior de la entidad, la capacidad empresarial y establecer novedosos modelos de negocios para la exportación aprovechando los clústeres existentes.

OD1102E8. Realizar alianzas con organismos nacionales e internacionales con el fin de desarrollar programas en común que detonen las capacidades para el comercio exterior.

OD1102E9. Ampliar el número y el volumen de las exportaciones de los municipios.

Por su parte, el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, tiene como objetivo 5.1. “Ampliar y fortalecer la presencia de México en el mundo.” (2013, pág. 147); como objetivo 5.2. “Promover el valor de México en el mundo mediante la difusión económica, turística y cultural” (2013, pág. 150); objetivo 5.3. “Reafirmar el compromiso del país con el libre comercio, la movilidad de capitales y la integración productiva” (2013, pág. 151); objetivo 5.4. “Velar por los intereses de los mexicanos en el extranjero y proteger los derechos de los extranjeros en el territorio nacional.” (2013, pág. 152).

Los objetivos de la Ley de Fomento Económico, del Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033 del Estado de Jalisco y del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, mencionan la necesidad de aumentar las exportaciones y reducir las deficiencias que se han presentado en la promoción de éstas. Con dicha mención, se afirma la importancia que juega la generación de divisas y la derrama económica que trae consigo el fenómeno exportador.

Hablando de competitividad, diversos autores definen este concepto de manera distinta. Alejandro E. Lerma Kirchner en su guía práctica titulada *Comercio internacional, Metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial* precisa que la competitividad en términos comerciales “significa la posibilidad de triunfar sobre otros oferentes cuando confrontándose con los productos sustitutos, se tiene la alta probabilidad de salir victoriosos, favorecidos por la compra del consumidor” (2000, pág. 30). En términos de comercio internacional, conceptualiza a la competitividad en dos niveles: macroestructural – condiciones del país para que las empresas puedan operar de manera eficiente- y microestructural –condiciones de la empresa y del producto que favorecen a que la mercancía llegue exitosamente a los mercados meta.

La definición de competitividad que plantea la Secretaría de Economía en las Reglas de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) para el Ejercicio Fiscal 2013, contiene los elementos tomados en cuenta para el desarrollo de los programas estatales de fomento a las exportaciones en la actualidad. Se define como “*la capacidad para mantener y fortalecer el crecimiento, la rentabilidad y participación de las micro, pequeñas y medianas empresas y los emprendedores en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen*” (2013, pág. 3).

Por otro lado, Adrián Roque Pavón y Pedro Pierdant de la Mora (1996) en su compendio *Prácticamente CÓMO EXPORTAR* definen tanto a una empresa con potencial para exportar como aquella con competitividad para hacerlo. El potencial lo definen como “*la probabilidad que tiene una empresa para lograr un nivel competitivo en el mercado mundial a mediano o largo plazo, para la cual deberá realizar algunos cambios internos dentro de su empresa.*” (1996, pág. 19). En contraste, clasifican la competitividad como “*el potencial actual para participar en ciertos sectores o actividades en el mercado mundial*” (1996, pág. 19). Ligan ambos conceptos dando a entender que uno depende directamente del otro.

En este mismo compendio, los autores Roque Pavón y Pierdant de la Mora recapitulan los factores que determinan la competitividad, explicando que los costos de insumos, la calidad, el liderazgo de tecnología y el diseño son de suma importancia para incrementar su potencial de exportación. Exponen que el diseño ayuda a exhibir la presentación de un producto y a su empresa de manera adecuada en el mercado global. Este punto en específico es una alerta directa para el sector en cuestión: moda. Los autores precisan que el diseño como fuente de competitividad permite una mejor colocación en el mercado internacional, ofreciendo así productos y servicios más atractivos para el consumidor globalizado (1996, pág. 33).

Como se menciona en el *Planteamiento del Problema* del presente reporte, para realizar operaciones de exportación exitosas es necesario contar con los conocimientos necesarios para llevarlas a cabo. Juan Luis Colaiácovo (1996, págs. 11-12) en *Comercialización internacional y desarrollo de exportaciones*, asegura que los agentes internos que influyen para que una empresa inicie exportaciones son la actitud y la visión que tenga el director general, además de los antecedentes, filosofía y tradiciones de la firma. En cambio, los agentes externos influyentes son las agencias de gobierno, sus servicios y los programas educacionales en promoción de exportaciones.

Retomando el estudio mencionado en la Introducción, Arechavala (2007, págs. 33-34) argumenta que ciertas empresas, como aquellas que pertenecen al sector del calzado, se ven en la situación de encontrar mercancía extranjera que llega al país a un costo menor que el costo de producción y deciden cerrar sus operaciones de producción para dedicarse a la importación y comercialización de esos productos. Mientras tanto, otras buscan continuar sosteniendo pérdidas continuas y crecientes, pero eventualmente deben cerrar. Esto se resume en la falta de competitividad que tienen estas empresas.

Por otro lado, es importante tener claro qué son las políticas públicas, cómo se crean y cuáles son sus elementos.

El concepto de política pública definido por Luis F. Aguilar Villanueva es: *“una política pública es una decisión de una autoridad legítima adoptada dentro de su campo de jurisdicción y conforme a procedimientos legalmente establecidos, vinculante para todos los ciudadanos de la asociación y que se expresa en varias formas: leyes, sentencias, actos administrativos”*. (1992, pág. 22). No todas las acciones de gobierno son decisiones, por lo tanto, no todas las acciones son políticas públicas.

De acuerdo con lo revisado durante la clase de Teoría y Análisis de Políticas Públicas, impartida por el Dr. Carlos Moreno, los elementos de una política pública, según José Luis Méndez, son los siguientes:

- 1) Un problema ampliamente reconocido entre la población y entre los funcionarios públicos (un problema claramente establecido en la agenda de un gobierno).
- 2) Un diagnóstico claro y persuasivo que determina las causas centrales y las principales consecuencias del problema en cuestión.
- 3) Contiene una solución clara y legítima del problema en cuestión, la cual resulta de un análisis sistemático de alternativas (aunque su efectividad se desconozca a priori)
- 4) Contiene una estrategia claramente definida para su implementación, es decir un plan formal con instancias responsables y mecanismos de coordinación inter-institucional.
- 5) Define cuáles son los recursos (financieros, administrativos, legales, políticos) que permitirán su operación.
- 6) Su ejecución se apegue a lo previsto para que los resultados coincidan con los objetivos originales. Ello implica también la evaluación de sus resultados.

Por su parte, comentamos en la misma clase de Teoría y Análisis de Políticas Públicas que las etapas de una política pública como proceso son:

1. Iniciación: planteamiento del problema, definición de objetivos y diseño de opciones.
2. Estimación: investigación de los impactos correspondientes a cada opción de intervención o al no hacer nada, examen normativo de las consecuencias probables y establecimiento de los criterios e indicadores de rendimiento.

3. Selección: debate de las opciones posibles, compromisos, negociaciones y ajustes, integración de los elementos ideológicos y no racionales en la decisión y decisión entre las opciones.
4. Implementación: desarrollo de normas, procedimientos y lineamientos para la puesta en práctica de las decisiones, modificación de la decisión conforme a las restricciones operativas, incluyendo incentivos y recursos y traducción de la decisión en términos operativos.
5. Evaluación: comparación entre los niveles esperados de rendimiento y los ocurridos, conforme a los criterios establecidos y fijación de responsabilidades para los incumplimientos notorios.
6. Terminación: determinación de los costos, consecuencia y beneficios por clausura o reducción de actividades, mejoramiento, si aún necesario y requerido y especificación de los nuevos problemas en ocasión de la terminación.

Durante el sexenio del Presidente Felipe Calderón, el gobierno federal y los gobiernos estatales implementaron una serie de políticas e incentivos para el desarrollo económico¹². La actual administración federal, ha seguido la misma línea. Como se menciona anteriormente, dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, se mencionan objetivos como alcanzar una economía nacional más competitiva que brindará mejores condiciones para las inversiones y fomentará la creación de empleos que permitan a los individuos alcanzar un mayor nivel de bienestar económico (2013, págs. 147-152).

El discurso de los últimos sexenios ha estado orientado a la creación de empleos; objetivo que parece correcto si nos remitimos a los objetivo que persigue la Política Económica Nacional.

¹² Entiéndase *desarrollo económico* como una variable cualitativa que mide impactos del crecimiento económico, revisa calidad de vida y bienestar.

Hemos visto que los empleos sí se aumentan en número pero no se ha mejorado la distribución del ingreso, ni la desigualdad social, ni el nivel educativo, ni ha habido un aumento del poder adquisitivo. Estos indicadores realmente pueden medir el bienestar de la población y el desarrollo económico, no tanto los números que nos presentan como competitivos; de nuevo, tomando como base las definiciones de competitividad y crecimiento económico antes mencionadas.

Las diferentes instancias del sector público (Secretaría de Economía, Secretarías de Desarrollo Económico Estatales, Organismos Internacionales) y el sector privado han defendido siempre la postura de la creación de empleos como solución económica, como lo dice el Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación en un comunicado publicado el 11 de septiembre de 2013: *“Industria de Exportación es una organización que representa un valioso sector que ha contribuido y lo seguirá haciendo al engrandecimiento de México, a través de impactar muy positivamente en la economía del país, con derrama económica e importante generación de fuentes de empleos.”*

En un documento publicado por CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas), llamado *Políticas de apoyo a las PyMEs en América Latina: entre avances innovadores y desafíos institucionales*, Carlo Ferraro y Giovanni Stumpo realizan una compilación y un comparativo de estas políticas en diversos países de América Latina. Flor Brown y Lilia Domínguez (2010) desarrollaron el capítulo del documento donde se habla sobre México y lo llamaron: *“Políticas e instituciones de apoyo a la pequeña y mediana empresa en México”*.

En dicho capítulo, se menciona que la política industrial de México se fue transformando en una política de fomento empresarial, es decir, a partir de una política económica basada en la apertura y el funcionamiento del mercado se dejó a un lado el enfoque sectorial para adoptar políticas de subsidios y apoyos.

De 2001 en adelante, se empezaron a implementar cambios institucionales y programas para atender de manera más directa y enfocada a los diferentes retos a los que se enfrentaban las PYMES. Durante el gobierno de Vicente Fox, a partir de las solicitudes de las asociaciones y cámaras empresariales, la política industrial se modificó para dar más importancia en el desarrollo empresarial (Brown & Domínguez, 2010, pág. 299).

El mismo capítulo hace referencia a la nueva política de desarrollo empresarial, esta requirió una serie de cambios institucionales. Algunos de estos cambios fueron la promulgación de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa y la creación de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME) para el lanzamiento del Fondo PYME -actualmente operado y administrado por INADEM (Instituto Nacional del Emprendedor). El objetivo de este programa es crear herramientas y mecanismos que faciliten la ampliación de las posibilidades para establecer contactos de negocios e incrementar las exportaciones de las MIPYMES (Brown & Domínguez, 2010, pág. 329).

En el marco de estos cambios e implementaciones, fue surgiendo la necesidad de apoyar a las cadenas productivas para incentivar la transferencia de tecnología mediante la creación de vínculos entre clientes y proveedores, fomentando así las agrupaciones y la cooperación entre empresas. En la actualidad, se promueve la creación de consorcios de exportación, los cuales permiten a las empresas reducir costos de promoción y unir esfuerzos para su mejora sectorial. Cabe mencionar que en las empresas de Jalisco, *JALTRADE* solo ha logrado crear 8 consorcios de exportación. Éstos han presentado diversas dificultades como discusiones por temas de desigualdad en beneficios o envidias entre empresas. De nuevo, nos remontamos con esto a la falta de visión y cultura exportadora de las empresas integrantes de estos grupos. En el caso de Jalisco, desde finales de los 90's, se han diseñado un conjunto de programas para cumplir los objetivos de la mencionada política de fomento empresarial. Dichos programas han sido acompañados por una serie de medidas orientadas a soportar la falta de financiamiento al sector productivo.

Un ejemplo es la creación de FOJAL (Fondo Jalisco de Fomento Empresarial, Fideicomiso del Gobierno del Estado). Al mismo tiempo, respondiendo a la sección internacional de la política de fomento empresarial, nace en Jalisco el Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco *JALTRADE*. En el Artículo 3° de su Ley Orgánica (1998, pág. 2) se determina que el Instituto tiene como propósito:

“fomentar el comercio del Estado de Jalisco en el exterior y apoyar la atracción de la inversión directa, constituyéndose como un medio de integración de esfuerzos y recursos de distinta índole, provenientes por igual de organismos públicos y privados, vocacionados a la misma finalidad, tanto en el Estado como en sus municipios y, de esta manera, optimar y acelerar su destino, a efecto de impulsar con los sectores económicos la actividad exportadora en la entidad.”

De acuerdo con su Ley Orgánica, *JALTRADE* tiene la responsabilidad de diseñar las estrategias, programas y acciones necesarias para cumplir dicho propósito. Para ello, es necesario revisar estrategias de gobiernos anteriores, otros casos de organismos promotores de comercio exterior en el mundo y otros modelos que posiblemente se podrían implementar en el Estado. En teoría, la mayor parte de los programas gubernamentales deberían ser creados de esta manera conforme a las etapas del proceso de políticas públicas antes mencionado, pero al parecer, son creados con pocas bases fundamentadas en las necesidades reales de los beneficiarios. Todos deberían recorrer un proceso de aprendizaje e innovación institucional y un trabajo de evaluación y seguimiento que pocos comprenden. Además, según Brown y Domínguez (2010), en comparación con otros países, los recursos que se destinan en México para este tipo de programas son bastante reducidos.

Sobre la misma línea de estudios semejantes a la evaluación que se busca realizar, se encontró uno elaborado por los expertos de la Oficina de CEPAL en Buenos Aires J.A. Todesca, H. Larghi y P. Bresmedrisnik (2006), titulado *Instituciones públicas de apoyo a la competitividad: análisis de casos*. En éste, se analizan cuatro casos donde se busca un beneficio económico para algún país por medio de alguna institución pública de apoyo a la competitividad.

Se analizan: la promoción de las exportaciones por medio del seguro de crédito a la exportación en Alemania; la promoción de la inversión en Irlanda; las políticas públicas frente a la insuficiencia de personal calificado en Australia; y la promoción de la investigación científica y tecnológica en Israel. En éste se demuestra que existe un gran camino por recorrer para México si se compara con las políticas que ofrece Alemania, por ejemplo -en especial su política de creación de comercializadoras donde el gobierno compra los productos nacionales y se encarga de promoverlos y comercializarlos a nivel internacional; reduciendo riesgos para los empresarios.

Esta política podría ser adoptada fácilmente por *JALTRADE*, sin embargo, implica un proceso bastante largo de cabildeo para la creación de una figura jurídica que permita realizar dichas operaciones.

Como otra referencia, catedráticos de la Universidad de Colima M. Maldonado, A. Deniz, A. H. Asunción de Jesús (2012), realizaron un estudio de campo a empresas del Estado de Colima que participan en el mercado exportador de 2006 a 2010, llamado: *“Efectividad de los programas de fomento a las exportaciones de las empresas del Estado de Colima que participan en el Mercado exportador”*. El estudio tiene como finalidad demostrar la efectividad de los programas de fomento y los beneficios que éstos pueden traer a las empresas. Se comprueba la efectividad de los programas, pero se concluye que se puede correr el riesgo de estancar a las empresas beneficiadas en el conformismo y acostumbrarlas al paternalismo de los programas del Gobierno Federal. Situación que se da en la actualidad entre las empresas y empresarios del Estado de Jalisco, cuando solicitan apoyos gubernamentales en lugar de buscar mejorar su competitividad.

En los tres casos inmediatos anteriores, se realizan estudios de campo y se analizan programas ya implementados y su efectividad por medio de estadísticas e indicadores cuantitativos.

Los autores de éstos, tienen los mismos objetivos: comprobar la eficiencia de ciertos programas de fomento al comercio exterior y a la competitividad para la mejora de las condiciones económicas de los beneficiarios de dichas estrategias. Es decir, se aborda el análisis y el estudio de los programas de una manera similar a la que se tendría que abordar en todos los programas de fomento a las exportaciones en nuestro país y en especial en nuestro estado.

Se tiene, entonces, un gran reto por delante, tanto en el Estado de Jalisco como en la federación para mejorar la creación, implementación y seguimiento de los programas de apoyo a las exportaciones. En un estudio de la OCDE sobre las PYMES en México en 2006 se da una serie de indicaciones para mejorar la implementación de las políticas como son: mayor revisión del gasto público realizado por el gobierno federal, los estados y las autoridades locales para identificar las áreas de los programas que tienen mayor efecto en la eficiencia de la PYME, así como mayor transparencia en el uso de los recursos; más coordinación y unificación entre programas federales, estatales y municipales; promoción de la capacidad de los estados y las autoridades locales para absorber los impulsos federales y las iniciativas de política pública; difusión más adecuada de las distintas políticas entre las empresas; y realización de evaluaciones minuciosas y sistematizadas que incluyan los resultados en términos de empresas atendidas, y las repercusiones en las mismas (Brown & Domínguez, 2010, pág. 329).

Dicho esto, se soporta de una manera más sustancial el objetivo de este reporte al evaluar los programas *Yo Exporto®* y *Casa Jalisco en Estados Unidos*, buscando en un futuro evaluar los impactos de ambos programas y dar seguimiento a los beneficiarios de los mismos.

Para los efectos del presente documento, se trabajará con base en la definición de competitividad que plantea la Secretaría de Economía y que está enfocada al mantenimiento y fortalecimiento, el crecimiento, la rentabilidad y participación de las MIPYMES en los mercados internacionales.

En adición, se analizarán los programas *Yo Exporto®* y *Casa Jalisco en Estados Unidos* como programas de fomento a la exportaciones de acuerdo con los elementos de una política de fomento empresarial planteados por Brown & Domínguez y las características de una política pública que define Luis F. Aguilar.

Por su parte, los estudios que realizan Arechavala, Colaiácovo, Roque Pavón y Pierdant y Lerma Kirchner, así como la revisión teórica realizada, determinan de manera cualitativa una posición ante la problemática que se comparte en este reporte; donde se menciona la falta de competitividad de algunas empresas jaliscienses y los factores que influyen en ellas para su internacionalización; en especial, la falta de visión y la mentalidad del empresario. Dichas características se consideran como el tema central del documento.

V. Descripción y Evaluación de la Experiencia Profesional

El inicio de un gran reto

El Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco, *JALTRADE*, es un organismo público descentralizado sectorizado a la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Jalisco. Fue creado en el año de 1999 durante el gobierno del Ing. Alberto Cárdenas Jiménez. Su Ley Orgánica establece que tiene personalidad jurídica y patrimonio propio; pudiendo establecer las oficinas y dependencias que le sean necesarias para el cumplimiento de su objeto, dentro del territorio del Estado, de la República Mexicana o en el extranjero.

Este organismo, mejor conocido como *JALTRADE*, tiene como objetivo, apoyar a las MIPYMES del Estado de Jalisco en sus actividades comerciales internacionales, incrementar su conocimiento en comercio exterior y la cultura exportadora, además de la promoción de los productos jaliscienses en el extranjero. Esto le otorga facultades para realizar cualquier tipo de estrategia que se autorizada por su máximo órgano de gobierno: Consejo Directivo, que está conformado por los siguientes organismos de la iniciativa privada y dependencias gubernamentales: Consejo Nacional de Comercio Exterior de Occidente, Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara, Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco, Cámara Americana de Comercio Delegación Jalisco, Secretaría de Desarrollo Económico, Secretaría de Desarrollo Rural, Secretaría de Turismo, Consejo Estatal de Promoción Económica, Asociación de Hoteles y Moteles de Guadalajara y Asociación de Hoteles y Moteles de Puerto Vallarta.

Mi experiencia profesional dentro de *JALTRADE* tuvo un inicio lleno de casualidades, perseverancia y suerte. Mientras cursaba el tercer semestre de la carrera de Administración y Negocios Internacionales en la Universidad Panamericana, Campus Guadalajara, un profesor nos recomendó asistir a las oficinas de *JALTRADE* que estaban dentro de Expo Guadalajara y preguntar por el Lic. Juan Pablo Cedeño para que nos proporcionara bases de datos y estadísticas de comercio exterior como complemento para un proyecto.

Recuerdo haber entrado a las oficinas y decidir que ese era el lugar en el que quería desarrollarme profesionalmente. Fuimos amablemente atendidas por el Licenciado Cedeño y completamos nuestro proyecto.

Tres años después de esa visita, se presentó la oportunidad de hacer el servicio social universitario en la Dirección de Promoción a la Inversión de la Secretaría de Promoción Económica del Gobierno del Estado de Jalisco (ahora Secretaría de Desarrollo Económico). Al momento de ir a la entrevista inicial, fui direccionada de nuevo a *JALTRADE* con el ahora Mtro. Juan Pablo Cedeño. Desgraciadamente, había muchos cambios en el Instituto en ese momento y me pidieron que regresara a Promoción a la Inversión, donde presté mi servicio durante 8 meses bajo el mando de la Lic. Karmina López en diversos proyectos de inversión extranjera directa para el Estado. Hice lo posible por demostrar mis conocimientos en comercio exterior e idiomas en inglés y francés.

Al finalizar el servicio social, solicitaron mi curriculum vitae para considerar la viabilidad de incorporarme al equipo, pero no se tuvo éxito en ese momento. Seis meses después ingresé a la empresa Hewlett Packard donde me desempeñé dando soporte y seguimiento a las cuentas corporativas que llevaba el equipo de ventas de Estados Unidos. Durante aproximadamente 4 meses, aprendí a trabajar bajo una metodología específica, y a trabajar con otros departamentos en otros países.

Aproximadamente un año después de haber terminado mi servicio social en SEPROE, recibí una llamada de la Lic. López ofreciéndome un puesto en *JALTRADE*. A partir de ese momento, y hasta el día de hoy, formo parte del equipo de trabajo del Instituto como Coordinadora del Mercado Europeo.

A pesar de que el puesto tiene la delimitación de un mercado específico, he realizado más actividades de las descritas en el Reglamento Interno del Instituto y en nuestra descripción de puesto.

Al ser un organismo de solo 14 empleados en la estructura orgánica, se debe encontrar la forma de ser eficiente en el uso de recursos, tanto económicos como humanos. Por lo tanto, me han asignado diversas actividades y proyectos durante los 5 años y medio en los que he participado en la dependencia. Los proyectos más importantes han sido: *Fashion Week Shanghai* en 2010, *Yo Exporto®* desde 2011, *Casa Jalisco en Estados Unidos* a partir de 2013 y *Comunicación Social* del Instituto a partir de 2015. Cada uno de estos proyectos ha representado un reto en diferentes aspectos, me gustaría abordar solamente los objetos de estudio del presente reporte.

Origen e implementación de los proyectos

Yo Exporto®

En 2011, por iniciativa del Mtro. Juan Pablo Cedeño, nos dimos a la tarea de iniciar el diseño y desarrollo de una serie de temas básicos que debe saber una persona que quiere iniciar un proceso de exportación. Iniciamos elaborando presentaciones de Power Point basadas en guías elaboradas por diversos expertos en cada tema. Cada presentación contaba con una serie de diapositivas que simulaban ventanas de cada tema, donde incluíamos: nombre y número de tema, objetivo, descripción y guion de lo que serían videos de soporte del tema que se proyectarían inicialmente; textos explicativos, diagramas, guiones de entrevistas a expertos en cada materia; ligas de interés con mayor información sobre el tema, actividades a realizar y una evaluación de entre 8 y 10 preguntas. De esta manera, hicimos un esqueleto de los contenidos de lo que más tarde formaría un curso virtual de capacitación para la exportación.

La información fue trabajada, ordenada y plasmada por una empresa de programación y desarrollo de plataformas, el resultado fue un portal en internet llamado Centro Virtual de Capacitación para la Exportación *Yo Exporto®*.

Desde entonces, éste ha sido un proyecto que parece influir de manera importante en la comunidad empresarial jalisciense, debido a los comentarios y retroalimentación que constantemente recibimos de los beneficiarios tanto en las encuestas de satisfacción del sitio como en correos, llamadas telefónicas y visitas personales a nuestras oficinas.

JALTRADE como organismo rector de comercio exterior en Jalisco, tiene la obligación de atender a toda la comunidad empresarial ubicada en los 125 municipios que conforman el Estado y tiene la responsabilidad de colaborar con los organismos empresariales para coordinar los esfuerzos que éstos realizan en pro de las exportaciones. Esto y el hecho de que hoy en día, el Internet resulta ser una herramienta elemental para interactuar entre los diferentes aspectos de nuestra vida diaria, dan origen a la idea de crear esta herramienta.

El uso de los medios electrónicos para capacitarse, investigar y obtener conocimiento es una práctica muy común y una tendencia para suplir mayoritariamente los eventos presenciales. Resulta ser práctico, rápido, eficiente y con la flexibilidad de tiempo que requieren los interesados. Con la implementación del programa *Yo Exporto®*, por medio de un portal en Internet, se ha buscado tener como resultado un cambio en la actitud del empresario, logrando que realice nuevas formas de pensamiento que se traduzcan en beneficios económicos, estratégicos y tácticos que representen una ventaja competitiva en sus proyectos de exportación.

El portal se encuentra hospedado en el sitio www.yoexporto.mx y se puede visualizar de la siguiente manera:

Gráfico 4. Página de Inicio de Yo Exporto.mx



Fuente: www.yoexporto.mx

Actualmente, el sitio contiene las siguientes secciones: CÓMO FUNCIONA, TRAINING, ALIANZAS, NOTICIAS, CONSULTORÍA, BIBLIOTECA, MAPA MULTIMEDIA, TEMAS ESPECIALIZADOS, DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL, OPORTUNIDADES DE NEGOCIO, APOYOS A LA EXPORTACIÓN, HERRAMIENTAS PARA LA EXPORTACIÓN, DIPLOMA Y COMUNIDAD YO EXPORTO®, ACTIVIDADES DE LA SEMANA.

Dentro del apartado de TRAINING es donde podemos encontrar el curso como tal. Éste consta de los siguientes temas:

1. Trámites y Documentos para Exportar
2. Registro de Marcas y Propiedad Intelectual
3. Contratos de Compra-Venta Internacional y Formas de Pago
4. Plan de Internacionalización
5. Selección de mercados de exportación
6. Etiquetado, empaque y embalaje de exportación
7. Registro de Instalaciones de Alimentos ante la U.S. Food and Drug Administration (U.S. FDA)

8. Tráfico y Logística Internacional
9. Apoyos Gubernamentales para la Internacionalización
10. Exportación de Servicios
11. Técnicas de Negociación
12. Selección de Importadores en el Exterior
13. Términos de Comercio Internacional (INCOTERMS)
14. Consideraciones para Ferias, Exposiciones, y Misiones Comerciales
15. Seguimiento y Respuesta a Demandas Empresariales
16. Formación del Precio de Exportación

Después de un arduo trabajo de investigación con expertos en el medio y algunos empresarios que se ofrecieron como voluntarios para realizar las primeras pruebas piloto, se hizo el lanzamiento oficial del programa en un evento mediático que cumplía el objetivo de darlo a conocer.

En 2012 se gestionaron fondos a través del programa Fondo PYME de la Secretaría de Economía del Gobierno Federal para el desarrollo e implementación del proyecto teniendo como resultado 100 empresas capacitadas de manera gratuita en el proceso de exportación. La gestión de un proyecto de dicha naturaleza fue una actividad nueva para todo el personal de *JALTRADE* que estuvo involucrado en ello –Coordinador de Capacitación, Director de Promoción Externa, Coordinador de Inteligencia Comercial y Coordinador del Mercado Europeo.

Con el constante uso de la creatividad –elemento principal en este proyecto-, se organizó un evento de carácter social para lograr que los 100 empresarios se presentaran físicamente y nos ayudaran a llenar y firmar los formatos que se debían entregar a la Secretaría de Economía, los cuales comprobaban que sí habían sido beneficiados con una beca al 100% para tomar el curso.

Todo esto implicaba un arduo labor debido a que todos los datos de los beneficiados debían ser dados de alta de manera manual en el sistema para que éste les asignara y enviara a cada uno, una clave de usuario y contraseña para poder iniciar con el curso.

También, a partir de esta gestión, se decidió establecer un precio de \$15,000.00 pesos más IVA a quien quisiera tomar el curso, buscando que los empresarios le dieran la importancia requerida a la oportunidad de capacitación gratuita que se les estaba otorgando. La respuesta fue inmejorable; a partir de ese año, se han otorgado alrededor de 1,000 becas anuales al 100% con un promedio de 500 personas capacitadas por año. Desgraciadamente, no todos los empresarios terminan el curso por una razón u otra, generalmente mencionan sus ocupaciones laborales y una consecuente la falta de tiempo.

En 2013, 2014 y 2015 hemos tenido que idear estrategias para que la implementación de este proyecto se diera de la manera en la que se planteó durante su creación y logremos que toda la comunidad empresarial de Jalisco interesada en exportar, cuente con una *cultura exportadora* adecuada para poder llevar a cabo su proceso de exportación.

Durante 2013, llevamos a cabo un programa de promoción para la difusión de *Yo Exporto®* llamado "*Jalisco Unido por un Cultura Exportadora*". Éste consistía en hacer convenios con 27 organismos empresariales donde les otorgábamos 30 becas para sus integrantes o afiliados y una donación por medio de un oficio al Presidente de cada uno de los 125 municipios del Estado. De nuevo, con el objetivo de obtener atención mediática y para concientizar a los involucrados sobre los alcances de esta capacitación. El programa tuvo una respuesta importante de la mayor parte de los municipios y organismos empresariales, de tal manera que a la fecha se sigue implementando.

En 2015, se inició la venta de licencias o cuentas para usuarios de otros estados de la república mexicana como Chiapas y Baja California y se está en espera del pago de las licencias para Zacatecas, Aguascalientes y Chihuahua.

Actualmente, *Yo Exporto*® está pasando por un momento de rediseño de toda la plataforma y los contenidos con el fin de actualizar la información y hacer el sitio más amigable y atractivo. Se espera que sigan rindiendo frutos de este proyecto, siga generando ingresos propios para *JALTRADE* y siga siendo un referente a nivel nacional para su expansión al mercado internacional durante 2016.

Casa Jalisco en Estados Unidos

Casa Jalisco en Estados Unidos ha representado el reto más importante que he enfrentado tanto a nivel personal como profesional. Resulta ser la razón por la que decidí estudiar la Maestría en Política y Gestión Pública. Este proyecto nace en el marco de uno de los eventos culturales más importantes de la comunidad de migrantes Jaliscienses en Illinois, denominado “Semana Jalisco” en su edición 2007, cuando el Gobernador de Jalisco -Emilio González Márquez- se comprometió a adquirir un inmueble para edificar una casa para la atención social, cultural, educativa y económica de los Jaliscienses migrantes radicados en esa zona. Dicho compromiso fue consumado con una Carta de Intención a la Federación Jalisciense del Medio Oeste de los Estados Unidos¹³; documento que al día de hoy se desconoce su paradero.

A pesar de que el objetivo principal de *Casa Jalisco en Estados Unidos* es la atención a los migrantes, después de una exhaustiva investigación por parte de la entonces Coordinación de Políticas Públicas del Gobierno del Estado, se decide que *JALTRADE* sea el dueño y operador del inmueble debido a que es el único organismo del Gobierno del Estado con la facultad para tener oficinas de representación en el extranjero para la generación de negocios y atracción de inversión.

¹³ La Federación Jalisciense del Medio Oeste de los Estados Unidos, mejor conocida como *FEDEJAL*, es una organización Estadounidense sin fines de lucro que agrupa los clubes municipales o asociaciones de migrantes (oriundos) jaliscienses que llegan al Medio Oeste de Estados Unidos. Hasta hace algunos años, era la Federación más fuerte en cuanto a representatividad y presencia tanto en el gobierno mexicano como en el estadounidense.

En otras palabras, se buscó la manera de adecuar los propósitos del proyecto a la operación de *JALTRADE*, pero en esencia distan mucho unos de la otra por las actividades sociales, culturales y educativas que contempla el programa y que no contempla el Instituto.

Como consecuencia, el Ejecutivo del Gobierno de Jalisco, a través del Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco, instaló una Oficina de Representación, localizada en la ciudad de Melrose Park, Illinois, para la promoción y difusión de las actividades y proyectos económicos, culturales, educativos, sociales y de negocios, de los Jaliscienses radicados en el Medio Oeste. Para ello, se le asignó al Instituto un presupuesto anual -adicional al operativo que ya se le había asignado- para la operación, conservación y mantenimiento del inmueble.

El inmueble fue adquirido en 2009 y se terminó de pagar en 2011 por una cantidad que más adelante se determinó en un avalúo que era un sobreprecio del inmueble por la inexperiencia como compradores.

Según información del actual Presidente de Casa Jalisco en Estados Unidos, la apertura de una oficina de representación del Gobierno de Jalisco, que a su vez albergara a las organizaciones jaliscienses, había sido una antigua aspiración y demanda de la Federación de Jaliscienses del Medio Oeste (FEDEJAL) casi desde su fundación, a principios de los 90. Incluso, a principios de 2000, durante la presidencia de uno de sus fundadores la FEDEJAL rentó un inmueble para oficinas, con apoyo económico parcial del Gobierno del Estado, pero administrada por la organización. La FEDEJAL era entonces una de las organizaciones más sólidas y que mayor número de clubes de migrantes organizaba en el Medio Oeste de EU (aproximadamente 50 clubes).

El proyecto no continuó aparentemente por el cambio de administración estatal en Jalisco. A mediados de esa misma década, la FEDEJAL, cambia de dirigentes y llega a la presidencia Sergio Suárez, quien actualmente continúa siendo su “líder moral”, aunque la presidencia formal recae en Judith de la Mora.

Con la llegada de Suárez a la presidencia, se inicia un proceso de fractura y desmembramiento de la organización, apenas contenido por el hecho que significó lograr, en 2007, el compromiso del entonces Gobernador, Emilio González Márquez, de adquirir un inmueble para lo que posteriormente sería *Casa Jalisco en Estados Unidos (CJEU)*. El proyecto se materializó el 10 de junio de 2011, con la publicación, en el *Periódico Oficial El Estado de Jalisco*, del Acuerdo del Ejecutivo por el que se crea *CJEU*.

La creación de *CJEU* obedeció a una demanda de la FEDEJAL, facilitada en buena medida por la relación personal de Suárez con el entonces Gobernador Márquez, a cuya campaña electoral habían apostado, quien accede a las propuestas presentadas por el entonces presidente de la Federación. Aunque no se conocen documentos que exhiban que las decisiones se tomaron por esta relación, la adquisición de un inmueble de dimensiones excesivas y en una ubicación poco funcional para los propósitos que buscaba, pero en donde Suárez tiene asentados sus intereses económicos y políticos, aportan elementos razonables para suponer que así se tomaron las decisiones para la apertura de *CJEU*.

El proyecto, sin embargo, careció desde sus orígenes de definiciones fundamentales y de documentos rectores que le trazaran rumbo y estrategia. Fue así como desde el principio, la ambigüedad de su misión y de su dirección, que durante mucho tiempo ocupó *de facto* Suárez, comenzó a generar conflictos con el personal que estaba a cargo de la representación gubernamental, al grado de que unos meses después de la inauguración oficial del inmueble, sus directivos tuvieron que solicitar la intervención de las autoridades policiacas para evitar que el Presidente de la FEDEJAL llevara a cabo un evento de bandas de música mexicana que exaltarían actividades delictivas en México. Incidente que creó tensión entre la Federación y los operadores de *CJEU*.

Desde su apertura en 2011, se han realizado esfuerzos para establecer servicios concretos a ofrecer a la ciudadanía, pero no ha sido tarea fácil.

Lo concretado hasta el momento está meramente orientado a: servicios de salud preventiva, propuestas educativas, actividades culturales, relaciones políticas con organismos clave, inicio de creación de una red de negocios Jalisco-Illinois, misiones comerciales y exhibiciones de productos. Pero no se ha logrado balancear el costo que conlleva el mantenimiento y operación tanto del inmueble como del proyecto contra los beneficios y resultados que se obtienen. Además, resulta verdaderamente interesante administrar un proyecto como este, sujetándose a leyes Estadounidenses, específicamente del Estado de Illinois y a leyes del Gobierno del Estado de Jalisco.

En 2013, el enlace con Casa Jalisco en Estados Unidos presentó su renuncia y el proyecto me fue asignado por tener la ciudadanía americana y por la familiaridad con los migrantes, siendo que nací y residí en los Estados Unidos de América por 7 años. En Illinois, pasé a ser miembro del “Board of Directors” o “Consejo de Administración” de la corporación, mientras que en Jalisco, la asignación como enlace fue verbal pues no existe una plaza como tal.

Desde ese momento, este proyecto –que tiene un origen meramente político y social- se ha convertido en una prueba de paciencia, templanza, ética y cuestionamiento a mis conocimientos administrativos. Siendo así, una serie de aprendizajes diarios y aplicación de los conocimientos adquiridos en esta Maestría como Comunicación Política, Análisis de Políticas Públicas, Finanzas Públicas, Entorno Económico y Ciencia Política. Específicamente, realizando las siguientes acciones: coordinando, administrando, dando seguimiento y evaluando todas las actividades y procesos relacionados con el funcionamiento y operación de la corporación; dirigiendo y supervisando el cumplimiento de las atribuciones de los empleados, oficiales y obligaciones de los contratistas independientes y voluntarios laborando para la corporación; verificando el cumplimiento del Plan Anual de Trabajo por parte del personal que labora allá; estableciendo mecanismos que aseguren el buen uso y cuidado patrimonial de los bienes muebles e inmuebles propiedad de Casa Jalisco en Estados Unidos y/o de *JALTRADE*; coordinando la elaboración, revisión, análisis y aprobación de los gastos y estados financieros, de la situación del uso de recursos y aprobando la

documentación comprobatoria del uso de dichos recursos; coordinando la correcta provisión de los recursos financieros necesarios para la operación y administración de la corporación y del inmueble; revisando la información financiera relacionada con Casa Jalisco en Estados Unidos, incluyendo la verificación de los reportes y firmas autorizadas de la documentación, recibos, facturas y cheques; elaborando, junto con el personal de Casa Jalisco en Estados Unidos, el Presupuesto Anual para la operación, administración y el mantenimiento del inmueble y la corporación; coordinando la calendarización y buena marcha de los servicios ofrecidos; supervisando la correcta atención de auditorías ya sea que provengan de la Contraloría del Estado de Jalisco, de la Auditoría Superior del Estado, o de auditores externos, proporcionando la información que le sea solicitada; realizando un monitoreo de medios constante sobre el tema y diseñando estrategias efectivas de comunicación social; coordinando y supervisando la elaboración de convenios de colaboración con entidades jaliscienses y estadounidenses buscando su correcto diseño e implementación; atendiendo las solicitudes de transparencia; y presentando en las sesiones del Consejo de *JALTRADE* la rendición de cuentas e información presupuestal y contable.

Después de una ardua labor de convencimiento y cabildeo, a mediados de 2015, el Gobernador Aristóteles Sandoval aprueba el inicio del proceso de venta del inmueble donde se encuentra Casa Jalisco en Estados Unidos y se decide crear el Instituto Jalisciense para los Migrantes (IJAMI) para llevar a cabo las acciones sociales, educativas y culturales que no debe realizar *JALTRADE*. Actualmente, el proceso de autorización de la venta del inmueble está en manos del Congreso del Estado de Jalisco en espera de aprobación, mientras que el IJAMI está en proceso de consolidación.

Con el objetivo de poder comprender más a detalle los programas, se presenta a continuación un cuadro comparativo de los mismos a partir de indicadores concretos que nos facilitan la clasificación de los aspectos más importantes de los mismos. Dichos indicadores son: planeación, actores, presupuestos, resultados, participantes y servicios que se ofrecen.

Cuadro 1. Comparativo de Casa Jalisco en Estados Unidos y Yo Exporto®

Comparativo de los Programas Casa Jalisco en Estados Unidos y Yo Exporto®		
	Yo Exporto®	Casa Jalisco en Estados Unidos
Planeación	<p>Se detectó la necesidad de información que tienen las empresas de Jalisco y se planteó la idea ante el equipo de <i>JALTRADE</i> y un grupo de expertos en materia de comercio exterior para recibir retroalimentación al respecto. Una vez aprobada la propuesta, se realizó una investigación exhaustiva de otros organismos promotores del diseño de sitios web como inspiración para la plataforma, tanto tipos como navegabilidad e imagen. Este proceso duró aproximadamente 6 meses.</p> <p>Con base en el curso presencial que ya se impartía, expertos en cada tema que aborda el curso, desarrollaron guiones con información básica del mismo que sirvieron como base para el contenido de la plataforma. Una empresa jalisciense de programación y diseño web desarrolló toda la plataforma. Por último, con el fin de proteger al proyecto de cambios de administración u otras eventualidades, se firmó un convenio de colaboración con la empresa Consultores en Comercio Exterior e Inversiones (COCEI), quien es dueño de la plataforma mas otorga el uso exclusivo a <i>JALTRADE</i>.</p>	<p>Se llevó a cabo a partir de un compromiso que hizo el Gobernador de Jalisco en turno, Emilio González Márquez, en 2007. El proceso de planeación inició en la entonces Coordinación de Políticas Públicas del Despacho del Gobernador. Parece que durante el proceso, se recibió una buena asesoría legal tanto en Illinois como en Jalisco para evitar cambios en el mismo. La planeación duró de 2008 a 2011 cuando se realizó el registro de la Corporación de Casa Jalisco en Estados Unidos ante el IRS (organismo estadounidense similar al Servicio de Administración Tributaria).</p>
Actores	<p>Juan Pablo Cedeño, NetCommerce, empresa desarrollo de videos, 16 expertos en comercio exterior, COCEI, <i>JALTRADE</i>.</p>	<p>Emilio González Márquez, Sergio Suárez (FEDEJAL), Coordinador de Políticas Públicas del Despacho del Gobernador, empleados de Casa Jalisco en Estados Unidos NFP, <i>JALTRADE</i>, Secretaría de Educación Jalisco, Secretaría de Cultura de Jalisco, Secretaría de Desarrollo Humano (ahora Desarrollo e Integración Social), Secretaría de Turismo, DIF, Universidad de Guadalajara, Secretaría de Finanzas, Secretaría de Administración, Jorge Aristóteles</p>

		Sandoval Díaz, Presidente de CJEU, Coordinación de Atención a Jaliscienses en el Exterior.
Presupuestos	<p>2011: \$1,500,000.00 MXN (Un millón por medio de Fondo PYME, el resto del Gobierno del Estado a través del programa Productividad Jalisco)</p> <p>2012: \$350,000.00 MXN</p> <p>2013: \$350,000.00 MXN</p> <p>2014: \$350,000.00 MXN</p> <p>2015: \$350,000.00 MXN</p> <p>2016: \$350,000.00 MXN</p>	<p>2011: \$11'000,000.00 MXN (Presupuesto total de JALTRADE con el que se realizaron los gastos iniciales)</p> <p>2012: \$9'310,000.00 MXN</p> <p>2013: \$9'500,000.00 MXN</p> <p>2014: \$9'851,500.00 MXN</p> <p>2015: \$7'692,308.00 MXN</p> <p>2016: \$7'659,231.00 MXN</p>
Resultados	<p>-Más de 5,000 personas con acceso a la plataforma y servicios de la misma.</p> <p>-Más de 1,800 personas capacitadas.</p>	<p>-Más de 100 citas de negocios con 63 clientes potenciales.</p> <p>-77 empresas jaliscienses beneficiadas por misiones comerciales y exhibiciones de productos dentro del inmueble.</p> <p>-6 eventos de promoción de productos del Estado de Jalisco, resultando en \$971,528.00 USD en ventas concretadas durante los eventos.</p> <p>-Conformación de una red de negocios Jalisco-Medio Oeste y creación del Grupo Amigos de Jalisco en colaboración con líderes jaliscienses, organismos empresariales de Illinois y empresas de Wisconsin.</p> <p>-Realización de 2 Seminarios con Compradores de Expo ANTAD, resultando en la participación de 10 empresas en la edición 2016 de dicha Expo.</p> <p>-5 Convenios de Colaboración y más de 10 alianzas con Organismos e Instituciones tanto jaliscienses como estadounidenses para ofrecer servicios a los jaliscienses oriundos y más de 10 programas de apoyo a migrantes implementados.</p>
Participantes	JALTRADE, COCEI y comunidad empresarial del Estado de Jalisco	Emilio González Márquez, Sergio Suárez (FEDEJAL), Coordinador de Políticas Públicas del Despacho del Gobernador, empleados de Casa Jalisco en Estados Unidos NFP, JALTRADE, Secretaría de Educación Jalisco, Secretaría de Cultura de Jalisco, Secretaría de Desarrollo Humano (ahora Desarrollo e Integración Social), Secretaría de Turismo, DIF,

		Universidad de Guadalajara, Secretaría de Finanzas, Secretaría de Administración, Jorge Aristóteles Sandoval Díaz, Presidente de CJEU, Coordinación de Atención a Jaliscienses en el Exterior.
Servicios	<p>Servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Training: acceso al curso virtual de 16 temas en comercio exterior -Asesoría para la exportación -Soporte técnico vía web en caso necesario <p>Herramientas de la plataforma:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Biblioteca y material interactivo para consulta -Actividades y noticias en la plataforma -Comunidad <i>Yo Exporto®</i>: donde los usuarios pueden compartir ideas, necesidades, experiencias, etc. -Diagnóstico empresarial: sistema de diagnóstico diseñado en colaboración con IDITPYME de la Universidad de Guadalajara -Oportunidades de negocio -Apoyos a la exportación -Herramientas para la exportación -Mapa multimedia -Temas especializados -Consultoría 	<ul style="list-style-type: none"> -Servicios de salud preventiva -Propuestas educativas -Actividades Culturales -Relaciones Políticas con organismos clave -Creación de una red de negocios Jalisco-Illinois y una base de datos de jaliscienses oriundos -Misiones comerciales y exhibiciones de productos
<i>Fuente: Elaboración propia con datos de JALTRADE</i>		

Como un elemento de evaluación de la experiencia profesional dentro de ambos programas, se presenta el siguiente cuadro comparativo desde la perspectiva de las acciones realizadas como coordinadora de *JALTRADE*, implementadora de *Yo Exporto®* y enlace de *CJEU*.

Cuadro 2. Comparativo de acciones realizadas durante la experiencia profesional

Cuadro Comparativo de Acciones Realizadas Durante la Experiencia Profesional			
	<i>Yo exporto®</i>	<i>CJEU</i>	Conclusiones
Coordinadora	Apoyo en la elaboración de reportes mensuales y soporte a los empresarios que tienen dudas sobre el sistema.	Administrar, supervisar, y operar el aspecto jurídico y financiero del programa, para la	Como coordinadora, he dejado de dedicar el tiempo necesario a un

	<p>A pesar de que considero que mi desempeño ha sido satisfactorio, me ha faltado dedicar tiempo a estas actividades por la demanda que implica <i>CJEU</i>.</p>	<p>protección del presupuesto asignado a <i>JALTRADE</i>. He aprendido de manera inigualable con este programa, pero considero que he invertido más tiempo y esfuerzo del que debería a este programa que no abona a los objetivos del Instituto.</p>	<p>programa para invertirlo en otro que no aporta mucho a los objetivos de <i>JALTRADE</i>, pero a la vez es crucial atender para la protección del mismo.</p>
Implementadora	<p>Participé en el contenido de los temas, apoyo en el seguimiento del desarrollo del sistema y en la elaboración de procesos para las diferentes actividades del equipo que opera el programa. Considero haber cumplido con las expectativas que se tenían en esta etapa del proyecto.</p>		<p>En este caso, me resultó menos complejo participar en la implementación y creación del programa que durante el seguimiento y operación diaria del mismo.</p>
Enlace		<p>Me preparé lo suficiente para entender la complejidad de un proyecto que debe cumplir legislaciones en 2 países diferentes. He logrado operarlo a pesar de las complejidades políticas que lo rodean.</p>	<p>A pesar de lo que puedan comentar diferentes actores al respecto, logré el completo entendimiento de un programa que pocas personas han logrado comprender en su totalidad.</p>
Conclusiones	<p>Lo considero el programa más exitoso en el que he estado involucrada en mi vida profesional. Ha requerido de mis</p>	<p>Este programa me ha retado como ninguna otra situación de mi vida laboral. El hecho de enfrentarme directamente a los</p>	

	<p>conocimientos en comercio exterior y procesos y sus características lo han llevado a generar empresarios satisfechos y agradecidos, convirtiéndolo en mi motivación para seguir siendo servidor público.</p>	<p>conflictos políticos que genera la búsqueda de poder y los intereses de unos cuantos, han llevado a replantearme el interés de seguir trabajando en la administración pública; especialmente por ir en contra de mi ideología y principios. Sin embargo, si no fuera por este programa, no tendría los conocimientos legales y administrativos que tengo actualmente de los Estados de Jalisco e Illinois y creo que ni siquiera hubiera entrado a la Maestría en Política y Gestión Pública.</p>	
--	---	--	--

Fuente: *Elaboración propia*

VI. Análisis de la Experiencia Profesional

Análisis de Yo Exporto®

De acuerdo con la respuesta de los beneficiarios del Centro Virtual de Capacitación para la Exportación *Yo Exporto®* a través de la encuesta de satisfacción que se les realiza al finalizar el curso, se considera que la dimensión cualitativa del programa ha tenido resultados positivos, apoyando al fomento de la *cultura exportadora* dentro de las empresas que lo cursan. Sin embargo, uno de los aspectos que se tiene pendiente resolver es la forma de obtener resultados cuantitativos.

Idealmente, todo programa gubernamental que tiene como base una política pública, debe ser medible para su evaluación y mejora. En este caso, la política de fomento a las exportaciones busca el aumento directo de las operaciones de exportación en un porcentaje de variación anual con respecto al periodo anterior. Desafortunadamente, existe un flujo de información que cuenta con varios filtros que nos imposibilitan conocer esta realidad con exactitud. Para determinar la cantidad de empresas que exportan y cuánto exportan, el Sistema de Administración Tributaria (SAT) debe contar con los registros completos y actualizados de las operaciones. Con esta información, el Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco (IIEG), elabora un directorio de empresas exportadoras y sus operaciones, que a su vez es entregado a *JALTRADE* para análisis de la información. El problema se presenta cuando el SAT no cuenta con la información actualizada, o cuando *JALTRADE* no tiene los recursos necesarios para pagarle a IIEG la actualización de los datos.

Dado el contexto, *Yo Exporto®* solo podría ser medible si las empresas estuvieran dispuestas a compartir sus valores de exportación antes y después de tomar el curso en un mediano y largo plazo –de 1 año en adelante. Situación que parece difícil, dado que históricamente, durante el desarrollo de otros programas en *JALTRADE*, muchas empresas temen compartir su información por razones de seguridad o desconfianza.

Por otro lado, *Yo Exporto*® se enfrenta al reto del desistimiento. De acuerdo con la información que posee *JALTRADE*, se tiene como estadística que más del 40% de las personas que toman un *MOOC* (Cursos Masivos Online), desisten antes de terminarlo. A pesar de que se han implementado diferentes estrategias a los beneficiarios, tanto de incentivo como de castigo si terminan el curso antes de cerrar el año. Aún se tiene pendiente encontrar una solución definitiva a esta situación.

Otro reto al que se enfrenta el programa es el presupuesto que se solicita anualmente. Se gestionan \$350,000.00 pesos dentro del programa Jalisco Competitivo de la Secretaría de Desarrollo Económico, pero no es suficiente para la actualización y mantenimiento de la plataforma. Esta cantidad apenas cubre algunos gastos operativos del proyecto. Sin embargo, el proyecto sigue en constante mejora y actualización con el apoyo de un equipo comprometido en hacerlo crecer. Dicho equipo trabaja para COCEI, pero está dirigido por el Mtro. Cedeño.

Dado que cada vez son más reducidos los presupuestos asignados a los proyectos del Instituto, se está buscando la autosustentabilidad y el crecimiento sostenido del programa a través de la venta de licencias a otros Estados del país. De acuerdo con el convenio de colaboración entre *JALTRADE* y COCEI, un porcentaje de éstos ingresos lo utiliza el Instituto para cubrir algún costo no presupuestado y el resto lo utiliza COCEI para reinvertirlo en el programa. De esta manera, no se genera una utilidad como tal y se evitan conflictos por la misma.

Esta estrategia de generación de recursos, nos ha llevado a concluir desde el punto de vista administrativo y social que los programas de fomento a las exportaciones que involucran a la iniciativa privada en la operación del programa, pueden tener más éxito que los que operan meramente bajo la dirección del Gobierno del Estado. Este principio parece ser la base de las Asociaciones Público-Privadas (APPs) que está promoviendo el Gobierno Federal.

La vigilancia que tienen tanto la iniciativa privada como el Gobierno sobre *Yo Exporto®*, desde el punto de vista político, genera una sinergia donde ambos buscan cuidar sus intereses, pero con una visión en común. En este caso, *JALTRADE* busca presentar resultados de empresas y personas capacitadas de acuerdo con sus objetivos y COCEI busca obtener promoción y coautoría del programa. Bajo este esquema, existe una comunicación eficiente entre un actor y otro, que permite, también, implementar cambios y mejoras de manera casi inmediata, manteniéndose a la vanguardia de los cambios constantes que tiene el mundo virtual.

Adicionalmente, siendo *JALTRADE* un Organismo Público Descentralizado, cuenta con la flexibilidad en la toma de decisiones. Si alguna propuesta cuenta con la aprobación del Consejo Directivo, se puede realizar, de lo contrario, no se tiene una base de responsabilidad sólida sobre la acción a realizar. Es así como la colaboración entre lo privado y lo público permite sobrellevar el reto de temporalidad al que se enfrenta cada programa gubernamental. Siendo que la plataforma pertenece a COCEI, el Gobierno del Estado no puede frenar el proyecto a menos de que el Consejo Directivo del Instituto decida hacerlo, en especial cuando el programa está buscando la autosustentabilidad.

Sin duda, todo esto no sería posible sin la buena voluntad de los servidores públicos y los participantes de la iniciativa privada. Como menciona Salazar Vargas (2009), toda política pública debe tomar en cuenta el aspecto político, el administrativo y el social. En este caso, el aspecto social de *Yo Exporto®* como parte de una política de fomento a las exportaciones, es el compromiso de los actores por hacerlo funcionar. No hay intereses económicos desmedidos, no hay una búsqueda de poder ni reconocimiento, solo hay un interés genuino de los que estamos involucrados en el proyecto de aprovechar los recursos públicos que nos son asignados y transformarlos de manera innovadora en soluciones a las problemáticas actuales que enfrentan las MIPYMES de nuestro estado.

Una realidad es que muchos empresarios no están familiarizados con el uso de herramientas electrónicas, por lo que este programa no les representa mayor ayuda y generalmente se muestran reticentes a la posibilidad de tomarlo aunque sea gratuito. Para ellos tenemos un curso presencial al año que contempla más o menos la misma información. Sin embargo, parte de la idea de la creación de *Yo Exporto®* es la búsqueda de un cambio generacional del sector empresarial. Como se menciona en varias ocasiones en el documento, se necesita innovar para ser competitivos.

Además, este proyecto busca sentar precedente para una nueva ola de programas gubernamentales innovadores y eficientes, que usen herramientas digitales y reduzcan tanto los procesos burocráticos como la corrupción dentro de los mismos.

Si bien es cierto que un grupo de personas no puede resolver problemas económicos y sociales como la corrupción o la competencia internacional de los productos y servicios locales, sí pueden aportar herramientas para combatirlos. Es solo cuestión de contar con la ética suficiente y congruencia de acciones para hacer frente a los desafíos que presentan los procesos políticos de la administración pública en México.

Análisis de Casa Jalisco en Estados Unidos

Casa Jalisco en Estados Unidos fue un proyecto cuestionable desde su concepción, y a ello se han sumado diversos factores que complican su implementación, desde aquellos de carácter estructural hasta decisiones en los ámbitos político y administrativo dentro del Gobierno del Estado de Jalisco.

Si bien existen los documentos que sustentan su creación, como el propio acuerdo del Titular del Ejecutivo, de fecha 10 de junio de 2011, éste se enfoca en “disponer de espacios físicos en el inmueble conocido como ‘Casa Jalisco en Estados Unidos’, la Ciudad de Melrose Park, Illinois, EE.UU., para que los jaliscienses radicados en ese país puedan acceder a los servicios, asesoría, apoyos y programas gubernamentales del Estado de Jalisco en materia económica, educativa, social y cultural.” (2011, pág. 5), pero carece de un plan de trabajo estratégico para darle sustentabilidad a la infraestructura creada.

Desde el punto de vista administrativo, la decisión para crear dicho espacio físico pareciera haber sido resultado de valoraciones políticas y no de un estudio acerca de la viabilidad de una oficina de representación como la que se buscaba crear. Una de esas valoraciones es el hecho de que las instalaciones estuvieran ubicadas en Melrose Park, Illinois, un suburbio a 26 kilómetros al oeste de Chicago, que si bien cuenta con habitantes de origen jalisciense, no es la zona de más concentración de migrantes de nuestro Estado. Sin embargo, sí es una zona de alta influencia del anterior presidente de FEDEJAL.

Por otra parte, el elevado costo de mantenimiento del inmueble –en promedio \$800,000.00 pesos mensuales-, proveniente del presupuesto de *JALTRADE*, ha hecho inviable el sostenimiento económico de los programas y servicios tanto educativos como sociales y culturales para los que fue creada la representación jalisciense, al menos en el papel. Esto provoca la falta de recursos para lo que debería ser la parte esencial del programa: la búsqueda de resultados y el cumplimiento de sus objetivos sociales y de promoción económica.

Si en su momento hubo alguna idea de cómo se iba a costear el mantenimiento del edificio y se iban a operar los programas, esto no quedó plasmado en documentos iniciales. Esto nos da a entender que la idea que prevaleció en los autores de la iniciativa de adquirir una infraestructura de esta naturaleza es que su sostenimiento recaería en el subsidio total del Gobierno del Estado.

El acuerdo de creación de *CJEU* menciona que “las dependencias y entidades que integran la administración pública estatal deberán, de manera coordinada y en el ámbito de sus atribuciones, realizar las acciones necesarias para el debido cumplimiento” de los objetivos de la nueva representación (2011, pág. 6), la realidad es que la participación de las Secretarías que deberían estar involucradas, fue poca en la administración anterior y nula en la presente. Esto parece ser resultado de una serie de factores: de nuevo, la Ley de Austeridad del Gobierno del Estado y la consecuente falta de presupuesto; la falta de sensibilización de los secretarios sobre su corresponsabilidad en el programa; y la falta de un buen liderazgo para conjuntar y dirigir las acciones intergubernamentales.

Si bien es cierto que la responsabilidad de liderar el proyecto es de *JALTRADE*, el Instituto no tuvo la oportunidad de operarlo completamente. Desde el inicio de la presente administración estatal, el Titular del Ejecutivo ha asignado a dos Presidentes de *CJEU* –incluso en contra de la opinión del Consejo Directivo del Instituto. Estas asignaciones han complicado la operación diaria del proyecto, confundiendo las “líneas de mando” y provocando la desarticulación de esfuerzos que realiza por un lado *JALTRADE* y por otro la Coordinación de Atención a Jaliscienses en el Exterior de la Secretaría de Desarrollo e Integración Social – posición que no fue diseñada para ejercer funciones de transversalidad ni se le confirieron facultades ni recursos sustantivos, pero sí tiene influencia sobre las decisiones del Gobernador.

Desde la óptica política, esta desarticulación es el reflejo de un problema estructural de mayor complejidad. El Estado de Jalisco no ha contado históricamente con una instancia para el trabajo con los jaliscienses en el extranjero, pese a ser el segundo estado con mayor migración mexicana en EU.

Actualmente, la relación de *CJEU* con la FEDEJAL y sus directivos es cordial en el ámbito de las formalidades.

Para efectos del análisis social, es importante señalar que esta organización ha expresado al Titular del Ejecutivo su desacuerdo con algunas de las medidas que se han puesto en marcha como la de regular el uso con tarifas simbólicas, del salón de eventos del inmueble, que tuvieron durante varios años para recaudar fondos de cuyos informes no se tiene conocimiento. Es decir, pareciera que esta organización estuvo generando recursos por medio de eventos en el inmueble sin costos de inversión. Lo que resulta analizable es que a finales de 2015, tomaron la iniciativa de abandonar completamente el inmueble por una aparente falta de recursos.

Estos aspectos hacen evidente una problemática que tiene varias ramificaciones en el aspecto político, administrativo y social que resulta complicado enumerarlas, pero reflejan una compleja implementación y operación del programa.

En contraste con *Yo Exporto®*, *CJEU* es un ejemplo de programa implementado completamente bajo la influencia y operación cotidiana de la administración pública en México. Cada actor busca obtener beneficios propios, presumir resultados, obtener influencia y poder sobre otros; olvidando o simplemente ignorando que existen procedimientos administrativos que generan responsabilidad para *JALTRADE*, su Consejo Directivo y los operadores de *CJEU*.

Es importante mencionar que comparativamente, ambos proyectos tienen dimensiones distintas, por lo que el ejercicio comparativo es meramente ilustrativo. Sin embargo, es evidente que la implementación de *Yo Exporto®* ha resultado para *JALTRADE* más eficiente – con más resultados y menos destino de recursos públicos- que la de *Casa Jalisco en Estados Unidos*.

Propuestas de mejora para la implementación y diseño de programas de fomento a las exportaciones

Durante la elaboración de este reporte, nos topamos con el hecho de que algunos conceptos que se utilizan constantemente en los programas, acciones, estrategias de organismos y dependencias de apoyo al comercio exterior como *oferta exportable* o *cultura exportadora*, no tienen un fundamento académico sólido como se menciona en el apartado de Marco teórico. Es decir, los conceptos clave de los programas de fomento a las exportaciones tienen una base mayormente empírica, con ciertas referencias a estudios de políticas públicas realizados por organismos internacionales.

Por otro lado, no se cuenta con la participación del empresariado en la elaboración de la política pública. De acuerdo con los conceptos revisados durante la clase de Ciencia Política y Teoría y Análisis de Políticas Públicas, una política debe responder a una necesidad pública; debe constituirse un asunto público. Por lo tanto, se considera que existen deficiencias en el diseño de las políticas públicas de fomento al comercio exterior del Estado de Jalisco. Un ejemplo claro es el Plan Estatal de Desarrollo (2013) y mención a la meta de un aumento del 10% anual de las exportaciones del estado, a sabiendas de que un objetivo del tal naturaleza no sólo depende de las acciones del gobierno local, sino de una serie de factores incluso internacionales.

No existe una investigación integral que incluya a expertos en la materia. Desde el Instituto, se podrían generar estas propuestas con base en consultas a los empresarios que se han acercado a nosotros para buscar apoyo en su proceso de internacionalización. Sin embargo, el mismo Plan Estatal de Desarrollo y los programas que de él surgen, son planteados por la Secretaría de Administración, Planeación y Finanzas, donde no necesariamente se tienen expertos en todas las materias, creando de nuevo un problema en el desarrollo de las mismas políticas.

En cierta forma, el Centro Virtual de Capacitación para la Exportación *Yo Exporto*®, ha sufrido un poco de los síntomas mencionados. Ha tenido una falta de seguimiento importante, lo que limita su medición y su posible mejora, además de que los recursos destinados a dicho programa son limitados en cuanto a cantidad y modo de obtención; no cuenta con recursos propios, fue creado con fondos federales (Fondo PYME) y es necesario solicitar fondos estatales de manera anual, por medio de convocatoria, para su operación y actualización. Para tener un acercamiento o una visión más exacta de los impactos que puede tener este programa, se podrían implementar revisiones periódicas, a largo plazo, de algunas empresas muestra. Sería indispensable un área de seguimiento para llevarlas a cabo, mas permitiría dar resultados más exactos que los que se presentan en el Cuadro 1. Comparativo de Casa Jalisco en Estados Unidos y *Yo Exporto*®.

Al mismo tiempo, *Yo Exporto*® ha sido un proyecto sólido que trascendió la administración anterior gracias al hecho de que se buscó que perteneciera a la iniciativa privada. El reto que se presenta ahora es cuidar los intereses del programa en caso de que algo llegase a suceder con la empresa COCEI. Para ello se busca trabajar en un convenio de colaboración más claro y una estrategia cuidadosa para no dañar la relación actual y no dar pie a malas interpretaciones sobre la relación entre un actor y otro.

De la misma manera, es imprescindible que se concrete la reformulación de la estrategia de atención a migrantes del Gobierno de Jalisco, que implicará la creación del IJAMI, a fin de hacer uso más racional de los recursos estatales y de hacer una división del trabajo acorde con las áreas de acción de cada una de las entidades que están relacionadas con los jaliscienses principalmente en Estados Unidos. Sin dejar a un lado todo el aprendizaje obtenido de los años de operación de Casa Jalisco en Estados Unidos con el fin de no repetir los mismos errores.

Si se dejara al IJAMI las acciones de atención a migrantes, *JALTRADE* estará en mejores condiciones de cumplir con sus objetivos de promoción del comercio exterior en mercado norteamericano, sin la carga financiera ni el lastre programático que actualmente y en forma desarticulada confluye en *CJEU*.

Derivado de lo expuesto anteriormente, el Consejo Directivo del Instituto, ha expresado su oposición para continuar con el programa de *Casa Jalisco en Estados Unidos*. Para dar cumplimiento a esta posición, se ha propuesto al Gobierno del Estado, vender el inmueble y utilizar esa inversión en la generación de negocios por medio de un modelo de representantes comerciales llamados “Impulsores de Negocios”. Esta propuesta tiene como base los casos de éxito que se han logrado generar derivados de la relación que se tiene con canales de comercialización en el estado de California, EE.UU. y Tokio, Japón.

En California no hay oficina de representación y se han generado más negocios bajo el esquema con el que trabaja *JALTRADE*: atracción de compradores, preparación de empresas, visitas a exposiciones, y relación con canales de comercialización en EE.UU. Como caso concreto, tenemos la alianza con ANTAD (Asociación de Tiendas de Autoservicio y Departamentales) que contempla el seminario con canales de comercialización que se realiza de manera anual en la ciudad de Los Ángeles, California, así como la participación de empresas de Jalisco en la muestra de oferta exportable de Expo ANTAD 2015, resultando en la generación de negocios por \$1'600,000.00 pesos.

Otro ejemplo, es la reciente alianza con México Consulting, LTD. en Tokio, Japón. A esta oficina se le pagan \$1'000,000.00 de pesos anuales por los servicios de vinculación con inversionistas y compradores potenciales japoneses. Durante 2015, se han apoyado a 25 empresas jaliscienses durante la edición de este año de FOODEX y se ha realizado el vínculo con la empresa JFE Steel que planea una inversión aproximada de \$30 millones de dólares en Jalisco.

La propuesta planteada consiste, a corto plazo, en vender el inmueble en el que actualmente opera *Casa Jalisco en Estados Unidos*. Con la cantidad obtenida de la venta y el presupuesto anual asignado al programa, se trabajaría con representantes comerciales en las tres ciudades con mayor cantidad de jaliscienses en los Estados Unidos: Los Ángeles, California; San Antonio, Texas; y Chicago, Illinois. De esta manera se podrían generar muchos más resultados sin la necesidad de invertir en un inmueble. Se implementaría un proceso integral que inicie con la capacitación de *Yo Exporto®*, programas de desarrollo exportador para los productos o servicios a internacionalizarse, para finalizar con la promoción internacional soportada por los impulsores de negocios.

A mediano plazo, se podría aumentar la cantidad de representantes comerciales dentro de EE.UU. (en la ciudad de Phoenix, Arizona) y en otras ciudades del mundo como: Barcelona/Madrid, España; Bogotá, Colombia; Guatemala, Guatemala; y mantener la relación actual con México Consulting en Tokio.

A pesar de que con esta propuesta se perdería una cantidad muy importante de la inversión inicial de *Casa Jalisco en Estados Unidos*, el costo-beneficio de este esquema, ha demostrado ser más rentable, especialmente en cuanto a generación de negocios y atracción de inversión.

Adicionalmente, el Gobierno de Jalisco se encuentra en un proceso de implementación de ahorros significativos por medio de la Ley de Austeridad y Ahorro del Estado. Por lo tanto, la presente propuesta favorece a que *JALTRADE* se sume a los esfuerzos del Gobierno Estatal para la optimización de los recursos públicos con relación a la generación de resultados.

Por último, la propuesta principal que se hace al Gobierno del Estado de Jalisco y a la administración pública mexicana en general, es la conformación de equipos de asesores altamente calificados en cada uno de los temas en los que se requiere intervención gubernamental. El diseño de políticas públicas y programas gubernamentales debería de estar hecho por conocedores de las necesidades o problemas públicos.

Es claro que no se puede cambiar un sistema de gobierno que lleva años arraigado en nuestro país, pero sí se puede actuar de manera inteligente al respecto. No es necesario que se terminen los favores políticos que sabemos que rigen los organigramas de nuestras dependencias, es cuestión de generar equipos de asesores externos que realmente propongan soluciones viables sustentadas en la realidad que enfrenta la sociedad mexicana.

En el Estado de Jalisco, propondría la conformación de un equipo multidisciplinario de asesores en comercio exterior y atracción e instalación de empresas de inversión extranjera directa en nuestro Estado, con la finalidad de crear políticas públicas con base en las necesidades del sector empresarial jalisciense y lograr la unificación criterios para el establecimiento de empresas en nuestro Estado.

VII. Bibliografía

- Aguilar Villanueva, L. F. (1992). *La Hechura de las Políticas*. Ciudad de México: Miguel Ángel Porrúa.
- Alba Vega, C., & Méndez, B. (1997). Presentación. *Comercio Exterior*, 3-7.
- Arechavala, R. (2007). Cultura empresarial e internacionalización de la pequeña empresa mexicana. *Estudios Sociales, Nueva Época, Sección temática: análisis de pequeñas y medianas empresas.*, 31-54.
- Banco Nacional de Comercio Exterior, S. (2007). *12va Guía Básica del Exportador*. Ciudad de México: Banco Nacional de Comercio Exterior.
- Brown, F., & Domínguez, L. (2010). Capítulo VII: Políticas e instituciones de apoyo a la pequeña y mediana empresa en México. En C. Ferraro, & G. Stumpo, *Políticas de apoyo a las PyMEs en América Latina: entre avances innovadores y desafíos institucionales*. (págs. 299-342). Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Castro Domingo, P., & Tejera Gaona, H. (2009). *Teoría y metodología para el estudio de la cultura, la política y el poder*. Ciudad de México: UAM-I, CONACYT, Porrúa.
- Colaiácovo, J. (1996). *Comercialización internacional y desarrollo de exportaciones*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Economía, S. d. (27 de Mayo de 2013). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de Reglas de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME) para el Ejercicio Fiscal 2013: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5300268&fecha=27/05/2013
- Economía, S. d. (10 de Mayo de 2015). *Acciones y Programas*. Obtenido de Comercio Exterior/Países con Tratados y Acuerdos firmados con México: <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-externor-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico?state=published>
- Exportación, C. N. (23 de Noviembre de 2014). *INDEX Hermosillo*. Obtenido de Comunicado del Presidente: 11 de Septiembre de 2013: <http://www.indexhermosillo.org.mx/espa%C3%B1ol/noticia1.html>

- Gobierno de la República. (20 de Mayo de 2013). *Plan Nacional de Desarrollo*. Obtenido de <http://pnd.gob.mx/>
- Gobierno del Estado de Jalisco. (31 de Marzo de 2012). *Sistema de Información Web, info.jalisco.gob.mx*. Obtenido de Ley para el Desarrollo Económico del Estado de Jalisco y Ley para la Promoción de Inversiones del Estado de Jalisco: <http://info.jalisco.gob.mx/gobierno/documentos/3776>
- Gobierno del Estado de Jalisco. (30 de Noviembre de 2013). *Secretaría de Administración Planeación y Finanzas, Gobierno del Estado de Jalisco*. Obtenido de Versión PDF: Plan Estatal de Desarrollo: <http://sepaf.jalisco.gob.mx/gestion-estrategica/planeacion/ped-2013-2033>
- Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales: competencia en el mercado global*. Ciudad de México: Mc. Graw Hill.
- Hinkelman, E. (2011). *Diccionario enciclopédico de comercio internacional*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Jalisco, D. G. (10 de Junio de 2011). Acuerdo del Ciudadano Gobernador Constitucional del Estado de Jalisco DIGELAG ACU 028/2011. *El Estado de Jalisco, Periódico Oficial*, págs. 3-6.
- Lerma Kirchner, A. (2000). *Comercio Internacional, Metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial: Guía práctica*. Ciudad de México: ECAFSA.
- Ley Orgánica del Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco (Dictamen de Decreto suscrito por las comisiones conjuntas de Estudios Legislativos, Puntos Constitucionales y Reglamentos, de Desarrollo Económico y Social y de Planeación del Desarrollo, que contiene la 10 de Diciembre de 1998).
- Maldonado, M., Deniz, A., & Asunción de Jesús, H. (2012). Efectividad de los programas de fomento a las exportaciones de las empresas del Estado de Colima que participan en el Mercado exportador. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 887-895.
- Morales Troncoso, C. (2008). El comercio entre México y China: una colosal triangulación. *Comercio Exterior*, 885-894.

- Palencia, C. (24 de Noviembre de 2014). *CNN Expansión*. Obtenido de Decreto IMMEX. ¿Qué tanto responde a las exigencias del Sector Maquilador?: http://www.cnnexpansion.com/manufactura/actualidad/2007/11/20/copy_of_dec reto-immex
- Pimienta Lastra, R., & Vera Bolaños, M. (12 de Febrero de 2015). *Entre lo Cualitativo y lo Cuantitativo en las Ciencias Sociales*. Obtenido de http://148.206.107.15/biblioteca_digital/capitulos/343-4842ofp.pdf
- Porter, M. (21 de Noviembre de 2014). *Competitive Advantages of Nations*. Obtenido de <http://www.pug.units.it/sid/docenti/brusati/didattica/11%20Porter%20The%20C ompetitive%20Advantage%20of%20Nations.pdf>
- ProMéxico. (19 de Noviembre de 2015). *ProMéxico*. Obtenido de Tratados de Comercio: <http://promexico.gob.mx/es/mx/tratados-comerciales>
- Pugel, T. (2009). *International Economics*. Washington, D.C.: Mc Graw Hill Irwin.
- Ramírez de Rincón, M. L. (Mayo - Agosto de 1999). *La educación como instrumento de fomento de la cultura exportadora*. Obtenido de Colombia Internacional, Revista del Departamento de Ciencia Política-Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de los Andes, Colombia: <http://colombiainternacional.uniandes.edu.co/view.php/346/index.php?id=346>
- Ramos Morales, L. L. (2012). *Revista de Ciencia Política*. Obtenido de Revista N°16 "TEORÍA POLÍTICA E HISTORIA" - Método Comparativo: precisiones y características: <http://www.revcienciapolitica.com.ar/num16art4.php>
- Reyes Díaz-Leal, E. (2003). *11° Mandamiento: Exportarás*. Ciudad de México: Bufete Internacional de Intercambio, S.A. de C.V.
- Roque Pavón, A., & Pierdant de la Mora, P. (1996). *Prácticamente COMO EXPORTAR*. Ciudad de México: Editorial Plaza y Valdés/MX:exporta.
- Salazar Vargas, C. (2009). La evaluación y el análisis de políticas públicas. *Revista Opera*, 23-51. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67515007003>
- Stake, R. E. (2013). Estudios de casos cualitativos. En N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Manual de Investigación Cualitativa, Volumen III* (págs. 154-197). Gedisa.

Todesca, J., Larghi, H., & Bresmedrisnik, P. (2006). *Instituciones públicas de apoyo a la competitividad: análisis de casos*. Buenos Aires: CEPAL.

Wiker, J., & Piña, J. (2010). *Régimen jurídico de comercio exterior*. Ciudad de México: MPC Editores S.C.

VIII. Currículo del Candidato

Lic. Laura Teresa Orozco (Parra)

Remanso de los Crisantemos Central #383, Cd. Bugambillas

Zapopan, Jal., 45238

044-331-118-6313

lauorozcop@hotmail.com, lauraorozcop@gmail.com

RFC 00PL871211J83

Perfil Profesional y Resumen Ejecutivo:

Experiencia en asesoría de exportaciones, administración de oficinas en EE.UU. y organización de eventos de promoción de los productos y servicios del Estado de Jalisco -a nivel local e internacional- en colaboración con personalidades de prestigio global, cámaras empresariales y organismos gubernamentales. Adicionalmente, experiencia en servicio a clientes a nivel mundial; desarrollo de proyectos económicos y de comunicación empresarial; y locución de *podcasts* relacionados con el comercio exterior, con fines educativos.

Orientación a resultados, políglota, capacidad para el trabajo bajo presión, habilidad y disposición para el aprendizaje, facilidad para comunicación (oral y escrita) y entablar relaciones interpersonales para el manejo de grupos.

Idiomas: Inglés Avanzado (TOEFEL 630 puntos, University of Cambridge First Certificate in English "FCE" B). Francés Avanzado. Portugués Básico.

Experiencia Laboral:

Ago 2010 – Actual: Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco JALTRADE Coordinadora del Mercado Europeo – Enlace y Miembro del Consejo de Directores de Casa Jalisco en Estados Unidos, NFP

Nov 2010 – Jul 2011: IGConsulting (Inteligencia Global)

Conductora del Programa "Haciendo Negocios en..."

Abr 2010 – Ago 2010: Hewlett Packard de México (Planta Toluquilla)

Customer Service Representative – Corporate Business, EE.UU.

Feb 2010 – Abr 2010: Ruvel Company, S.A. de C.V. (Bolsas Clóe)

Asistente de Dirección Comercial

Logros:

- Participé como Evaluador del "Galardón Jalisco a la Exportación" edición 2014 y 2015, recibiendo un reconocimiento del Gobernador Aristóteles Sandoval Díaz.
- Bajo mi coordinación, Casa Jalisco en Estados Unidos logró la exención de impuestos federales Estadounidenses, bajo la sección 501 (c)(6) del Internal Revenue Code.
- Recibí, junto con mi equipo de trabajo, el "Premio Nacional de Exportación 2012" en la categoría de Organismos de Fomento al Comercio Exterior, otorgado por el Presidente Felipe Calderón Hinojosa.

- Colaboré con el desarrollo del contenido y colaboro con la actualización y operación del Centro Virtual de Capacitación para la Exportación “YO Exporto” (www.yoexporto.mx)
- Dirigí la operación logística de un magno evento de promoción en el marco de la Semana de la Moda en Shanghai (Primavera-Verano 2011) llevando a personalidades de prestigio global (Miss Universo 2010, Nuestra Belleza México 2010 y los 3 diseñadores de moda más importantes de la región) logrando ser invitados a la siguiente edición de este evento.
- Organicé una pasarela y una degustación de tequila en el marco de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) dando a conocer a más de 200 delegados internacionales los productos de Jalisco.
- Elaboré un Modelo de Desarrollo Turístico Sustentable para la Integración Económica de la Región de Cuitzeo, Michoacán, en respuesta a la convocatoria de la Licitación Gubernamental FOMIX CONACYT, obteniendo los fondos para el desarrollo del mismo, así como la expansión de beneficios a 13 municipios y sus habitantes.
- Elaboré un plan de comunicación, para el área Comercial de Ruvel Company, logrando la mejora de la comunicación e imagen corporativa del área.
- Contribuí al logro de más de \$30,000 USD de ventas en sandalias en Julio de 2009, manteniendo el nivel de venta a pesar de la crisis financiera en Estados Unidos de América.
- Participé en la organización de diversos seminarios, entre ellos, el 2º Simposium Empresarial “Emprende el Vuelo 2009” Universidad Panamericana dentro del Comité de Marketing y Ventas, logrando que asistieran más de 600 personas.

Formación Académica:

Maestría en Política y Gestión Pública - Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO)

Agosto 2013 – Actual

Licenciatura en Administración y Negocios Internacionales - Universidad Panamericana Campus Guadalajara

Agosto de 2005 – Diciembre 2009

Université Jean Moulin, Lyon 3 (Lyon, Francia) - Intercambio Universitario

7º semestre, Septiembre – Diciembre 2008

Educación Continua:

Diplomado en ISO 9001 :2008 - Instituto Jalisciense de la Calidad - *Mayo – Octubre 2011*

Diplomado en Desarrollo Exportador del Sector Moda - ÚNICO (Universidad Autónoma de Guadalajara) - *Mayo – Agosto 2011*

Curso de Evacuación de Inmuebles - Unidad Estatal de Protección Civil y Bomberos Jalisco - *Agosto 2014*

Curso de Primeros Auxilios - Unidad Estatal de Protección Civil y Bomberos Jalisco - *Septiembre 2014*