



“Hacia un estado moderno: estudio de casos de éxito de política pública en materia de fomento al comercio internacional en el Estado de Jalisco”

Reporte de Experiencia Profesional para obtener el grado de Maestría en Política y Gestión Pública por el ITESO.

Presenta:

Alejandro Allera Mercadillo

Asesor: Dr. Ignacio Medina Núñez

Tlaquepaque, Jal. Junio de 2007

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPÍTULO 2: LA PERSONA COMO EJE DE LA ACCIÓN TRANSFORMADORA.

CAPÍTULO 3: JALTRADE: UN CAMPO DE ACCIÓN TRANSFORMADORA

CAPÍTULO 4: ACCIÓN TRANSFORMADORA EN EL COMERCIO EXTERIOR DE JALISCO.

4.1 Caso uno: Joyeros en Centroamérica.

4.2 Caso dos: CODCEJAL

CAPÍTULO 5: PROPUESTAS DE MEJORA EN LAS ACCIONES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES EN JALISCO.

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

INDICE DE FIGURAS

[Ilustración 1. ESPIRAL DE COMPETITIVIDAD](#)

[Ilustración 2. DIVERSIFICACION DE LOS SECTORES EXPORTADORES](#)

[Ilustración 3. DIVERSIFICACIÓN DE LOS MERCADOS](#)

[Ilustración 4. CODCEJAL](#)

[Ilustración 5. PRINCIPALES SECTORES DE OPORTUNIDAD EN ASIA](#)

[Ilustración 6. PRINCIPALES SECTORES DE OPORTUNIDAD EN EUROPA](#)

INDICE DE TABLAS

[Tabla 1. EXPORTACIONES DE JALISCO](#)

[Tabla 2. EXPORTACIONES SECTOR JOYERO](#)

INDICE DE ABREVIACIONES

BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior
CAJ	Consejo Agropecuario de Jalisco
CCIJ	Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco
CEJALDI	Centro Jalisciense de Diseño
COECYTJAL	Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CEPE	Consejo Estatal de Promoción Económica
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana
FECANACO	Federación Nacional de Cámaras de Comercio
FOJAL	Fondo Jalisco
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información
IFM	Instituto de Finanzas de México
JALTRADE	Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco
NAFIN	Nacional Financiera
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SE	Secretaría de Economía
SEJ	Secretaría de Educación Jalisco
SEIJAL	Sistema Estatal de Información Jalisco
SEPROE	Secretaría de Promoción Económica del Estado de Jalisco

DEDICATORIA

A Dios por permitirme continuar superándome como persona para así ofrecer más a la sociedad.

A mis padres y hermanos que han sido parte fundamental de mi formación.

A mi esposa Tania por apoyarme en todo momento a ser mejor.

A Nacho Medina, mi asesor de tesis, por compartir conmigo este proyecto y enriquecerlo con su experiencia.

Al ITESO por forjar en mi una actitud de servir a los demás.

A todos mis amigos, compañeros de clase y maestros que durante la maestría y la elaboración de este trabajo me brindaron su tiempo, consejos, correcciones y ánimo a seguir adelante.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad identificar elementos concretos que ayuden a definir e implementar políticas públicas en materia de comercio exterior en el estado de Jalisco. Estos elementos son de alguna manera más “personales” en el sentido que dependen de las relaciones entre los actores más que de las estructuras. En ocasiones, pese a que las estructuras estén dadas, pese a que los lineamientos estén marcados, los planes de trabajo fijados; si no se dan estos elementos personales o de actitud, de poca utilidad es todo lo anterior. Es sabido que de nada sirve una orden girada si no hay voluntad de acatarla. Constantemente se habla de que la “voluntad política” es uno de los principales motores para que las políticas públicas se concreten. Este estudio trata, en todo caso, de entender esta “voluntad política” en un nivel más operativo, aislando e identificando ocho elementos que son esenciales para que las políticas públicas, sencillamente, se ejecuten. El estudio se realizará a través de 2 casos en dónde esta voluntad y relaciones entre diferentes actores demuestran su importancia. Además, como consecuencia de los estudios de estos dos casos, también se proponen 3 propuestas de mejora en las políticas públicas en el Comercio Exterior, o internacionalización, de las PYMES.

Introducción

Como Director General del Instituto de Fomento al Comercio Exterior de Jalisco (JALTRADE), organismo público Descentralizado de la Secretaría de Promoción Económica, he podido observar desde julio del 2003 que el diseñar, implementar y evaluar políticas públicas en materia de comercio exterior en Jalisco de manera exitosa requiere de convertir al sector público y al sector privado en socios. Como lo explicó David Osborne¹, no se trata de un gobierno que solucione o cree problemas, ni viceversa con el sector privado. Realizando una síntesis, ambas partes deben de ser socias. Es lo que en Teoría de Políticas Públicas se le conoce como “Reinventar el gobierno”. Se debe de convertir a las agencias públicas en entidades de diseño y acción eficiente y eficaz. El uso de tecnología y mentalidad empresarial en el quehacer gubernamental es algo en el que casi todos los niveles del sector público se cree, al igual que también en un Estado y sociedad moderna, en donde ambos ponen en práctica las últimas, o por lo menos las más populares, teorías de administración vigentes en un momento y espacio determinado. O al menos eso se dice.

¹ 1988 “laboratories of Democracy” publicado en el Harvard business School Press

Esta investigación trata sobre esta disfunción en la sociedad de Jalisco: en realidad, el sector público y el sector privado no son tan socios ni tan modernos como se dice que son. Como ejemplo de esta afirmación, existen proyectos que son detonadores del crecimiento económico de la entidad y que a falta de un estado moderno y promotor de la competitividad, así como de un sector privado que se comporta de alguna manera “complaciente”; estos proyectos sencillamente no se concretizan. Ejemplos: el macrolibramiento de la zona metropolitana de Guadalajara, el puerto seco, el centro de convenciones en Puerto Vallarta, la red de transporte urbano y suburbano tipo tren ligero o metro, por mencionar algunos mega proyectos. Se habla de ellos por años y aun no pasa nada y ese ambiente de “complacencia” se mantiene entre los actores públicos y privados tomadores de decisiones ante la impotencia de la ciudadanía que ve frenado el desarrollo de la comunidad por la falta de implementación de estos proyectos.

Por Estado moderno se entenderá aquel sistema de administración pública que ponga en práctica la teoría de “reinventar el gobierno” y el sector privado y público son socios y no subsisten en una simple relación proveedor – cliente. Se percibe en el ambiente de Jalisco más esta relación proveedor – cliente que un *partnership*. Sin duda existen muchos ejemplos de un autentico *partnership* entre el gobierno de Jalisco y la iniciativa privada (uno de los mayores casos de éxito es Expo Guadalajara); pero sin duda se puede hacer mucho más y superar esa

relación cliente – proveedor que no beneficia a nadie. Una muestra es el constante “golpeteo” entre algunas de las llamadas Cúpulas Empresariales vs. el gobierno estatal. Ambas partes utilizan a los medios de comunicación como arena de ataques y descalificaciones mutuas que habla de este ambiente de “bandos divididos”, unos y otros, víctimas y culpables. Existen diversas y diferentes variables que hacen sumamente difícil que esa “sociedad” (*partnership*) entre lo público y lo privado se dé de manera real y, sobre todo, efectiva. Algunas de estas variables son efectivamente muy complejas. Mencionaré sólo tres.

Primero, las relaciones entre los actores en cada lado son sin duda esenciales. Existe actualmente una tendencia que modifica el paradigma de reuniones de múltiples actores para abordar problemas comerciales. En inglés es denominado *multi stakeholder proces*. Una explicación al español aproximada sería, proceso entre actores con interés comprometido y capacidad de acción inmediata. *Stakeholder* es un accionista en una corporación, que pertenece a la asamblea donde se toman las decisiones importantes y al tener su dinero invertido ahí, el interés es total en los temas discutidos. ¿Quiénes son esos *stakeholders* entre los sectores público y privado? ¿Qué empresarios y funcionarios tienen esa categoría? Constantemente se dan casos de proyectos buenos, pero al ser originados o presentados a individuos que no son *stakeholder*, no llegan a prosperar. Anteriormente se habló de casos como el Macrolibramiento o el

puerto seco que no han logrado concretarse. Estos serían un ejemplo de buenos proyectos que no llegan a realizarse por falta de apoyo de estos *stakeholders*.

En segundo lugar está el tema de las agendas. ¿Cómo insertar proyectos específicos en la agenda de trabajo? En una supuesta relación de *partnership* los temas que están en la agenda, son sin duda temas consensuados y que de común acuerdo se irán priorizando.

Por último, si realmente se aspira a ser una sociedad moderna, ¿es esta sociedad eficientes, eficaces y con legitimidad? Para cada una de estos requisitos de modernidad, existe una relación a desarrollar:

Eficiencia = insumo / producto

Eficacia = metas / resultados

Legitimidad = sociedad / estado

Es decir, en esta tercera variable, la relación público – privado debe de ir “evolucionando” de una etapa a la otra y al final lograr estos tres requisitos de estado moderno. La eficiencia es la primera etapa, en dónde por ejemplo se da un presupuesto para hacer una escuela. Se puede hablar de eficiencia en el uso de los recursos, pero hace falta tener eficacia: la meta es incrementar el nivel educativo de cierta población, y eso no se logra simplemente construyendo

escuelas. Se tiene que fijar una meta y trabajar orientado a resultados. Por último, si las metas no están legitimadas mediante la alianza entre la sociedad y estado, ni ser eficientes ni eficaces realmente mejorará a la comunidad, sino el tener las tres cosas juntas: eficiencia, eficacia y legitimidad.

Precisamente, continuando con la idea de modernidad en el Estado, es importante acotar estos requisitos y relaciones. En un intento de síntesis, se pueden redefinir estos tres requisitos modernidad sólo en dos variables: la independiente y la dependiente, en donde la independiente será el nivel de participación y la dependiente será el nivel de afectación. El ciudadano y el funcionario se preguntan: ¿para qué participar? ¿Qué afectación tendrá para mi (individuo o sociedad) el participar o no? ¿Qué pongo y qué obtengo? (insumo / producto – meta / resultado)

El nivel de participación quedará definido en función de los recursos humanos y financieros invertidos en proyectos específicos de comercio internacional en el estado; y el nivel de afectación será medido con diferentes componentes, como la participación de productos en los mercados internacionales (ventas y compras), acceso a tecnología y cooperación técnica internacional, así como la percepción de resultados en función de los recursos invertidos en cada proyectos.

Capítulo 1: Planteamiento del problema

Parece que la sociedad vive en una especie de fantasía, en donde ambos, sector público y privado creen que las cosas funcionan. En los discursos de ambos sectores se escuchan ya sean alabanzas o reclamos y propuestas muchas veces huecas. Los actores clave, los que dan los discursos, tienen sus propias agendas. Se intentará demostrar, que para que se de un autentico *partnership* entre la sociedad y el gobierno, es necesario que los actores clave den su visto bueno en lo conceptual, pero en esencia, el éxito del *partnership* depende de:

1. buenas RELACIONES entre los niveles operativos;
2. de la NO INTERFERENCIA constante de los altos mandos de ambas partes;
3. de un proyecto INNOVADOR;

4. que CONVOQUE a un grupo de beneficiados entusiastas;
5. que RESUELVA una necesidad específica y concreta;
6. que cuente con REGLAS CLARAS y precisas en cuanto a qué hace cada parte;
7. de una COMUNICACIÓN fluida, constante y honesta;
8. que APORTE un logro que sea importante para las instituciones involucradas y
9. que sea MEDIBLE y sujeto a evaluación y seguimiento.

El problema, definido así, es que dentro de esta “fantasía” que en la que la sociedad parece que está inmersa (en donde se asume que se vive y actúa en una sociedad moderna, cuando en realidad no lo es); las órdenes, planes o directrices de las autoridades públicas y privadas vienen demasiado simples e inmersas en esa relación proveedor – cliente. Es decir, no hay una estructura o estrategia que permita desarrollar los puntos anteriormente descritos y que son elementos más concretos y reales para el éxito del *partnership*, en este caso en las políticas de Comercio Exterior en Jalisco para lograr la internacionalización de las PYMES. En este trabajo se describen y sistematizan dos experiencias exitosas para recomendar líneas de acción para lograr evolucionar la relación proveedor – cliente a un autentico *partnership*. Se buscará reunir información que permita validar estos elementos como determinantes para éste éxito, para aportar elementos concretos para mejorar las políticas públicas de Jalisco.

Como problema público, la internacionalización de las PYMES con frecuencia es desplazada de la agenda por otros problemas que sin duda llegan a ser más importantes, como salud y educación. Dentro de la misma agenda económica se pueden encontrar otros problemas que son atendidos, como la difusión de la ciencia y la tecnología, el financiamiento, la atracción de la inversión nacional e internacional, el manejo de estadística e información económica, el desarrollo de sectores, regiones y del mercado interno son otros “competidores”. A veces son minimizados algunos beneficios de la internacionalización de las PYMES, siendo que en última instancia, el comercio internacional es un elemento importante para lograr un sector productivo inmerso de manera exitosa en los mercados globales que rigen el mundo a principios del siglo XXI. Si se considera que la internacionalización de las PYMES no es el único problema de promoción económica, y se pudiera organizarlo dentro de una serie de apoyos que se deben de otorgar en una agenda integral en esta materia, tal vez la siguiente figura pudiera ilustrar esta integración y qué agencia privada o pública le da respuesta a cada problema.

Ilustración 1 ESPIRAL DE COMPETITIVIDAD



Con esto, se pretende mostrar que para atacar nichos de mercado internacionales, tienen que estar resueltos todos los demás problemas, comenzando con el financiamiento. La empresa que pretenda acceder a los mercados internacionales deberá tener suficiente liquidez. Posteriormente, debe de haber una infraestructura eficiente que permita ingresar materiales y exportar productos terminados o semi procesados que demanden los mercados internacionales. Debe tener igualmente acceso a las materias primas necesarias para producir. Debe de existir un estado de derecho que dé certidumbre a sus

actividades empresariales. Igualmente, el contar con información estratégica de los mercados, productos, condiciones logísticas y un sin fin temas disminuirá siempre de manera importante el riesgo de fracasar el momento de atacar los mercados. El acceso a la tecnología para producir y tener competitividad se torna cada día en algo más y más importante, sobre tomando en cuenta que México no puede competir con los países de mano de obra barata, como China, y el país tiene que dar un salto cualitativo de nicho y de posición de país en el concierto de las naciones. También, continuando con la espiral, para ingresar en el comercio internacional las instituciones deben de estar muy bien consolidadas para así dar soporte a las empresas individuales que se aventuran en el exterior, así como también estar preparadas para trabajar en equipo (tipo conglomerado o en agrupamientos industriales) para hacer frente a compromisos adquiridos. Al igual que la tecnología, la innovación, el diseño diferenciado juegan un papel central antes de pensar siquiera salir al exterior con una oferta exportable. Finalmente, para colocar los productos en otros mercados, la logística de distribución cierra la espiral para entonces si atacar los nichos de mercado internacional. Cada uno de estos elementos anteriores es en si mismo un desarrollo de agenda y planes de acción de una secretaría, dirección general o cualquier otro tipo de figura administrativa pública vigente. Sin embargo, no se puede intentar vender exitosamente productos hechos en Jalisco si no se tienen la mayoría de los elementos de la espiral resueltos.

Este proyecto de investigación también trata de lograr redimensionar la importancia del comercio exterior en las PYMES insertado en un esquema integral, tomando en consideración que la internacionalización es el resultado de una serie de atenciones previas a problemas que si no están debidamente atendidos no podrá ser exitosa.

Se utilizarán dos casos para intentar validar la propuesta. El primero es un caso de éxito de *partnership* entre gobierno y sociedad (una cámara industrial) que se llevó a cabo en el año 2004 para impulsar el sector exportador de la industria de la joyería de Jalisco en los mercados de Centroamérica. El otro caso, está relacionado otro *partnership*, esta vez en un esfuerzo conjunto y coordinado de los tres niveles de gobierno (federal, estatal y municipal) así como del sector privado (Consejo Mexicano de Comercio Exterior, COMCE y el Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco, CCIJ) en materia de Comercio Exterior también en Jalisco, en particular en el área de capacitación que inició en el 2004 y continúa a la fecha.

En ambos casos se aislarán las variables independientes y dependientes a fin de contestar diferentes preguntas que respondan a los nueve criterios descritos anteriormente. Al aislar estos elementos, se podrán identificar actores y agenda específica para de esa manera hacer repetible el proceso. Sin embargo, al buscar repetir casos de éxito, se estará sin duda caminando hacia ese estado

moderno al que se aspira. Si se inserta este proceso en una referencia más amplia, se está hablando ni más ni menos que de desarrollo, específicamente de desarrollo del capital social, que es el capital más sofisticado y complejo, al estar compuesto por redes de confianza. Estas redes de confianza sólo se pueden dar en un ambiente de casos de éxito. Participación y afectación. De eso se trata. Y estas redes de confianza no se pueden construir si no es con pequeños, pero claros y constantes casos de éxito.

El reporte será reforzado por con investigación documental (artículos, revistas, libros, discursos...), observación de datos sobre los estudios de caso que serán analizados. Se realizaran algunas connotaciones mediante entrevistas con actores involucrados en ambos casos a fin de lograr una opinión plural y retroalimentación que ayuden a validar la tesis.

Capítulo 2: La persona como eje de la acción transformadora.

Participación y las actitudes o “motores personales” que mueven a la persona a la acción son elementos esenciales para el desarrollo del presente trabajo. A este respecto, es necesario abundar aunque sea un poco más en estos temas, que están íntimamente relacionados. Es importante porque durante el desarrollo de los casos, se aislarán los nueve enunciados que se enumeraron al principio y que son esenciales para el éxito de las políticas públicas; y estos enunciados tienen un componente fundamental de participación y actitudes. Y para llevar a la práctica estos dos últimos elementos, el tema de la educación es un tema de fondo. La educación pública y obligatoria tiene, entre sus fundamentos, el formar ciudadanos que no solo conozcan las instituciones de su comunidad y su funcionamiento, sino que también adquieran una serie de disposiciones, virtudes y lealtades que se dan durante todo el paso por el sistema educativo en su conjunto. Sin embargo, la escuela no es el único escenario en donde un niño adquiere su noción de ciudadano. Es también en la familia, la iglesia, el vecindario. La escuela en todo caso es indispensable, pero no el único lugar.

La naturaleza y la importancia de la ciudadanía tienen un auge especial entre los teóricos de la política. El concepto en su es bastante profundo y complejo. Tiene que ver con historia común, religión, lenguaje, geografía, educación, valores,

ética entre muchas otras. Está demostrado que la salud y estabilidad de las democracias no sólo depende de la justicia y eficiencia de sus estructuras e instituciones básicas, sino también de las cualidades y actitudes de sus ciudadanos. El desafío es reconocer, valorar y proyectar esas virtudes cívicas. Si se toma como referencia la salud y estabilidad de una democracia a Singapur, se encontrarán algunos aspectos interesantes. En ocasiones se habla de este pequeño país no hay una democracia plena porque está en el poder el mismo partido y casi la misma gente desde 1965. Si embargo, la gente vota ahí por la misma gente por el bienestar que ha generado esa generación, logrando en cuarenta años superar un ingreso per cápita de menos \$1,000 al momento de su independencia en 1965 USD a más de \$30,000 USD en el 2000². En sus orígenes este país, fundado por Lee Kuan Yew , se fijaron una prioridad: dar a cada ciudadano una parte del país y de su futuro. Él quería una “home-owning society”³, es decir, una sociedad dueña de si misma. Lee Kuan Yew aprendió que la motivación y recompensas personales son esenciales para una economía productiva. Singapur es entonces un buen ejemplo de reconocer, valorar y proyectar virtudes cívicas de una población. De igual manera, el equipo que acompañó a Lee Kuan Yew en la fundación de Singapur, estuvo con él por más de 20 años y en cada crisis durante la fundación del país, cada uno ponía su vida en las manos de los otros, confiaban entre ellos, compartían una visión y

² 2000, “From the third World to First. The Singapore Story: 1965 – 2000”, Lee Kuan Yew. Times Media Private Limited.

³ IDEM

sabían las fortalezas y debilidades de cada uno. El valor de la participación y de las actitudes que mostraron este grupo de personas por más de 20 años sin duda logró en Singapur lo que es hoy.

En el caso de México, estos valores son a menudo menospreciados o subestimados. Tal vez algunos autores de políticas públicas piensen que conocen, mediante algún proceso empático y lírico, o por el simple y llano hecho de que ellos mismos son ciudadanos de la misma comunidad, el comportamiento de sus co-nacionales y cómo van a reaccionar ante sus proyectos. Sin embargo, la noción de “ser mexicano” es demasiado amplia y compleja como para que se pueda ostentar que se conoce lo suficiente. Lo mismo sucede con la mayoría de las nacionalidades y de manera más cotidiana, en los “mico cosmos” de las comunidades. Son tantos los actores y las maneras de “mamar” la vida comunitaria, que resulta imposible tener control sobre todas ellas y así suponer con algún grado de certidumbre el comportamiento y actitud del ciudadano. De ahí la importancia de la educación, en la materia de educación cívica, ya que es de los pocos lugares donde se puede tener algún tipo de control. Lo mencionaba Carlos Montes al asumir la presidencia de la Cámara de Diputados en Chile el 11 de marzo de 1999: “Sabemos que el vigor y la estabilidad de una democracia moderna no dependen solamente de la justicia de su estructura institucional básica, sino también de las cualidades y actitudes de sus ciudadanos. En nuestras organizaciones y grupos de la sociedad civil hay

mucha gente con grandes virtudes y valores. A todos nos conmueve la solidaridad, la generosidad, el desinterés y el amor al prójimo de personas de todos los sectores. El desafío es reconocer, valorar y proyectar esas virtudes cívicas. En otros países se constituyó una instancia parlamentaria plural con el propósito de alentar la ciudadanía y el desarrollo de la sociedad civil. Ser representantes hoy día es también asumir nuevas responsabilidades como líderes sociales, impulsores de nuevas formas de sociabilidad, constructores de sociedad. De esta manera movilizaremos valores y solidaridades capaces de transformar la política y la realidad”.⁴

Por ejemplo, la complejidad de esta relación de políticas públicas frente al conocimiento de la ciudadanía puede notarse en el sector salud. El Estado sería incapaz de proporcionar servicios sanitarios adecuados si el ciudadano no es responsable de su propia salud, manteniendo una dieta saludable, haciendo ejercicio, etc. Se puede gastar todo el presupuesto en campañas de publicidad y pláticas de concientización, pero al final la decisión la tiene el individuo; éste reaccionará de manera subjetiva ante todo el cúmulo acciones dirigidas del estado y no hay nada que garantice su comportamiento.

Entonces todo el esfuerzo del estado, ¿está condenado a fin de cuentas a la decisión subjetiva e individual de cada ciudadano receptor de estos mensajes?

⁴ http://www.bcn.cl/publicadores/pub_discursos/admin/ver_articulo.php?id_articulo=7

Tal vez de una manera científica, la respuesta es si. El elemento controlador de esto es el juego de incentivos y des-incentivos ante ciertos comportamientos. Tienen que ser sutiles, no coercitivos, promotores del beneficio individual que orientado por el estado resultarán en el beneficio de la comunidad. Tiene que ser mediante cooperación y libertad, que es el fin de la actividad política (o debería serlo).

Existen ciertas virtudes básicas que deberían ser alentadas y además son necesarias para el orden público. Entre ellas están:

- valentía
- acatamiento de la ley
- posponer el beneficio en el corto plazo a fin de lograrlo a largo plazo
- Espíritu público (evaluar el ejercicio político y deseo de participar)
- Sentido de la justicia
- Civilidad y tolerancia
- Sentido compartido de solidaridad y lealtad

Algunos de estos valores se enseñan en las escuelas, pero si no se ven y perciben en el mundo real, sean consideradas teorías inútiles y se olvidan y no son llevadas a la práctica. Es un círculo vicioso difícil de romper. De ahí la importancia de estos elementos que alientan o des incentivan algunos comportamientos asociados a estos valores.

La labor de la escuela en esta educación es esencial. Debería de incluir esta educación cívica, pero también lidiar con el tema de la individualidad y la capacidad de escoger lo que es correcto, dentro del marco de la libertad que ya se habló anteriormente. También con la identidad nacional, y no sólo eso, sino con la identidad regional y comunidad. Esto implica una participación importante de los niveles micro en la elaboración de los planes de estudio y puede parecer un riesgo al control central, pero es mejor fomentar una identidad comunitaria dentro del marco de una nacional, a no tener nada de control sobre el tema. Al final del día, la identidad origina grupos coherentes que podrán ser entusiastas y participativos de proyectos novedosos y de impacto.

En un libro titulado “resolviendo problemas difíciles”⁵, el autor relata varios casos alrededor del mundo en donde encuentra que los elementos definitivos para resolver los problemas más difíciles, como por ejemplo la transición sudafricana durante el fin del “apartheid” hacia una democracia participativa e incluyente entre blancos y negros, son el hablar y escuchar abiertamente. Esta metodología que el autor desarrollo en su libro aporta mucho para los casos y nueve elementos que se tratan en este trabajo. El *partnership* requiere de hablar y escuchar abiertamente. Si embargo, como refiere ampliamente el libro citado, estos dos elementos son sumamente difíciles de desarrollarlos integralmente. La

⁵ 2004, “Solving Tough Problems”, Adam Kahane, Edit. Barret Koehler Publishers

mayoría de las veces no se habla abiertamente por cierto miedo, desconfianza, falta de una visión de futuro y de grupo que pueda existir entre los miembros de una comunidad, entre otras muchas razones. Escuchar tal vez sea más difícil que hablar abiertamente. Cuantas veces no se han visto reuniones en donde realmente no se escucha por que los asistentes a la reunión llegaron con una idea formada sobre el tema a tratar y están cerrados a escuchar otros puntos de vista y tomar de ellos lo bueno y fortalecer el propio, modificando la opinión personal inicial no como una señal de debilidad, sino como una señal de saber escuchar en miras de entender mejor el problema y aportar una solución mejor al grupo y a la sociedad.

Así como estas reflexiones, se podrían hacer muchas más sobre la participación y las actitudes. Se mencionan estas breves líneas para dimensionar la complejidad de modificar ciertos patrones que estarán incluidos en este estudio. Los casos en Jalisco que se explicaran a continuación, tienen que ver íntimamente con participación y actitudes, por lo que este breve marco de referencia sólo es un espacio de reflexión sobre estos temas que influyen en los casos de *partnership* que se analizarán en los siguientes capítulos.

Capítulo 3: JALTRADE: un campo de acción transformadora

El Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco JALTRADE, es un organismo Público-Privado que apoya a las micro y pequeñas empresas establecidas en el Estado de Jalisco en sus actividades comerciales internacionales.

En el Estado de Jalisco, se creó a finales de 1999 el Instituto de Fomento al Comercio Exterior (JALTRADE); con la intención de estar ligado de una manera real, profunda y práctica con el sector privado estatal. Por eso se fundó bajo la figura jurídica que en México se conoce como Organismo Público Descentralizado. Esta figura básicamente consiste en que el máximo órgano de gobierno de estos organismos es un Consejo y no el propio gobernador o Secretario del sector. También existe una independencia presupuestal, administrativa y jurídica del resto del aparato gubernamental. En el caso de JALTRADE, su consejo directivo está compuesto por 6 organismos privados: Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco, American Chamber (capítulo Guadalajara), Cámara de Comercio de Guadalajara, Consejo Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología, Asociación de Hoteles y Moteles de Puerto Vallarta, Asociación de Hoteles y Moteles de Guadalajara; y 4 organismo

públicos: Secretaría de Promoción Económica, Secretaría de Turismo, Secretaría de Desarrollo Rural y Consejo Estatal de Promoción Económica. El presupuesto viene del gobierno estatal y cada 3 años el propio consejo elige un presidente ejecutivo que tiene que ser un empresario reconocido en la sociedad exportadora local y que será un voto más en el propio consejo. La estructura operacional de JALTRADE, actualmente compuesto por 12 funcionarios, está encabezada por un Director General que es el encargado del funcionamiento del Instituto así como de proponer los Planes Operativos y distribuir el presupuesto estatal y por ingresos generados de manera propia.

Después de los primeros 6 años de existencia del JALTRADE, 3 de los cuales he tenido la distinción de ser su Director General, las experiencias en materia de fomento a las exportaciones, en particular entre las micros y pequeñas empresas han sido muchas y muy variadas. Como en otras partes del mundo, este tamaño de empresas pertenece en una mayoría a personas de pocos recursos, que intentan establecerse y afianzarse en la clase media de su comunidad mediante el éxito empresarial. Sin duda parte de éxito empresarial al que aspiran es lograr exportar sus productos.

Respecto a las actividades y servicios que JALTRADE ofrece a las empresas principalmente se identifican a las siguientes:

1. Incremento de la Cultura exportadora

- JALTRADE coordina cursos básicos, intermedios y avanzados de capacitación en temas de comercio exterior tales como: logística, precios, contratos y otros temas internacionales.
- Asesoría en materia de comercio exterior, con el fin de orientar correctamente a la oferta exportable, elaborando estrategias y planes de trabajo dirigidas a la comercialización internacional.
- JALTRADE ha firmado convenios de colaboración con diversas universidades del Estado de Jalisco para la elaboración conjunta de proyectos de exportación de forma gratuita.
- Por iniciativa del Gobierno del Estado de Jalisco y en conjunto con el sector privado, cada año se entrega un reconocimiento llamado “Galardón Jalisco a la Exportación” a empresas Jaliscienses que hayan destacado en la actividad exportadora en diferentes categorías. Es un premio integral que evalúa criterios tales como: diversificación, volumen, procesos internos, investigación, servicios, entre otros.

2. Promover las exportaciones de Jalisco en los mercados internacionales

- JALTRADE participa en misiones comerciales en los mercados de Norteamérica, Latinoamérica y Asia⁶, apoyando a las empresas en la organización de su agenda de trabajo y estableciendo reuniones con contrapartes del extranjero interesados en la oferta exportable de Jalisco.
- La participación en Ferias y Exposiciones son una herramienta más de promoción internacional, JALTRADE coordina esfuerzos para la participación de empresas de Jalisco en Exposiciones y Ferias internacionales, que representan oportunidades concretas para el posicionamiento de los productos Jaliscienses en el extranjero.
- JALTRADE vincula a compradores internacionales con empresas del Estado de Jalisco en búsqueda de posibilidades de negocios, apoya a estos visitantes con reuniones de trabajo y acercamiento con productores Jaliscienses para la creación de relaciones comerciales.
- Establecimiento de Convenios de colaboración con organismos en el extranjero, entre otros:
 - Latin Business Institute Estados Unidos

⁶ Para el caso de los países en la Unión Europea existe en el Estado otra entidad que se dedica a ellos, el Centro de Información y Difusión de la Unión Europea (CIDUE) que en un principio era parte de JALTRADE pero en el 2000 – 2001 se separó bajo la figura de un Organismo Desconcentrado de la Secretaría de Promoción Económica por acuerdo del Secretario en turno.

- o Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)
- o Cámara de Comercio de Guatemala
- o Cámara de Industria y Comercio Costa Rica-México
- o Hong Kong Trade Development Council
- o IE Singapore

JALTRADE tiene dos oficinas: una en el propio edificio de la Secretaría de Promoción Económica, junto con el resto de las Direcciones Generales de la Secretaría y otros Organismos sectorizados, y otra oficina en Expo Guadalajara, conocida como el Centro Internacional de Comercio de Jalisco. Este Centro tiene como objetivo el proveer información de calidad y actualizada en temas relacionados al comercio internacional. Cuenta con el más moderno equipo de comunicaciones y tecnología entre los que destaca el sistema de video-conferencia, así como un área de exhibición de productos exportables de Jalisco.

Los principales servicios que ofrece son de Inteligencia Comercial Internacional tales como:

- Base de datos.
- Estudios de mercado sectoriales.
- Fichas técnicas de países y regiones.

- Información actualizada (leyes, reglamentos, tratados, etc.)
- Vinculación con Instituciones de fomento al comercio exterior en otros países y estados.
- Conocimiento de los principales compradores o proveedores de todo tipo de productos, así como sus precios promedio de compra venta.
- Estadísticas detalladas y actualizadas del comercio exterior de Jalisco, origen y destino por fracción arancelaria, puerto de entrada y de salida, medio de transporte utilizado entre otros.
- Bases de datos y software internacionales en línea que permiten ver el valor agregado de diferentes productos en el mundo, así como los principales Países compradores y proveedores.

En el año 2006, Jalisco exportó mercancías al mundo cerca de \$18.5 billones de dólares. Un crecimiento de más del 16% respecto al año del 2005. La tabla 1 muestra las principales 10 secciones que Jalisco exporta. Como se sabe, las exportaciones de todas las fracciones arancelarias del sistema armonizado se agrupan en 99 capítulos que a su vez forman 22 secciones que, sin ser sectores industriales bien definidos, sí dan una idea aproximada de cuáles son los sectores más exportadores. Jalisco es uno de los estados con información más detallada y con historial desde 1999 respecto a su comercio exterior. No importa que empresas establecidas en Jalisco tengan su sede fiscal en otra ciudad de México o inclusive en el extranjero: si operan en Jalisco, se registra su actividad

exportadora. Mediante sistemas de inteligencia comercial internacional, es posible analizar la información del comercio exterior estatal hasta en 11 niveles de detalle, que incluye, además de los agrupamientos de fracciones arancelarias, el medio de transporte utilizado, la aduana de entrada o salida, el país de origen o destino; entre otras cualidades.

Tabla 1, EXPORTACIONES DE JALISCO

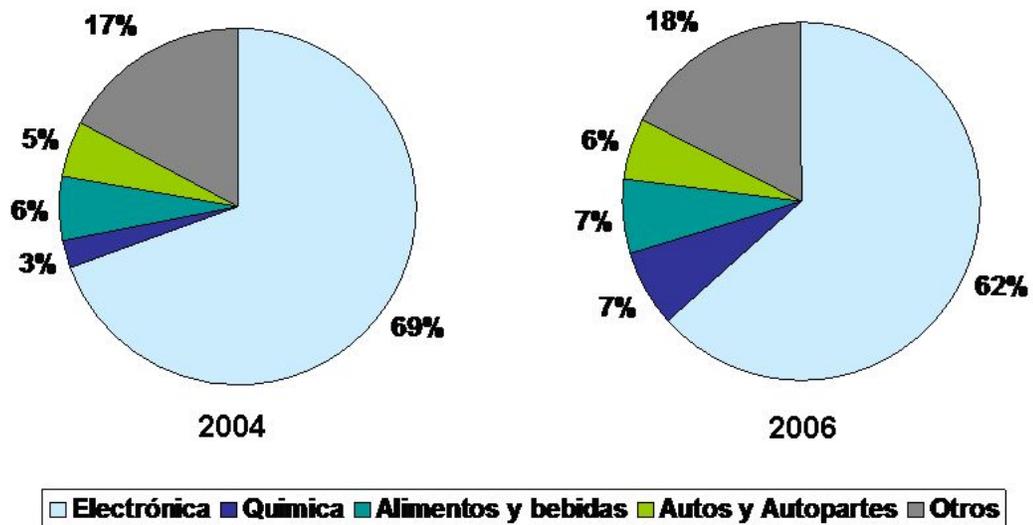
Exportaciones						
Dólares	2005	2006	06 vs 05	Mix 2005 %	Mix 2006 %	
SECCION XVI Máquinas y Aparatos, material Eléctrico y sus Partes.	\$9,708,487,569	\$11,933,373,713	22.92%	60.9%	64.3%	
SECCION VI Productos de las Industrias Químicas o de las Industrias Conexas.	\$1,274,263,057	\$1,282,405,745	0.64%	8.00%	6.91%	
SECCION IV Productos de las Industrias Alimentarias; Bebidas, líquidos Alcohólicos y Vinagre; Tabaco y Sucedáneos del Tabaco Elaborados.	\$1,211,142,880	\$1,172,748,989	-3.17%	7.60%	6.32%	
SECCION XVII Material de Transporte.	\$822,063,114	\$1,017,491,266	23.77%	5.16%	5.49%	
SECCION XVIII Instrumentos y Aparatos de Óptica, fotografía o Cinematografía, de Medida, control o Precisión; Instrumentos y Aparatos Médicos Quirúrgicos.	\$722,135,620	\$852,363,447	18.03%	4.53%	4.60%	
SECCION XV Metales Comunes y Manufacturas de estos Metales.	\$507,047,521	\$481,181,320	-5.10%	3.18%	2.59%	
SECCION XIII Manufacturas de Piedra, yeso Fraguable, Cemento, Amianto, Mica o Materias Análogas; Productos Cerámicos, Vidrio y Manufacturas de Vidrio.	\$398,391,149	\$446,522,079	12.08%	2.50%	2.41%	
SECCION VII Plástico y sus Manufacturas; Caucho y sus Manufacturas.	\$406,587,922	\$444,434,810	9.31%	2.55%	2.40%	
SECCION XX Mercancías y Productos Diversos.	\$231,034,085	\$284,989,741	23.35%	1.45%	1.54%	
SECCION II Productos del Reino Vegetal.	\$176,584,833	\$255,359,041	44.61%	1.11%	1.38%	
SECCION XI Materias Textiles y sus Manufacturas.	\$320,626,700	\$229,119,531	-28.54%	2.01%	1.24%	
SECCION VIII Pieles, Cueros, Peletería y Manufacturas de estas Materias.	\$37,467,967	\$32,453,124	-13.38%	0.24%	0.17%	
SECCION III Grasas y Aceites Animales o Vegetales.	\$25,591,537	\$31,739,330	24.02%	0.16%	0.17%	

SECCION X Pasta de Madera o de las demás Materias Fibrosas Celulosicas; Papel o Cartón para Reciclar; Papel o Cartón y sus Aplicaciones.	\$39,446,440	\$23,677,036	-39.98%	0.25%	0.13%
SECCION XIV Perlas Naturales o Cultivadas, Piedras Preciosas o Semipreciosas, Metales Preciosos y Manufacturas De estas.	\$17,708,344	\$20,109,483	13.56%	0.11%	0.11%
SECCION XII Calzado, Sombreros y demás Tocados, Paraguas, Quitasoles.	\$18,014,559	\$16,563,316	-8.06%	0.11%	0.09%
SECCION V Productos Minerales.	\$13,131,160	\$16,506,532	25.71%	0.08%	0.09%
SECCION I Animales Vivos	\$2,609,314	\$2,128,547	-18.43%	0.02%	0.01%
SECCION IX Madera, Carbón Vegetal y Manufacturas de Madera; Corcho y sus Manufacturas; Manufacturas de Espartería o Cestería.	\$901,529	\$1,967,099	118.20%	0.01%	0.01%
SECCION XXII Operaciones Especiales.	\$172,833	\$308,531	78.51%	0.00%	0.00%
SECCION XXI Objetos de Arte o Colección y Antigüedades.	\$138,050	\$131,501	-4.74%	0.00%	0.00%
SECCION XIX Armas y Municiones, y sus partes y Accesorios.	\$64,990	\$42,350	-34.84%	0.00%	0.00%
Total	\$15,933,611,173	\$18,545,616,530	16.39%	100%	100%

Fuente: JALTRADE, con datos de SEIJAL

La tabla1 muestra, en un *Ranking*, las 10 principales secciones exportadoras de Jalisco. Es importante notar que el 64% de las exportaciones las realiza la sección que se puede nombrar como la industria de manufacturas electrónicas. Jalisco logró atraer en los últimos 8 años más de \$10,000 millones de dólares en inversión y un porcentaje muy alto se destinó a la industria electrónica y sus manufacturas. Jalisco es conocido entre algunos círculos de la industria electrónica como el *Silicon Valley* de México y un importante polo de este sector en América. Es importante notar que las exportaciones de la sección de electrónica, que continúa creciendo, han perdido participación en el “mix” de las exportaciones de Jalisco, como se muestra a continuación:

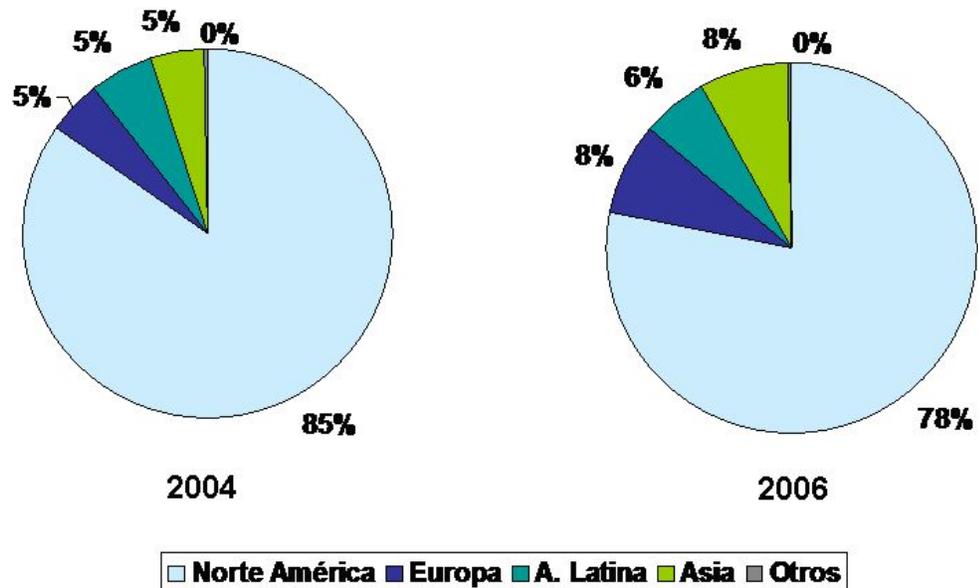
Ilustración 2, DIVERSIFICACION DE LOS SECTORES EXPORTADORES



Fuente: JALTRADE, con datos del Sistema Estatal de Información Jalisco

Es importante tener también tener presente en el análisis la diversificación del destino de las exportaciones de Jalisco. En los últimos tres años las empresas exportadoras de Jalisco han logrado penetrar diferentes mercados, fuera de los Estados Unidos, que sin embargo continua creciendo, pero no a los niveles de otras regiones del mundo, como se muestra a continuación.

Ilustración 3, DIVERSIFICACIÓN DE LOS MERCADOS



Fuente: JALTRADE, con datos del Sistema Estatal de Información Jalisco

Lo anterior puede ser interpretado, a manera de hipótesis, que esta diversificación a sido gracias a que cada vez más y más empresas acuden a misiones comerciales y ferias internacionales fuera de los Estados Unidos, producto de la actividad no sólo de JALTRADE, sino de acciones de Universidades y Cámaras que buscan la diversificación de los mercados, como una consecuencia lógica de tener una economía con 12 tratados de libre comercio que dan a México acceso preferencial a más de 40 países en todo el mundo.

A nivel nacional, Jalisco aportó poco más del 8% de las exportaciones de todo México. Ante este dato, hay que tomar en cuenta el centralismo industrial que existe en México: ciudad de México exporta el 18.3% de todo el país, seguido por Chihuahua con el 16.1% y Baja California con el 13.8%.⁷

⁷ Cifras al 2004. Fuente estimaciones propias de la Dirección de Análisis Económico y Comercio Exterior del Banco de Comercio Exterior, BANCOMEXT

Capítulo 4: Acción transformadora en el comercio exterior de Jalisco.

En mi trabajo en JALTRADE desde julio del 2003 a la fecha; puedo decir que es difícil lograr casos de éxito en comercio exterior desde esa trinchera. Como autoridad estatal, se tienen varios requerimientos de los empresarios, algunos de los cuales se pueden satisfacer y otros no, ya que la acción en cada uno de los tres niveles de gobierno está definida y hay muchas cosas que desde el Estado no se pueden hacer. A continuación algunos ejemplos:

1. Marco regulatorio. Las empresas de Jalisco consideran que algunos trámites aduaneros y requisitos federales son obstáculos para agilizar sus transacciones.
2. Paridad cambiaria. Tema del Banco de México.
3. Logística de transportación. Tema muy complejo que incluye infraestructura de comunicaciones (puertos, aeropuertos y carreteras), costos de combustible, de seguros, y políticas de empresas privadas que ofrecen servicios integrales de logística.
4. Aduanas. En México, las aduanas son un tema sumamente sensible. Algunas de las 48 aduanas del país son acusadas de introducir contrabando y piratería al país. Sin embargo también es cierto que en años recientes se ha modernizado y la percepción de algunos sectores

industriales ha mejorado sensiblemente en cuanto a los servicios que ofrece.

5. Costo país. Este punto, aunque es amplio y pudiera englobar algunos subtemas anteriormente expuestos, algunos puntos específicos, como electricidad, gas, agua, telefonía e Internet y, muy importante, costos laborales son esenciales en el ambiente de negocios. Sin duda esto último es uno de los temas que más preocupa al sector empresarial de Jalisco. Si estos costos no son al menos similares respecto a los principales socios comerciales, sencillamente no se puede competir.

Luego entonces, la acción de JALTRADE se debe y se centra a la gestión, vinculación e implementación de procesos de comercio internacional. Los 2 grandes objetivos descritos anteriormente (promover una cultura exportadora y promover los productos de Jalisco en el exterior) se tienen visualizados como dos pinzas que van cerrando sobre las PYMES y se van impulsando a los mercados internacionales: por un lado reciben capacitación e información y por otro lado se les da salida o “escaparate” a sus productos en los mercados internacionales mediante las ferias y misiones comerciales internacionales. Estas dos herramientas son controladas 100% por el gobierno estatal y por eso son parte integral de las actividades que realiza JALTRADE. Al final del día, los empresarios son los que van a realizar las exportaciones en función de la preparación que tengan sobre los mercados, la información sobre los consumidores y la calidad, precio, servicio y valor agregado que ofrezcan.

Los dos casos que a continuación se describirán son dos de los más relevantes desarrollados en JALTRADE en los últimos años. El primero de ellos tiene la finalidad de promover ciertos productos en mercados internacionales mediante un *partnership* público – privado, y el segundo se basa en el desarrollo de una cultura exportadora y la logística organizacional requerida para una alianza público - publico

4.1 Caso uno: Joyeros en Centroamérica.

A continuación se describirá brevemente un ejemplo que permitió colocar a un sector industrial de Jalisco exitosamente en los mercados internacionales. El sector es el joyero y los mercados internacionales se sitúan específicamente en Centroamérica. El sector joyero representa en Jalisco una diversidad importante. Jalisco no tiene mucha producción minera de oro ni plata. Sin embargo, produce el 60% de la joyería en oro del país y es el segundo lugar en la producción de joyería en plata de México⁸. Existen dos pivotes de esta industria, que aun careciendo de materia prima se ha podido desarrollar a niveles internacionales en Jalisco. El primero es la mano de obra calificada y lo segundo es el diseño novedoso y original en las piezas. La mano de obra tiene una añeja tradición en Jalisco. La artesanía del estado es reconocida a nivel mundial. Lugares como

⁸ Fuente: Cámara Regional de la Industria de Platería y Joyería de Jalisco

Tlaquepaque y Tonalá tienen siglos de tradición alfarera que a la postre se traduce en diseños tradicionales y poco a poco en diseños novedosos; todos únicos. Esta mano de obra no sólo produce bienes de cerámica, sino también en vidrio, metales y piedras preciosas y semipreciosas. Los comerciantes de joyería que se desarrollaron y que también llegaron a Jalisco procedente de diferentes lugares, se dieron cuenta del potencial de la mano de obra calificada de los locales y comenzaron a desarrollar la industria joyera de Jalisco. Hoy, este sector ha establecido nuevos estándares en la industria nacional, creando por ejemplo el concepto de Centro Joyero, lugares como grandes centros comerciales especializados en joyería, los cuales reciben visitantes y compradores de toda la república y del extranjero. Se implementó un sistema de transporte en camiones urbanos y suburbanos que van a las localidades de la región y de otras partes de México para trasladar a la gente interesada en comprar la joyería que se produce en Jalisco. El segundo pivote, diseño novedoso, sin duda va ligado íntimamente con el factor de mano de obra calificada. A través de capacitación y cursos que la cámara de joyería da a sus productores, se logró evolucionar de los diseños tradicionales y de “*souverirs*” a un diseño de vanguardia. Se invitaron a expertos en diseño de países como Reino Unido, e Italia, para impartir cursos a los joyeros de manera constante y sistematizada hasta lograr un diseño que hoy es reconocido a nivel internacional, con identidad propia a través de una mezcla de tradiciones locales, tendencias de vanguardia y moda de creación propia.

El antecedente se vivió en septiembre del 2003, durante una gira oficial del gobierno estatal de Jalisco a Guatemala, Costa Rica, El Salvador y Honduras por dos semanas. En esta gira participaron diferentes dependencias gubernamentales, tales como Turismo, Promoción Económica, Desarrollo Rural y Asuntos Internacionales, encabezados todos por el gobernador de Jalisco. JALTRADE formó parte de la delegación de Promoción Económica y participó, como siempre lo hace en estos casos, en la convocatoria y coordinación de la delegación empresarial que pretendía comprar y/o vender en estos países. La delegación estuvo compuesta por empresarios de distintos sectores entre los que destacan alimentos y bebidas, tequila, textil y confección, calzado y accesorios de piel, auto partes y joyería. Cabe destacar que el representante del sector joyero era miembro activo del Consejo de la Cámara Regional de la Industria de la Platería y Joyería del Estado de Jalisco. Durante el viaje éste representante tuvo reuniones con fabricantes y comerciantes de su sector en cada país. Al finalizar la gira, el empresario joyero reportó que después de los encuentros realizados con empresarios joyeros de la región y tras haber observado algunos hábitos de consumo en la población; existía una clara oportunidad para los fabricantes de joyería y platería de Jalisco. Esta oportunidad fue reafirmada con datos estadísticos de la asistencia internacional de las dos exposiciones internacionales que cada año organiza la propia Cámara de Joyería de Jalisco en Expo Guadalajara. Durante estas dos

ediciones, se había detectado un aumento en la participación de compradores Centroamericanos. Al conversar con algunos de estos visitantes, los joyeros de Jalisco detectaron que mucha de su mercancía ya se vendía en esos mercados, pero que era comprada en Estados Unidos (vía Miami) a distribuidores que también acudían a exposiciones como JOYA en Guadalajara. Los empresarios centroamericanos solicitaron que se les vendiera de manera directa, para así lograr mejores precios tanto para el canal como para los clientes finales.

Para diciembre de ese mismo año, a través de conversaciones con el presidente de la Cámara de Joyería, el empresario joyero que acudió a la gira y yo; se acordó realizar una gira comercial exclusiva para el sector joyero a Centroamérica para marzo del 2004. El presidente la Cámara tenía pocos meses de haber tomado posesión del cargo y se logró inmediatamente una buena relación personal, al igual que con el presidente del comité de Comercio Exterior de la misma Cámara. En ese mismo mes estaba ingresando a la Cámara un nuevo Coordinador de Comercio Exterior, recién egresado de la carrera de Comercio Internacional y con el que de igual manera se estableció una buena relación personal. El equipo operativo por parte de la Cámara de Joyería quedó integrada por estas últimas dos personas y en coordinación con JALTRADE se lanzó la convocatoria a un grupo de entusiastas joyeros que quisieran participar en el proyecto. El involucramiento directo y constante de estos dos actores dentro de la Cámara fueron aspectos claves en la convocatoria. El proyecto

representaba una atractiva oportunidad para los empresarios joyeros, ya que era algo novedoso. Nunca antes se había trabajado de manera conjunta con el gobierno y representaba una nueva manera de vender mercancía. Dado que no había un recinto ferial adecuado y no se quería complicar mucho el proyecto en la cuestión de logística y costos, se decidió rentar salones en los mejores hoteles de Guatemala, Costa Rica y Panamá para ahí realizar exhibiciones de joyería de Jalisco. El presidente de la Cámara fijó su postura y apoyo al proyecto desde un principio, dejando la responsabilidad de la operación en el presidente del comité de Comercio Internacional de la propia Cámara y en el coordinador de comercio internacional. Por parte de JALTRADE, se comunicó el proyecto al Secretario de Promoción Económica del Estado, quien también dio su apoyo e impulso inicial y delegó el proyecto en nuestra institución especializada. Otros actores públicos sabían del proyecto pero se involucraron indirectamente. El equipo operativo era compacto en ambas partes, dos en la cámara y dos en Jaltrade: la directora de promoción internacional y yo. Las reglas se establecieron de manera rápida y sencilla: la Cámara sería el consolidador de la mercancía y realizaría todos los trámites aduanales. La Cámara sería el punto de comunicación con los empresarios participantes (14 en total), y apoyaría en toda la logística a la empresa consolidadora (que era la empresa particular de I presidente del Comité de comercio internacional de la Cámara). También elaboró material promocional del evento como trípticos y poster, contrató salones para la exhibición de la mercancía en hoteles de prestigio y contrató

publicidad en periódicos líderes de cada ciudad. JALTRADE por su parte se encargó del apoyo institucional ante las autoridades de cada país, organizó la convocatoria de empresarios locales en Guatemala, Costa Rica y Panamá con sus contrapartes públicas y privadas. Una vez fijadas las reglas, se acordó la participación de cada parte (empresas, Cámara y JALTRADE) en el presupuesto. JALTRADE otorgó un apoyo de entre el 33 y 50% de gastos realizados en publicidad y renta de salones, y el resto lo aportó la cámara y los empresarios. Cada empresa fue responsable de su transportación y hospedaje, que fue negociado por JALTRADE, sus contrapartes en cada país y una agencia especializada para lograr una tarifa preferencial.

Se logró un proyecto atractivo para las empresas y que reportaba un beneficio claro a las tres partes:

- Para los empresarios representaba una oportunidad de vender y atacar de manera vanguardista nuevos mercados, lo que los colocaría en una posición de ventaja frente a los que no estaban participando en el proyecto.
- La cámara estaba generando un proyecto novedoso para sus asociados, que revitalizaba el área de comercio exterior, que históricamente había tenido poca actividad y se lograba una mayor legitimación ante el sector.

- El gobierno de Jalisco, a través de JALTRADE, aumentaba el número de empresas beneficiadas por su trabajo, generaba un antecedente de colaboración estrecha y sobre todo novedosa, con el sector industrial organizado y aportaba un elemento en la diversificación de las exportaciones estatales.

El evento se llevó a cabo exitosamente, aunque no exento de problemas, principalmente en logística y aduanas. El personal de la cámara y de JALTRADE llegó con cuatro días de anticipación a Guatemala, primer punto de la gira, para afinar los detalles de la exhibición y contactar a las empresas interesadas en la exhibición para reforzar así la convocatoria. De igual manera contactaron a las autoridades del aeropuerto para agilizar la llegada de la mercancía que traía consolidada el empresario presidente del comité de comercio internacional de la cámara. Durante la salida de la mercancía de México, que era con carácter de exportación temporal y con fines exclusivos de muestra (un aproximado de 70 kilogramos entre oro, plata y bisutería de todas las empresas), se tuvieron problemas debido al llenado de algunos documentos y por lo delicado de la mercancía al ser piezas pequeñas pero de un alto valor individual. El gobierno mexicano quería asegurarse que lo que saliera del país volvería en las mismas condiciones. El empresario tuvo que esperar 36 horas para arreglar todo lo que pedían las autoridades mexicanas, el resto de los empresarios salieron rumbo a Guatemala y empezó la exhibición sólo con unos muy pequeños muestrarios

que algunos empresarios traían consigo. La afluencia de la gente local fue sorprendentemente buena, ya que el primer día y medio, aunque no se contó con toda la mercancía a exhibir, se logró una convocatoria de más de 100 personas. Cuando llegó la mercancía (a la entrada a Guatemala no hubo mayor retraso, ya que se había logrado un tratamiento preferencial durante las negociaciones en los días previos), se decidió extender un día más la exhibición y se tuvo una afluencia de casi trescientas personas en las últimas horas de la muestra. Ante los problemas aduanales que se vivieron en esta primera etapa, se decidió que nuevamente fueran por adelantado el personal de la cámara y de JALTRADE a la siguiente etapa del viaje, Costa Rica. En este país se preveían algunos problemas para la entrada de la mercancía, ya que su reglamento es muy estricto. Con el apoyo que JALTRADE gestionó con la embajada, el Banco Nacional de Comercio Exterior y la cámara de industria y comercio México Costa Rica, se logró conocer por anticipado algunos trámites y gestiones que aun se desconocían en el grupo, ya que este país había modificado recientemente sus procedimientos aduaneros. Sin embargo, esto no impidió que la mercancía entrara al país tras 48 horas de trámites y gestiones, considerados como normal de acuerdo a las recientes modificaciones de la legislación costarricense. Se contó con el apoyo invaluable de las instituciones antes mencionadas y nuevamente se extendió la exposición para contactar a un mayor número de potenciales clientes. Por último, en Panamá, se logró entrar y salir del país en

tiempo gracias a las gestiones realizadas y al aprendizaje de los dos países anteriores.

Los resultados de esta experiencia en marzo del 2004 fueron tan positivos que en septiembre de ese mismo año se regresó a Guatemala, Costa Rica y El Salvador con un grupo mayor de empresarios joyeros, esta vez 24. Para 2005 se regresó a la Feria de Comercio de Guatemala y en 2006 a la feria ExpoComer de Panamá, ambas con participación de empresarios del mismo sector en cuestión. En total, desde marzo del 2003 a marzo 2006 han participado 47 empresas del sector joyero. La afluencia a la Expo Joya de empresarios de esta región de América también se incrementaron de manera importante. De 67 compradores que acudieron a Expo Joya en su edición octubre 2004, para la misma edición del 2005 pasó a 117, Guatemala y Costa Rica en la posición número dos y tres respectivamente con 16 y 6 compradores en ese mismo orden.

El comportamiento de las exportaciones de este sector del 2003 al 2005 se muestra en la siguiente tabla.

**PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS DE LA INDUSTRIA JOYERA (Dólares)
2004 – 2005**

Tabla 2, EXPORTACIONES SECTOR JOYERO

Fracción	Descripción	2003	2004	2005	Variación %	Participación % Total 2004	Participación % Total 2005
71131999	Los demás metales preciosos	\$488,615	\$5,179,174	\$10,330,769	99.47%	69.70%	58.34%
71129999	Los demás desperdicios y desechos de metal precioso	\$0	\$111,210	\$4,036,785	3529.89%	1.50%	22.80%
71131199	Los demás de plata	\$998,870	\$393,456	\$1,380,029	250.74%	5.29%	7.79%
71171999	Las demás de metal común	\$716,653	\$696,941	\$596,298	-14.44%	9.38%	3.37%
71142001	De chapado de metal precioso	\$177,706	\$293,426	\$539,396	83.83%	3.95%	3.05%
71132001	Chapado de metal precioso sobre metal común artículos de joyería y sus partes	\$50,496	\$131,245	\$361,003	175.06%	1.77%	2.04%
71069101	Plata semilabrada o en polvo	\$0	\$103,233	\$151,756	47.00%	1.39%	0.86%
71081301	Oro en bruto, semilabrado o en polvo.	\$0	\$128,854	\$81,093	-37.07%	1.73%	0.46%
71069201	Plata	\$0	\$74,038	\$59,699	-19.37%	1.00%	0.34%
71039999	Las demás piedras preciosas	\$3,831	\$44,168	\$43,527	-1.45%	0.59%	0.25%
	Subtotal Industria	2,436,172	\$7,155,747	\$17,580,356	145.68%	96.29%	99.28%
	Total Industria	4,492,125	\$7,431,152	\$17,708,344	138.30%	100.00%	100.00%

Fuente: JALTRADE con datos de SEIJAL

Como se puede ver en la tabla 3, las exportaciones de las fracciones arancelarias que corresponden a los productos que participaron en los eventos del 2004 (marcados en la tabla), que eran fabricantes de joyería en plata y joyería chapada han mostrado un aumento muy por encima del promedio de toda la sección.

Uno de los empresarios joyeros mexicanos, como resultado de las giras de trabajo del 2004, contactó a un grupo empresarial de Costa Rica. Primero la empresa mexicana puso una oficina de mayoreo en San José en una alianza con los costarricenses. Desde inicios del 2005 ya estaba operando esta oficina conjunta. Esta nueva empresa conjunta propuso a empresarios de Costa Rica hacer un Centro Joyero en San José, lo cual fue avalado de inmediato. Mediante estudios diversos, se seleccionó un centro comercial para establecer en una extensa área del mismo, aproximadamente 240 m², 24 locales de joyería. El proyecto arrancó en septiembre del 2005 y actualmente se encuentra operando.

En palabras del Lic. Juan Herrera, Coordinador de Comercio Exterior de la CRIJPEJ durante el periodo 2003-2005; el proyecto conjunto de salones de exhibición de joyería en Centroamérica fue un parte aguas para el desarrollo de la internacionalización del sector joyero, el cual a diferencia de otros sectores cuenta con la gran ventaja de tener un insumo con un precio estándar a nivel mundial siendo el diseño, innovación y calidad sus mayores ventajas y diferenciadores.

De la misma manera, el Lic. Herrera mencionó que “la relación generada entre el sector privado, el sector público y cúpulas empresariales fue el primer paso de una gran carrera que ha llevado a la joyería mexicana a mercados tales como Comunidad Europea (España, Inglaterra, Francia, Polonia, Italia), Centroamérica

(EL Salvador, Costa Rica, Guatemala, Panamá y Honduras), USA (Pórtland, Las Vegas, Tucson, Los Angeles y Chicago) a través de;

- la investigación previa, clara y abierta de las necesidades del mercado a desarrollar,
- la innovación en las propuestas de comercialización vinculadas a las expectativas de los empresarios involucrados
- un claro planteamiento de los posibles escenarios, responsabilidades y compromisos de cada una de las partes involucradas,
- una clara guía de los pasos a seguir

Se logró obtener el éxito referido por los mismos empresarios, gobierno y cámara, mismo que día a día sigue siendo generador de nuevos empleos y exportaciones que se han visto reflejados en la balanza comercial estatal y nacional”.

Por último, un gran beneficio que se logró en este sector fue el despertar un interés real y genuino por la actividad exportadora, cosa que dicho por los empresarios y funcionarios de la Cámara en cuestión, ha sido notorio. Antes, pocos empresarios (cerca de 10) eran los que realizaban exportaciones de

manera continua y formaban un autodenominado “círculo de exportación”. Hoy las empresas que exportan han crecido a más de 60⁹.

Otro ejemplo: cada año, en la ciudad de Portland, Oregon en los Estados Unidos, se realiza un festival del 5 de mayo desde hace poco más de 20 años. Ésta ciudad y la de Guadalajara son ciudades hermanas desde 1983. En los últimos años se ha trabajado para que empresas de Guadalajara y Jalisco en lo general participen en este festival, que reúne a más de 300,000 personas en la plaza y jardines en dónde se celebra el festival. En un principio las empresas que participaban eran casi exclusivas del sector artesanal. Poco a poco se ha fortalecido el evento y ahora participan diferentes sectores, entre ellos joyería. A muchas de las empresas de Jalisco que participan en este festival también se les agenda citas de negocios y se rentan espacios en hoteles para que exhiban sus productos en escenarios alternos al festival. Sin embargo, es de notar el aumento de empresas joyeras en este evento en los últimos años. En el 2004 fueron 5, en el 2005 fueron 9 y en el 2006 fueron 18¹⁰. Como estos indicadores existen otros que avalan la idea de que lo realizado en *Partnership* entre la cámara, los empresarios y el gobierno funcionó. El nivel de participación considero que fue muy alto, en función que la Cámara asignó recursos humanos y financieros para el proyecto suficientes para realizarlo sin carencias significativas. Los resultados que se describieron anteriormente en cuanto a

⁹ Fuente: Cámara Regional de la Industria de Platería y Joyería de Jalisco

¹⁰ Fuente: Ayuntamiento de Guadalajara 2004-2006

ventas en el exterior validan que el nivel de participación lograda sin duda fue decisivo en el logro de exportaciones.

4.2 Caso dos: CODCEJAL

Coordinación de Organismos y Dependencias de Comercio Exterior del Estado de Jalisco

Este otro ejemplo está basado en el *Partnership* de los tres niveles de gobierno (Municipio, Estado y Federación) y el sector privado. El origen de este trabajo coordinado se dio en enero del 2004, cuando entraron las nuevas administraciones de los ayuntamientos en Jalisco. Como se sabe, cada tres años se elige nuevo presidente municipal y en el caso de Jalisco la elección fue a fines del 2003 y la relación de la que se hablará es en el periodo municipal de enero del 2004 a enero del 2007. Cuando entraron los nuevos funcionarios, en JALTRADE se comenzó con una serie de visitas de cortesía a los nuevos colegas de promoción económica y en específico a los encargados de comercio exterior de los ayuntamientos más importantes en Jalisco¹¹. En esas visitas de cortesía el objetivo era simplemente conocer a los nuevos funcionarios y presentar también el bosquejo general de los planes de trabajo, en particular los relacionados a ferias y misiones internacionales, así como de capacitación. La

¹¹ Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque y Tonalá

respuesta que se encontró con los Directores Generales o Secretarios de Promoción Económica fue muy alentadora. Dijeron que estaban dispuestos a colaborar con los diferentes actores del Comercio Exterior de Jalisco a fin de optimizar recursos y lograr sinergia con las actividades que cada actor tenga a fin de apoyar mejor a las empresas. Inmediatamente JALTRADE propuso un primer objetivo concreto de colaboración: compartir los planes de trabajo de cada integrante (en ese momento los cuatro ayuntamientos antes descritos y JALTRADE y el Centro de Información y Difusión de la Unión Europea, CIDUE, por parte del gobierno del Estado) a fin de realmente optimizar los esfuerzos. A principios de febrero se logró reunir los planes generales de cada integrante e inmediatamente se percibió de la gran coincidencia en un tema en particular: capacitación. Todos estaban destinando recursos a este tema y sin embargo se estaban también duplicando el esfuerzo, ya que se repetían cursos y talleres. Por ejemplo, a principios de un mes un ayuntamiento ofrecía capacitación sobre logística aérea, a mediados de ese mismo mes otro ayuntamiento ofrecía prácticamente lo mismo y tres semanas después el gobierno del estado hacía otro curso similar. Se acordó entonces como primer actividad concreta el elaborar un calendario coordinado de capacitación de comercio exterior. Durante las primeras reuniones de coordinación, eran los Directores Generales de Promoción Económica de los municipios los que asistían. Poco a poco, fueron delegando el proyecto a los encargados de Comercio Exterior de sus respectivos ayuntamientos, logrando así una especialización en la mesa de trabajo que fue y

es sin duda uno de los factores clave de éxito, así como una sana distancia y respeto por el trabajo realizado en esta mesa de coordinación por los superiores de cada institución. En el caso de CIDUE y JALTRADE sí se participa y se continua contando con la presencia de Directores por ser una actividad muy importante en cada organismo, principalmente para JALTRADE, quién fue designado por los miembros como coordinador de las actividades de la mesa.

Para marzo de ese mismo año ya se contaba con un plan de trabajo de capacitación conjunta para las siguientes semanas y se fijó el objetivo de tener al menos tres meses por adelantado en el calendario de cursos. Los cursos eran programados asignando a un responsable para coordinarlo, según los calendarios originales de cada quién y según una vocación inherente que poco a poco se fue descubriendo que cada miembro tenía. Se buscó alternar las sedes de los cursos para que cada empresario de cada punto de la ciudad tuviera fácil acceso a los mismos.

Sin duda, el impulso que se logró al inicio de la coordinación, se logró porque el trabajo conjunto iba a aportar algo concreto a los integrantes: mejor y mayor capacitación a las empresas en materia de comercio internacional, lo que era deseable por todos. La idea de trabajar de manera conjunta y coordinada no era nada nuevo, sin embargo en esta ocasión se logró llevarla a cabo de manera efectiva por haber establecido reglas claras desde un principio (sólo se iba a

trabajar en la coordinación de la capacitación), se alcanzó una comunicación fluida entre los miembros, así como una excelente relación personal. Esta relación fue fortalecida por algunas actividades fuera de la ciudad como lo fue una reunión nacional de las Entidades Promotoras de Comercio Exterior (EPCE) que agrupa a todas las instituciones relacionadas con el tema y se reúne cada tres o cuatro meses en diferentes puntos del país para, en una mañana, compartir puntos de vista y escuchar novedades de programas federales principalmente de BANCOMEXT y Secretaría de Economía. Jalisco fue sede de una de estas reuniones en septiembre del 2004 en Puerto Vallarta y ahí se logró una muy buena integración de los participantes de Jalisco.

Precisamente como resultado de esta claridad de funciones y logros concretos que se comenzaron a alcanzar, se recibieron peticiones de integrar a BANCOMEXT y a la Delegación en Jalisco de la Secretaría de Economía como parte de la mesa de coordinación. Nuevamente se logró un consenso inmediato entre los miembros y se integraron como miembros de CODCEJAL desde mediados del 2004. También comenzaron a integrarse otros ayuntamientos como Tlajomulco y Zapotlanejo. También se incorporó el Consejo Mexicano de Comercio Exterior (COMCE), que es una Asociación Civil que agrupa principalmente las grandes empresas de Comercio Exterior del país, en este caso se integró el capítulo Occidente. Con la incorporación de estos nuevos miembros, principalmente BANCOMEXT y COMCE, se presentó también lo que

ha sido una de las principales discusiones sobre la función de la CODCEJAL, que era cobrar o no por los cursos y capacitación que se impartían. Históricamente, la mayoría de los cursos que los ayuntamientos y el Estado ofrecía eran sin costo y con un costo muy bajo. Esto debido a que existían subsidios directos e indirectos¹² que son parte ya del presupuesto operativo de cada oficina gubernamental, así como también que prácticamente todos los actores públicos disponían de lugares para realizar los cursos sin costo, así como conseguir instructores que ofrecían su tiempo sin remuneración económica. BANCOMEXT y COMCE por su parte generalmente si cobran por sus cursos, ya que ninguno de los dos cuenta con recursos fiscales para su funcionamiento y tienen que ser auto sustentables. Después de algunas opiniones sobre el tema, se acordó que en lo general, los cursos que ofreciera la CODCEJAL serían básicos y no muy profundos, para que de esta manera se lograra una estratificación de los cursos por su nivel de profundidad: Los de la CODCEJAL serían poco profundos a fin de solucionar la gran necesidad de crear una cultura de comercio internacional entre las micros y pequeñas empresas de Jalisco y se estarían buscando públicos amplios en una también amplia oferta de temas; y los de BANCOMEXT y COMCE continuarían siendo más específicos, con públicos más reducidos y una oferta de temas muy concretos. De esta manera se dio un paso muy importante en la claridad de las

¹² Subsidios tales como la infraestructura administrativa, luz, hojas, computadora, teléfono entre otros.

reglas y funciones de los miembros para así asegurar la permanencia en el tiempo de esta mesa de coordinación.

Una segunda situación que al final fortaleció a CODCEJAL fue la solicitud de Universidades y Cámaras para también ingresar a esta mesa. En un principio pareció buena idea, ya que fortalecería no sólo la oferta de temas sino que aportaría también instructores. Sin embargo, después de analizarlo en la mesa se concluyó que se corría el riesgo de convertir a la CODCEJAL en “vendedores” de cursos de agencias privadas y se generaría competencia a los propios cursos del sector público que ya se tenían organizados. A fines del 2006 se integró el Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco (CCIJ), ya que como organismo coordinador del gremio industrial, en realidad no realiza una actividad de capacitación específica que entrara en competencia con la realizada por CODCEJAL, además que apoyaría en la detección de las necesidades de capacitación de las empresas, así como en la asignación de instructores y en la difusión.

En Jalisco existen otras mesas de Coordinación, como la denominada Agenda Metropolitana, en donde se reúnen los directores de promoción económica de los ayuntamientos y el secretario de SEPROE principalmente para discutir y solucionar problemas concretos de promoción económica, principalmente en materia de atracción de inversión, infraestructura relacionada y mejora

regulatoria. Ésta última ha sido uno de los principales temas, al trabajar para lograr una mejor armonía de las leyes y reglamentos estatales y municipales en materia económica. En esta coordinación se ha presentado un par de veces la CODCEJAL y la aceptación fue buena y pidieron continuar con el trabajo.

La manera en que opera la CODCEJAL sin duda ha sido clave para el éxito. Las principales características de esta operación son:

- Desarrollo e implementación de una página WEB. A fines del 2004 se tomó la decisión de crear una página WEB común a todos los miembros y que contuviera, principalmente, el calendario de cursos programado para los siguientes meses, así como algunas de las presentaciones que de den en los propios cursos y generan también los organismos participantes. Como CODCEJAL no tiene recursos propios, el ayuntamiento de Guadalajara apoyó con el Hosting de la página los primeros años y a la fecha ahora es el gobierno del estado quien administra la página. Esta herramienta a mostrado ser muy útil y miles de visitantes han pasado por ahí en búsqueda de capacitación e información del comercio internacional.
- Reuniones quincenales (más de 70 entre el 2004 y 2006). Durante los primeros meses las reuniones eran mensuales y asistían los directivos de

casí todas las instituciones. Después, por la carga de trabajo se acordó cambiarlas a quincenales y desde el otoño del 2004 así ha sido. La participación ahora es de los encargados del departamento de comercio internacional en los municipios y representantes de la misma área de los demás miembros. Así mismo, existe una subcomisión de capacitación que se reúne en promedio cada dos o tres meses a planear los cursos para los siguientes 3 ó 4 meses. La planeación incluye, fecha, tema, expositor, responsable y logística general. El calendario de cursos se sube a la página WEB para su difusión.

- Decisiones por Consenso. En CODCEJAL no existe estructura jerárquica y se respetan la independencia de cada uno de los miembros. Para tomar una decisión se tiene que lograr un acuerdo de la totalidad de los miembros. Por fines meramente de orden básico y representatividad, generalmente es JALTRADE quién coordina las reuniones de CODCEJAL y habla a nombre de ellas ante medios que así lo solicitan. Sin embargo, esta coordinación también existe por sectores, de manera que se ha dividido de la siguiente manera:
 - Alimentos y bebidas – Zapopan
 - Moda (Joya, calzado, vestido y mueble) – Guadalajara
 - Artículos de decoración y regalos – Tlaquepaque y el Instituto de Artesanías.

- Sector primario – SEDER

De esta manera, cuando el tema lo requiere, cada uno de estos miembros toma el liderazgo del proyecto. La división por estos sectores e instituciones se tomó en base a la propia vocación de cada uno de ellos, así como su interés por desarrollar e impulsar estos sectores. Esta decisión ha sido muy efectiva, ya que para organizar eventos, capacitación o solicitudes de externos, no existe duda de quién lo debe de atender y se está logrando una acumulación de experiencia muy efectivo.

- Responsabilidad compartida y preasignada. Cuando se decide organizar algo, también se asigna un responsable del evento. Los demás organismos participan, pero uno sólo es quien tiene la responsabilidad y liderazgo. Así, nuevamente la sectorización ha ayudado de una manera invaluable, pero no sólo esta sectorización es la que opera. También existe ya un sistema de organización y convocatoria para los cursos de capacitación que permite en muy poco tiempo organizar los detalles logísticos de los mismos y también lograr una convocatoria eficiente, evitando duplicidades, integrando una base de datos común que incluso nos permite ya imprimir reconocimientos a los asistentes a los cursos firmados generalmente por el organismo líder del evento y por JALTRADE. Todos convocan de manera coordinada y los logros en

cuanto al número de asistentes se ha visto favorecido y va en aumento, como se verá más adelante.

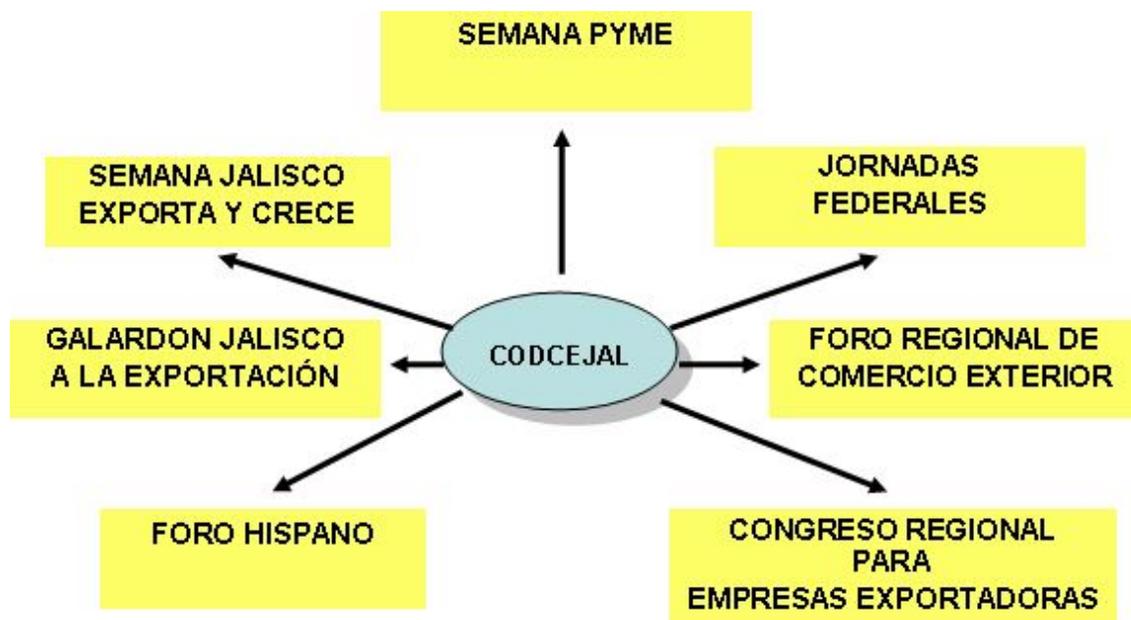
- Planes de trabajo anuales. Como se comentó, el compartir planes de trabajo fue el origen de este esfuerzo coordinado. Desde el 2004 ya se tiene la planeación del año, misma que se presenta en un evento magno a fines de cada año con una doble finalidad: presentar el plan del siguiente año y presentar resultados del año en curso. Estos eventos revisten de un especial significado: mostrar a la sociedad que sí se puede trabajar en los tres niveles de gobierno más una institución privada en búsqueda de la satisfacción de un cliente común: las empresas exportadoras y al mismo tiempo mostrarle con toda anticipación las actividades que se vayan a llevar a cabo.

Los principales logros hasta diciembre del 2006 de la coordinación han sido los siguientes:

- Coordinación en la recepción de 20 delegaciones extranjeras (Ej. Portland, Shangai, Guatemala, Costa Rica, Perú, Panamá, Corea, Idaho)

- Coordinación en la convocatoria a participar 18 ferias y misiones internacionales (Ej. Japón, Corea, Singapur, China, Costa Rica, Guatemala, Chile, Canadá, Estados Unidos, Unión Europea)
- Coordinación de diferentes eventos, (Ilustración 4)

Ilustración 4, CODCEJAL



- Más de 60 cursos y eventos, por temática (ej. 15 cursos básicos de exportación), por sector (ej. Cómo exportar alimentos, joyería, tequila), diplomados y seminarios de oportunidades multinacionales.
- Presentación de resultados 2004, 2005 y 2006 ante más de 700 empresarios

Los resultados en tema de capacitación son notables. El número de cursos que se realizan con temas de Comercio Internacional se han incrementado de manera significativa. Durante el 2004 se realizaron 7 cursos y para el 2006 se realizaron 36.

Las empresas capacitadas aumentaron de una manera importante. Durante el 2006 se capacitaron a 295 empresas, mientras que por ejemplo en el 2004 fueron 184

Estos logros son reportados por todos los miembros como propios, ya que como se ha mencionado, la coordinación es de todos los miembros. Este elemento ha permitido incrementar los indicadores, en especial los de capacitación, entre todos los organismos. Esto, además de justo, ha sido un aliciente para continuar trabajando y fortaleciendo las actividades que en el asado se hacían de manera individual y descortinada.

Estos factores influyen en la estrategia de integración gubernamental o *partnership* publico – público de manera importante. A decir de la Directora de Servicios de la Delegación de la Secretaría de Economía en Jalisco, Lic. Claudia Villaruel Enriquez, la CODCEJAL es “un instrumento incluyente y no lucrativo dedicado a la generación de conocimiento y vinculación para el empresario

MIPYME, generadora de resultados fácilmente medibles, socialmente responsable pues al ser destinado a elevar el conocimiento (del comercio exterior) favorece el fortalecimiento de las empresas y empresas dedicadas al comercio exterior”. La Lic. Villaruel también resalta de ésta coordinación que “siendo (sus actividades) gratuitas y abiertas al público en general, se encuentra además complementando y fortaleciendo estructuras y programas de capacitación de gobiernos e instituciones formales”. También ella menciona que “ha probado continuidad a través de los cambios de gobierno y de integrantes, probada demanda constante por parte de usuarios cautivos y nuevos interesados, generadora de nuevos esquemas de capacitación según las necesidades que se van detectando durante la agenda de capacitación anual y es una plataforma para nuevas vinculaciones y alianzas estratégicas entre los integrantes”.

Por su parte, el Arq. Mauricio Preciado, Director General de Promoción Económica del Ayuntamiento de Tlaquepaque en el periodo 2004-2006, la creación de la CODCEJAL “fue muy positiva, el poder conjuntar trabajo, proyectos y esfuerzos tanto municipio-estado y federación estamos dando un paso muy importante para lograr mas con menores recursos...creo muy importante el que este organismo se reconozca aun más y analizar la posibilidad que sea un organismo constituido y reconocido por el congreso de el estado con

el fin de lograr a un futuro próximo tener un presupuesto directo para el mismo y lograr con esto poder ampliar los cursos de capacitación.”

El ayuntamiento de Tlaquepaque fue uno de los ayuntamientos fundadores y más participativos desde los inicios, compartiendo los planes de trabajo y sumando a su personal de Comercio Exterior. El Arq. Preciado menciona también la importancia que en las nuevas administraciones (municipales) se logre una continuidad en los trabajos y que la CODCEJAL permanezca y los trabajos continúen.

“Creo que la participación de las cámaras de comercio, de COPARMEX Jalisco y de todos los organismos privados, es necesaria e importante, claro cuidando mucho el objetivo para lo cual fue creada la CODCEJAL, se pudiera buscar un mecanismo de representación de los organismos privados con el fin de que ellos a través de las cámaras sean promotores y difundan los apoyos que brinda la CODCEJAL”, dice el Arq. Preciado.

Respecto al papel de los organismos privados, en particular COMCE y el de BANCOMEXT, el Arq. Preciado menciona que hay que tener cuidado con los cursos y talleres que ofrecen estos organismos con algún costo, ya que se pudiera percibir que se está apoyando sólo a las “empresas grandes sólidas y con recursos para su crecimiento y que pasa con las micros y pequeñas

empresas es por ello que veo muy adecuado e importante el continuar apoyando a través de la CODCEJAL y buscar que la CODCEJAL tenga mayores recursos o apoyos o presupuestos ya dentro de cada municipio, estado y federación directos y etiquetados para CODCEJAL”.

En conclusión, este caso número dos muestra que el dialogo público – público no es fácil y que requiere de esa voluntad de la que se hablaba a principios del documento. Este caso se puede considerar exitoso debido a que también integró los 9 elementos de que se mencionaron en el planteamiento del problema: objetivos claros, que aportan algo significativo, con reglas claras, poca intervención de las altas autoridades, excelente relación entre los miembros, con comunicación constante y fluida, así como un proyecto innovador en cuanto a la manera de operar como mesa de coordinación y con objetivos medibles y sujetos a seguimientos.

Capítulo 5: Propuestas de mejora en las acciones de la Internacionalización de las PYMES en Jalisco.

Como parte del proceso de *Partenship* que se ha analizado, y después de haber estudiado y comentado los dos casos anteriores con los sectores involucrados, se pueden proponer algunas mejoras en las políticas públicas en materia de apoyo en la internacionalización de las PYMES en Jalisco, en particular en el tema de giras internacionales, una de las actividades más visibles del gobierno en cuanto a promoción económica se refiere y también uno de los temas más cuestionados en los medios de comunicación. Aunque estas mejoras surgen del estudio de los dos casos, es en el primero, el de los joyeros, que básicamente aporta las mejoras, ya que está relacionado a las giras y misiones comerciales internacionales.

Fue a través de las entrevistas y comentarios con los empresarios de ese caso, así como aportaciones de consejeros de JALTRADE que se fueron fraguando estas tres recomendaciones que buscan sencillamente mejorar las actividades en el extranjero que se realizan a través del gobierno en *Partenrship* con el sector privado. Sin duda y como lo han demostrado estos casos, existen muchas aristas y áreas de oportunidad de mejora en las políticas públicas en materia de

Comercio Exterior. Sin embargo, se proponen estas tres en un área que es muy sensible y vistosa en términos mediáticos, como son las giras al extranjero.

En el caso número 1 se estudió una gira que tenía características especiales y más allá del análisis de los factores estructurales, personales y de voluntad que se empatan con los 9 puntos planteados en el problema, también contenía elementos que son importantes aislar y proponerlos como mejoras a la situación actual en las misiones internacionales. Esos puntos son los siguientes.

1. Separación de la agenda política de la económica.

Como se ha mencionado, las exportaciones a fin de cuentas las realiza el sector privado. Por agenda política se entiende a las actividades que un gobernador o secretario del gobierno estatal pueda realizar en el extranjero, a fin de posicionar y tratar temas de interés para el Estado, como colaboración técnica, social, educativa o inclusive económica, como es la atracción de inversiones. Por agenda económica se entiende las actividades que los empresarios puedan realizar en el extranjero, principalmente a través de Ferias y misiones comerciales internacionales, con el fin de internacionalizar sus empresas.

Cada una de estas dos agendas tiene sus tiempos diferentes que es importante entender y respetar para así maximizar cada uno de los objetivos. Por ejemplo, si el gobierno estatal va a firmar un acuerdo de colaboración en materia de

protección civil, es suficiente que vaya la cabeza de ese sector en el gobierno. Si se van a buscar inversiones en el extranjero, el objetivo es vender bien al estado y mantener reuniones al más alto nivel, así como un buen programa de imagen y relaciones públicas. Para estos ejemplos y en general para cualquier agenda política, es importante revisar los tiempos políticos tanto locales como en el extranjero antes de fijar la fecha del viaje.

Si es una agenda económica la que se pretende impulsar, es necesario contemplar los tiempos del sector productivo en cuestión, así como los tiempos de los mercados, tanto local como en el extranjero. Por ejemplo, si se ha decidido de manera conjunta realizar una misión comercial de empresarios de Jalisco del sector alimentos a Japón, existen muchas variables que considerar: tal vez exista una feria comercial en el país al que se está visitando a la que sea más conveniente asistir, ya sea con stands o como visitantes; revisar las exposiciones locales y nacionales para que no se crucen con el viaje; la temporalidad (Ej. como las ventas navideñas) para que sea conveniente tanto para el mercado interno como para el mercado destino; entre algunas otras variables.

Tratar de juntar una agenda política con una económica puede ser complicado y entorpecer al logro de alguno o los dos grupos. Es mejor separar las dos agendas.

2. Previsibilidad en la agenda de actividades internacionales.

Una vez expuesto el caso de separar agendas políticas y económicas, lo que sigue es elaborar una planeación de largo plazo para al menos tres años (se sugiere tres años para tratar de empatar tiempos de los municipios, gobierno estatal y hasta de las cámaras). En Jalisco ya se ha logrado una gran experiencia en el ámbito internacional, sobre todo en materia de internacionalizar las PYMES. Ya se sabe de manera general, y en algunos sectores y mercados de manera específica, las oportunidades, tiempos y estrategias para posicionar a nuestras empresas. Como parte de una política industrial, la planeación de acciones internacionales es sin duda una parte fundamental para lograr buenos resultados.

A manera de ejemplo, se puede establecer un viaje comercial anual a Japón y China, tomando como evento “ancla” la feria “FOODEX”, que es de alimentos y bebidas y cada año se realiza cerca de Tokio, en el mes de Marzo y de ahí pasar a Shangai, capital económica de China.

3. Establecer prioridades por sectores y mercados específicos

Por último, y como consecuencia de los dos temas anteriores, establecer sectores y mercados específicos para internacionalizar a las PYMES de Jalisco es la mejor manera de lograr una política industrial internacional. Para lograr

establecer prioridades, afortunadamente Jalisco cuenta ya con una buena dosis de diagnósticos económicos elaborados tanto por organismos públicos como privados. De igual manera, a partir del 2004 y gracias al trabajo conjunto del Sistema Estatal de Información Jalisco (SEIJAL) y del propio JALTRADE, existe la información de inteligencia comercial internacional que ya nos permite detectar las oportunidades de los sectores productivos de Jalisco en el extranjero.

Un valor agregado que proporciona este nivel de estrategia por sectores específicos en mercados específicos es que permite resolver el problema de la medición de resultados que comenté al principio de este capítulo. Como parte de la política comercial internacional, se puede tomar una medición de ciertas fracciones arancelarias exportadas de Jalisco al mercado meta y a partir de ese punto realizar una serie de medidas periódicas para así cuantificar el impacto de las acciones realizadas en ese mercado con el sector en cuestión. JALTRADE ha desarrollado una metodología simple, pero que da una idea clara sobre en dónde están las oportunidades comerciales para productos hechos en Jalisco en base el siguiente esquema:

- a) Análisis del Comercio Exterior de Jalisco (SEIJAL): En base a los niveles de exportaciones de Jalisco por bloque y sector económico, se sabe la cantidad en dólares que Jalisco exporta por producto y mercado destino.

- b) Análisis del Comercio Exterior de México (SIAVI, SE.): Los niveles de exportaciones totales de México como país, es el primer filtro para determinar si Jalisco es competitivo y tiene oportunidades comerciales internacionales.
- c) Principales Importaciones por Bloques Económicos (TRADE MAP): Con esta herramienta, se determina las cantidades en dólares que compran los mercados seleccionados sobre el producto en cuestión y determinar el nivel de competitividad de México y Jalisco como proveedor a nivel global.
- d) Consulta de Publicaciones (BANCOMEXT, SE, UNCTAD, CCI): Los análisis nacionales e internacionales de la demanda mundial de productos que Jalisco puede proveer son el elemento final de esta matriz.

Con estos 4 elementos, se realiza el cruce de información entre los niveles de exportaciones de Jalisco, competitividad global, demanda mundial de productos que Jalisco puede proveer, y sectores económicos de Jalisco. Las siguientes ilustraciones muestran el resultado final en los principales bloques económicos.

Ilustración 5 PRINCIPALES SECTORES DE OPORTUNIDAD EN ASIA



Ilustración 6, PRINCIPALES SECTORES DE OPORTUNIDAD EN EUROPA



Con este análisis se puede ayudar a las empresas a seleccionar mejor sus mercados, así como los destinos de misiones comerciales y ferias internacionales.

Con estas tres recomendaciones (separación de agendas, previsibilidad y priorizar los mercados y sectores) se puede mejorar de manera significativa el apoyo a la internacionalización de las PYMES de Jalisco, al mismo tiempo que será más fácil medirlo. Al seleccionar sectores y mercados específicos, se podrá medir esos mismos parámetros con los sistemas de inteligencia comercial para

conocer el impacto en las exportaciones. Por ejemplo, si se decide continuar con el apoyo al sector de alimentos y bebidas en Japón, al cabo de algunos meses es de esperar un aumento en las exportaciones y esto es perfectamente medible, inclusive a nivel de producto.

Conclusiones

Sin duda, la acción transformadora que ejerce el hombre como eje central de toda actividad pone de manifiesto que es precisamente el hombre como persona quién al final toma decisiones y acciones, independientemente de las estructuras de las que dispone o se le están ofreciendo. La libertad de elegir y de tomar opciones es el gran derecho, y la gran obligación, que cada ser humano tiene.

Se analizaron dos casos bajo el supuesto de 9 puntos que ponen en un nuevo nivel de importancia las relaciones personales para lograr que una alianza o *Partnership* entre lo público y lo privado y también lo público y lo público; tenga éxito. En ambos casos quedaron de manifiesto en diferentes niveles los puntos que se plantearon como hipótesis:

1. buenas RELACIONES entre los niveles operativos;
2. de la NO INTERFERENCIA constante de los altos mandos de ambas partes;
3. de un proyecto INNOVADOR;
4. que CONVOQUE a un grupo de beneficiados entusiastas;
5. que RESUELVA una necesidad específica y concreta;

6. que cuente con REGLAS CLARAS y precisas en cuanto a qué hace cada parte;
7. de una COMUNICACIÓN fluida, constante y honesta;
8. que APORTE un logro que sea importante para las instituciones involucradas y
9. que sea MEDIBLE y sujeto a evaluación y seguimiento.

Cada uno de estos nueve puntos está íntimamente relacionado uno con el otro. El análisis de los casos permite entender la importancia de cada uno de ellos en lo individual pero también en conjunto y en influencia o como consecuencia uno del otro. Esta interrelación no se conocía no se asumía al inicio de la presente investigación, pero al final quedó claro que están relacionados. A continuación se analizarán cada uno de los puntos a la luz de los dos casos.

Las buenas relaciones en los niveles operativos son importantes ya que a la luz de ambos casos queda de manifiesto que es importante el establecer buenas relaciones personales entre los operativos de los proyectos. En este punto quedó demostrado que si bien es importante la no interferencia de los altos mandos, su participación inicial y validación del proyecto deja un campo fértil para que los operativos tengan de inicio el mismo nivel de compromiso y de esa manera se inicie con el fortalecimiento de esa relación. En el caso de la CODCEJAL, la buena relación personal se dio sin duda debido al compromiso y

participación de los directores. A partir de ahí, cuando los altos mandos dieron, por así decirlo, un paso atrás para dar cabida a los operadores reales del comercio exterior; la relación personal creció y se fortaleció. Algunos factores adicionales que apuntalaron el proceso de lograr buenas relaciones entre los niveles operativos son el de compartir un mismo grado de interés y conocimientos en la materia y el asistir juntos a eventos especializados de comercio en Guadalajara y fuera de la ciudad. El nombrar a un líder diferente para cada evento y que además realmente asumiera su rol, demostró sin lugar a dudas que se estaba logrando un verdadero equipo y con el tiempo el resto del equipo, independientemente si eran los líderes en un evento específico, se involucraban más allá de lo esperado y poco a poco en cada evento de capacitación, el equipo completo o al menos una mayoría significativa asistía y ayudaba en la organización y logística de cada curso.

En el caso de las giras con los joyeros, la buena relación se dio entre un número menor de actores (JALTRADE y la Cámara), pero sin duda fue un factor decisivo en el éxito del caso. Las experiencias en las giras de marzo y septiembre del 2004 fueron muy fuertes en cuanto a los problemas y situaciones que se presentaron durante las giras y precisamente esas experiencias hicieron que el equipo adquiriera un alto nivel de confianza y compromiso. La experiencia en particular de marzo del 2004, con sus problemas y soluciones, fueron compartidas entre el personal de la Cámara, de JALTRADE y los empresarios y

el grado de corresponsabilidad e integración fortalecieron la relación entre los operadores.

La interferencia de los altos mandos fue básicamente al inicio de cada uno de los proyectos, como ya se ha mencionado con anterioridad. Tener este apoyo, participación e involucramiento al inicio de cada proceso es esencial para también dejar en claro que el proyecto cuenta con el visto bueno de las autoridades y de esa manera formalmente pedir a los operativos que se involucren en el proyecto. Sin embargo, el no involucramiento constante de los altos mandos permite que los operadores de los proyectos logren un nivel de compenetración y de satisfacción de logros que es parte esencial del éxito en un esquema de *Partnership*. De esta manera es más fácil y natural que se adueñen del proceso. Genera también, según se observó en los casos, un ambiente de libertad, creatividad y proactividad entre los operadores del proyecto. Estas actitudes se reflejan en la innovación que se logró, por ejemplo, en la CODCEJAL al nombrar líderes de eventos y sectorizar y modular los cursos y talleres de capacitación. Estas innovaciones permitieron desempeñar mejor las actividades y lograr mejores resultados. La indicación de los altos mandos fue sencillamente de trabajar en pro del comercio exterior y las ideas surgieron del equipo operativo. Si se hubieran generado las mismas ideas en el tiempo o si hubieran sido mejores ideas y en menor tiempo es algo que difícilmente se podrá saber. Lo que si se observo en estos casos que es que las ideas al

generarse en el grupo de trabajo, la satisfacción era mayor y lograba una mayor integración en el equipo, ya que no eran ideas impuestas, sino compartidas en un mismo nivel operativo y asumidas por todos.

Respecto a la innovación en el proyecto, tanto en el caso de los joyeros como en el de CODCEJAL, la innovación fue una parte entendida asumida y buscada desde el principio. Fue un argumento de venta, por así decirlo. En el caso de los joyeros, decir que se estaba armando un proyecto de exportación a Centroamérica, cuando la mayoría de ellos sólo pensaba en exportar a Estados Unidos o España, fue algo novedoso. La idea fue bien incubada por parte del empresario que asistió de manera exploratoria a la región y el grupo de la comisión de comercio exterior de la Cámara. El presidente de la cámara aportó ideas y dio el banderazo de salida para la convocatoria, que por otro lado no hubiera sido el mismo poder de venta si se estaba ofreciendo lo mismo, lo que en esa ocasión no fue así. El entusiasmo del grupo se logró de manera directamente proporcional a la innovación del proyecto y sin duda también está relacionado al nivel de buena relación entre el equipo operador y al involucramiento inicial de los altos mandos. En CODCEJAL, la idea en si tal vez no era innovadora en el sentido que era anhelada por algunos actores, pero no se había podido cristalizar. En este punto se puede encontrar una diferencia importante entre un *Partnership* público – privado y uno público – público. En el caso de CODCEJAL se dieron elementos de voluntad política de “dejar hacer”

que en otras administraciones no se había dado en los tres niveles y de manera simultanea. Sin duda ya se sabía que la coordinación iba a lograr sinergia y mayores resultados en actividades cotidianas, pero en esta ocasión se sumó la voluntad política de llevarlo a cabo. Esa fue la parte innovadora en este ejemplo. A raíz de esa voluntad política que la convocatoria fue sencilla. El grupo entusiasta se dio de manera casi natural al ser este proyecto algo anhelado por varios actores y futuros miembros de esta coordinación.

Resolver una necesidad específica puede ser considerada, después de este análisis, como parte esencial de la misma innovación del proyecto y como causa para lograr una buena convocatoria. Para los joyeros la necesidad tal vez no fue entendida al principio en toda su dimensión. Al principio estaban buscando nuevos mercados, pero al final resultó que estos nuevos mercados despertaron una realidad que estaba ahí pero que no se dimensionaba en toda su amplitud: la joyería de Jalisco estaba lista para competir en los mercados internacionales en prácticamente cualquier mercado y ante los principales competidores a nivel mundial. La necesidad de internacionalizar la joyería de Jalisco. En CODCEJAL este tema de la necesidad está íntimamente relacionado a la innovación: la necesidad de coordinar ya estaba percibida y se sabía que era deseable llegar a un nivel de coordinación mayor al existente en el 2003. La necesidad específica fue complementada por otra que en un principio se mencionó pero al final resultó ser crucial: necesidad de mejores resultados e indicadores de gestión en los

niveles de gobierno involucrados. A través de la coordinación se potenciaron los indicadores de desempeño de todos los miembros de la CODCEJAL y eso entusiasmó a los participantes. La mera posibilidad de sumar y tener para todos los logros del equipo fue una de las innovaciones que se lograron en el proyecto de coordinación.

Reglas claras y comunicación resultaron también estar interrelacionados. Las reglas claras, fijadas en las intervenciones iniciales de los altos mandos y asumidas en las buenas relaciones de los operativos, permitieron que la comunicación fuera honesta, clara y fluida. Adicionalmente, las reglas establecidas en ambos casos fueron sencillas y de alguna manera tomadas como naturales por los actores involucrados. Este establecimiento de estas reglas fue tomado por consenso, lo cual logró un compromiso profundo y real. En la experiencia específica de la CODCEJAL el consenso además logró un sentimiento de pertenencia y de ser tomado en cuenta que está demostrado por el alto índice de participación en las juntas quincenales de este organismo. Según datos proporcionados por JALTRADE, el 80% de las juntas tiene una asistencia mayor a 5 organismos. Este último factor es de suma importancia cuando se habla de las reglas: el establecer las reglas mediante un sistema de participación, sin forzar demasiado las cosas y mejor aun si es por consenso. De esta manera, la comunicación será fluida y clara. La comunicación y las reglas claras tienen una relación, en una analogía, como la calidad de un cable y la

información que se transfiera en ella. Si las reglas son claras, sencillas y son entendidas por todos, entonces es como la calidad de un cable que permite que la información, o la comunicación, fluya de manera limpia y sin ruido. Así lo demostraron ambos casos.

Po último, el que aporte algo importante y que sea medible también aparecieron como elementos relacionados. En el caso de los joyeros, estaban buscando diversificar sus mercados y una alianza con el gobierno los iba a permitir eso. En el caso de la CODCEJAL el aporte era incrementar los indicadores de capacitación en temas de comercio exterior. Ambos conceptos que aportaban algo en cada caso son medibles y así debe de ser. En el caso de los joyeros, al paso de los años se ha podido medir con toda precisión las fracciones arancelarias en los mercados específicos que fueron beneficiadas. Es importante hacer aquí la aclaración que las estadísticas son meras referencias de las actividades de exportación que las empresas formalmente establecidas en Jalisco reportan y no es de ninguna manera un censo. Es sólo un indicador. Inclusive, en el caso de las exportaciones de la joyería, éstas se realizan de múltiples formas y no siempre es fácil su medición. Sin embargo, las estadísticas mostradas al final del caso 1 son el indicador que se necesita para comprobar que el ejemplo fue exitoso y se pudo medir de una manera formal. En el caso de la CODCEJAL, el aporte que se definió desde las primeras reuniones y que se explicó a detalle en el caso, era incrementar las empresas capacitadas en

comercio exterior. La medición es más sencilla y la evidencia más clara: listas de asistencia a los cursos. Los indicadores que se mencionaron el en caso, número de cursos y número de empresas participantes, son claros y comprueban la eficiencia del ejemplo.

Es importante mencionar, al final de este ejercicio, que los 9 puntos están íntimamente relacionados y son algunos dependientes e independientes entre si de manera que el flujo se hace más lógico y sencillo de seguir. Las políticas públicas en materia de comercio exterior en Jalisco pueden tomar como ejemplo estos dos casos estudiados y poner a la luz los puntos mencionados para de esa manera diseñar e implementar acciones que lleven a mejorar el comercio internacional de este estado. El compromiso es lograr una mejora en el *Partnership* entre lo público y lo privado. Esta alianza es la más buscada y la más complicada de lograr, ya que las dinámicas de ambos actores no siempre es la misma, como se explicó en el capítulo 9. Los nueve puntos son el elemento que este trabajo busca aportar para lograr cada vez más alianzas exitosas entre estos actores, al menos en el estado de Jalisco. Por su parte, la alianza entre lo público y lo público es una que reviste especial importancia, ya que si esa alianza es exitosa, la gran beneficiada es la sociedad, tal y como se analizó en el segundo caso: si el gobierno hace mejor su trabajo, eso es bueno para la sociedad. El *Partnership*, en ambos casos, no es sino un catalizador que permite que dos actores, sean públicos o privados, actúen de una manera más exitosa,

colocando reglas para que los actores o *stakeholders* coloquen temas de interés en las agendas de los organismos. Lo que se propone en este estudio es aportar más elementos, específicamente nueve, que fortalezcan la función catalizadora entre los actores para que el resultado final sea una alianza fuerte y sustentable que beneficie a la sociedad en su conjunto.

La persona, como eje de la acción transformadora, juega un papel fundamental en estos ejercicios. Quedó documentado que si no es la persona individual que asume en este caso estos nueve puntos, de nada sirve el esfuerzo de alianza. Ese desencanto o ilusión de la que se hablaba en los primeros capítulos entre sociedad y gobierno está fundamentada a fin de cuentas en percepciones y actitudes de individuos. Si estos individuos fortalecen la alianza con elementos como los expuestos en este trabajo, el resultado esperado es que la percepción y actitud cambien para mejorar.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Villanueva Luis F. “el estudio de las políticas públicas”, 1996, Méxco, Edit. Porrúa
- Arellano David “Gestión pública en Estados Unidos: crisis y estado del arte, 1995, México, CIDE.
- Bardach Eugene, “los ocho pasos para el análisis de políticas públicas, un manual para la práctica”, 1999, México, Edit. Porrúa y CIDE

- Castells Manuel, “La era de la información. Vol. II: el poder de la identidad”, 2003, Siglo XXI
- Enriquez Rocio, “La entrevista en Profundidad”, 2002, ITESO
- Kahane Adam, “Solving Tough Problems”, 2004, Barret Koehler Publishers
- Kuan Yew Lee “From the third World to first”, Singapur, 2000, Singapur press Holdings, Times Editions
- Lasswell Harlod. y Lerner D. “The policy sciences. The Policy Orientation” 1952, Stanford University Press. Traducción al español de María del Carmen Roqueñí.
- Medina Ignacio (coordinador), “Capital Social y estrategias de desarrollo local en América Latina”, 2006, SEP, CEDEFT
- Osborne David y T. Gaebler “Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector from schoolhouse to statehouse”, 1992, New York, Addison Wesley.
- Ospina Bozzi Sonia, “Gestión, política pública y desarrollo social:hacia la profesionalización de la gestión pública”, Vol. II, Num 1, primer semestre de 1993
- Taylor SJ y Bogdan R, “Introducción a los métodos Cualitativos de investigación, la búsqueda de significados”, 1996, España, Edit. Paidós
- Varios Autores, “Laboratories of Democracy” 1998, Harvard business School Press

