



# **Evaluación del programa Jalisco Competitivo, componente: Internacionalización de productos y servicios**

## **Evaluación externa de resultados, 2015**





PLANEACIÓN  
ADMINISTRACIÓN  
Y FINANZAS



---

Evaluación del programa Jalisco Competitivo, componente:  
Internacionalización de productos y servicios  
Evaluación externa de resultados, 2015

**Tipo de evaluación: Resultados**

Ejercicio anual: 2015

Fecha de publicación: agosto, 2016

**Entidad evaluadora:**

Descifra investigación estratégica, social, política y de mercado, SC



DEMOSKÓPICA MEXICO

**Investigadores:**

Dra. Yasodhara Silva Medina

Dra. Ana Marcela Torres Hernández

Lic. Jorge Alberto Valadez Rodríguez

---

Subsecretaría de Planeación y Evaluación  
Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas  
Gobierno del Estado de Jalisco  
Magisterio 1499, primer piso, colonia Miraflores C.P. 44270  
Guadalajara, Jalisco, México.

**Citación sugerida:**

Gobierno del Estado de Jalisco. Evaluación del programa Jalisco Competitivo, componente: Internacionalización de productos y servicios. Evaluación externa de resultados, 2015. México: 2016.

Disponible en: <http://seplan.app.jalisco.gob.mx/biblioteca>

Colección: Evaluaciones

Este documento fue homologado de acuerdo con los criterios de estilo institucional definidos para esta colección. El texto y los contenidos se mantienen como fueron entregados por su(s) autor(es).

# DIRECTORIO

---

## GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

Mtro. Jorge Aristóteles Sandoval Díaz  
Gobernador constitucional del Estado de Jalisco

Mtro. Héctor Rafael Pérez Partida  
Secretario de Planeación, Administración y Finanzas  
Presidente del Consejo Técnico Evalúa Jalisco

Dr. David Gómez-Álvarez  
Subsecretario de Planeación y Evaluación  
Secretario ejecutivo del Consejo Técnico Evalúa Jalisco

Dra. Mónica Teresita Ballescá Ramírez  
Directora general de Monitoreo y Evaluación  
Secretaria técnica del Consejo Técnico Evalúa Jalisco

## **Consejo Técnico Independiente para la Evaluación de las Políticas Públicas de Jalisco (Consejo Técnico Evalúa Jalisco)**

### **Representantes de instancias nacionales**

Dr. Gonzalo Hernández Licona  
Secretario ejecutivo del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de  
Desarrollo Social

Dra. Gabriela Pérez Yarahuán  
Coordinadora general del Centro Regional de América Latina para el Aprendizaje  
en Evaluación y Resultados

Lic. José Ángel Mejía Martínez del Campo  
Titular de la Unidad de Evaluación de Desempeño de la Secretaría de Hacienda y  
Crédito Público (invitado)

Juan Carlos Hernández Durán  
Unidad de Evaluación de la Gestión y el Desempeño Gubernamental de la  
Secretaría de la Función Pública (invitado)

# DIRECTORIO

---

## Representantes de instancias académicas locales

Dr. Antonio Sánchez Bernal  
Universidad de Guadalajara

Dr. Agustín Escobar Latapí  
Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social

Dr. Guillermo Zepeda Lecuona  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Dra. Nancy García Vázquez  
El Colegio de Jalisco

Dra. Nora Claudia Ampudia Márquez  
Universidad Panamericana

Dr. Daniel Carrasco Brihuega  
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

## Representantes de Gobierno de Jalisco e instancias públicas locales

Lic. Miguel Castro Reynoso  
Secretario de Desarrollo e Integración Social

Dr. Hugo Michel Uribe  
Subsecretario de Finanzas

Mtra. Carolina Toro Morales  
Directora General de Política Social

Mtro. Roberto Orozco Gálvez  
Consejo Económico y Social del Estado de Jalisco

## Equipo técnico

Dra. Mónica Ballescá Ramírez, directora general de Monitoreo y Evaluación  
Mtro. Estuardo Gómez Morán, director de Evaluación de Resultados e Impacto  
Mtra. Eva Susana Cárdenas Reynaga, coordinadora de Evaluación de Proyectos  
Mtra. Adriana Valdez Calderón, coordinadora de Evaluación de Proyectos

# ÍNDICE

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>7</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>3. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA PÚBLICO EVALUADO .....</b>	<b>14</b>
<b>4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>5. METODOLOGÍA .....</b>	<b>20</b>
<b>6. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>25</b>
<b>7. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS .....</b>	<b>36</b>
<b>8. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>39</b>
<b>9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>43</b>
<b>10. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>44</b>
<b>11. GLOSARIO DE TÉRMINOS .....</b>	<b>46</b>
<b>12. DIRECTORIO DE PARTICIPANTES .....</b>	<b>48</b>
<b>13. ANEXOS.....</b>	<b>49</b>
ANEXO 1. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS. ....	49
ANEXO 2. VALORACIÓN FINAL DEL SUBPROGRAMA.....	52
ANEXO 3. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA ENTIDAD EVALUADORA EXTERNA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN .....	53
ANEXO 4. RELACIÓN DE ENTREVISTAS REALIZADAS DURANTE LA EVALUACIÓN. ....	54
ANEXO 5. LISTADO DE PROYECTOS POR CONVOCATORIA PÚBLICA APROBADOS DEL SUBPROGRAMA EN EL AÑO 2015.....	55
ANEXO 6. LISTADO DE PROYECTOS POR CONVOCATORIA PÚBLICA EJECUTADOS Y CERRADOS DEL SUBPROGRAMA INTERNACIONALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE JALISCO EN EL AÑO 2015.....	56
ANEXO 7. ANÁLISIS DE ROTACIÓN DE LOS PROYECTOS APROBADOS EN LOS EJERCICIOS 2015 Y 2016.....	57
ANEXO 8. DIAGNÓSTICO SOBRE PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA LA EXPORTACIÓN DE LAS MYPIMES EN JALISCO .....	58
ANEXO 9. GUÍA DE TÓPICOS PARA ENTREVISTAS CON FUNCIONARIOS DEL SUBPROGRAMA.....	66
ANEXO 10. GUÍA DE TÓPICOS PARA ENTREVISTAS CON DISPERSORES DEL SUBPROGRAMA. ....	69

# 1. RESUMEN EJECUTIVO

El componente denominado Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco forma parte de la estrategia gubernamental instrumentada por la actual administración estatal a través del Programa “*Jalisco Competitivo: Generando bienestar y desarrollo económico*”, el cual dentro de sus propósitos incluye el fortalecimiento del mercado y establecimiento de acciones que logren un balance positivo en el intercambio comercial con el exterior (ROP, 2015).

Se trata de un Subprograma operado por el Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco (JALTRADE) que tiene como objetivo impulsar a las empresas jaliscienses para iniciar, consolidar o diversificar sus productos y/o servicios en mercados internacionales que potencialicen su internacionalización, con cobertura en los 125 municipios del estado (Convocatoria, 2015). El Subprograma atiende problemas (balanza comercial negativa y bajas capacidades de exportación) que resultan estratégicos atender dentro de la dimensión de Economía Próspera e Incluyente del PED a través del Programa Sectorial de Desarrollo Económico y Competitividad.

El año sujeto a la evaluación de resultados del componente correspondió al ejercicio 2015 y tiene como propósito determinar la pertinencia de los bienes o servicios que entrega el subprograma, así como sus efectos inmediatos para cumplir con sus objetivos y atender el problema público definido como “como falta de cumplimiento en las normas internacionales de los productos a exportar, la escasa cultura exportadora de los empresarios jaliscienses y la poca participación de los empresarios en eventos internacionales” (TDR, 2015).

Las modalidades de apoyo económico varían de acuerdo el destino de los recursos solicitados y pueden ser de hasta 100 mil pesos con aportación de las empresas e incluyen conceptos como pago de piso de exhibición, envío de muestras, campañas promocionales y pago de boletos de avión para participación en misiones, ferias y exposiciones internacionales, así como capacitación en temas de comercio exterior, desarrollo de productos, diagnóstico de potencial exportador, investigación de mercados, planes de negocio de exportación, desarrollo de diseño de la imagen del producto y/o servicio a exportar o la implementación de certificación de normas y requisitos internacionales para exportación.

Como hallazgos de la evaluación, entre las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se identificaron del Subprograma sobresalen:

## **Fortalezas**

- + Experiencia de JALTRADE como operador del Subprograma de casi tres décadas en el campo de intervención de la problemática que atiende este componente del Programa Jalisco Competitivo y convenio de colaboración con ProMéxico.
- + Hay congruencia entre los objetivos del Subprograma y las características de intervención que ofrece a través de sus modalidades de apoyo.
- + La etapa de pre-valoración de los proyectos permite una selección con base en la estimación de aquellos que pueden tener mayor viabilidad de ejecutarse y probabilidad

de lograr un mayor impacto a un mediano o largo plazo.

- + La convocatoria pública del Subprograma establece indicadores y metas específicas que buscan abonar al cumplimiento de objetivos del Subprograma.
- + La plataforma en línea de Jalisco Competitivo (<http://jaliscocompetitivo.jalisco.gob.mx>) permite un acceso fácil y transparente a los contenidos de sus componentes, entre ellos, el de Internacionalización de Productos y Servicios.

### **Debilidades**

- El Subprograma de Internacionalización de Productos y Servicios no tiene una identificación directa como tal dentro de la estructura responsable de su operación, o en sus indicadores internos (MIR) y externos (MIDE y Padrón Único de Beneficiarios) que le permita ser reconocible en su operación programática.
- El Subprograma no cuenta con información sistematizada de los resultados en su conjunto, solamente de forma separada por proyecto, lo que impide una valoración de conjunto.
- El Subprograma no tiene identificados estudios externos estudios externos e independientes que analicen específicamente los resultados generados por el Subprograma o intervenciones similares para atender el problema público.
- El Subprograma carece de un diagnóstico elaborado expreso que permita un análisis detallado de la lógica y correspondencia causal entre los objetivos y el problema público.
- No existen mecanismos de retroalimentación directa con las empresas beneficiadas a través de los proyectos aprobados, ni un seguimiento de mediano y largo plazo para medir resultados de impacto.

### **Oportunidades**

- + Existencia de programas similares a nivel federal y otras entidades que utilizan indicadores que pueden enriquecer el análisis comparativo.
- + Existencia de estudios realizados por organismos internacionales y federales respecto a las condiciones para exportar que enfrentan las empresas en México y Jalisco que pueden utilizarse como marco de referencia para el análisis de resultados del Subprograma en cuanto al cumplimiento de sus objetivos (Por ejemplo: estudios de ProMéxico y capítulo de "Vínculo con los mercados" dentro del Diagnóstico del entorno de negocios de Jalisco 2015).
- + Diversificación de sectores estratégicos en los que las empresas jaliscienses han incursionado para la exportación.

## **Amenazas**

- Persistencia del temor y desconocimiento de las empresas mexicanas para incursionar con sus productos y/o servicios en el exterior.
- Resistencia cultural de las empresas a brindar información sobre indicadores financieros.
- Alta heterogeneidad de las capacidades productivas de las empresas por sector estratégico para responder a las demandas del mercado externo de productos y servicios.

### **Del Análisis FODA anterior se desprendieron las siguientes recomendaciones en orden de prioridad.**

1. Organizar mesas de trabajo conjunto entre SEDECO y JALTRADE para establecer estrategias de seguimiento de resultados de corto, mediano y largo plazo donde se identifique claramente y de forma específica al Subprograma.
2. Crear una base de datos donde se alimenten los indicadores reportados por todos los proyectos apoyados en sus informes finales del ejercicio para estimar los resultados totales del Subprograma. De igual manera, incluir datos de las empresas participantes (tamaño, sector, municipio de ubicación).
3. Incluir un campo de identificación del componente (Internacionalización de Productos y Servicios) en el Padrón de Beneficiarios de Jalisco Competitivo, así como en todos los documentos de seguimiento del Subprograma y el presupuesto de gastos operativos.
4. Incluir los indicadores de resultados por Subprograma en la plataforma de Jalisco Competitivo y tomar el ejemplo de ProMéxico de presentación de los casos de éxito de internacionalización de empresas Jaliscienses a través de su participación en el Subprograma.
5. Documentar estudios externos que analicen los efectos encontrados a partir de apoyos similares a los ofrecidos por el Subprograma y compartirlo con su población potencial y objetivo (empresas MYPIMES) para difundir los alcances y limitaciones que pueden tener con su participación.
6. Organizar foros con beneficiarios de otros programas de SEDECO, JALTRADE, FOJAL y otros espacios de vinculación con MIPYMES donde los organismos participantes del Subprograma compartan sus experiencias al abrirse a mercados fuera de México.
7. Realizar un diagnóstico ex profeso que sirva como referencia para analizar el contexto y características del problema público que atiende el Subprograma.
8. Elaborar un análisis de resultados de forma integral y por modalidad de apoyo que permita una valoración de los alcances y limitaciones del Subprograma en el cumplimiento de sus objetivos.
9. Documentar los retos del Subprograma clasificados de corto, mediano y largo plazo, en donde se planteen estrategias y acciones para su resolución.

10. Diseñar estrategias que permitan una publicación oportuna de la convocatoria que permita una mayor cobertura de eventos estratégicos para la comercialización en el exterior.
11. Integrar mecanismos que procuren la interacción directa y la retroalimentación de experiencias con las empresas participantes, así como datos de seguimiento a mediano y largo plazo, entre los que se pueden incluir: actividades que se han realizado para consolidar su presencia en el exterior, certificaciones, licencias o patentes que han adquirido en apoyo a su actividad exportadora, puntos en los que su negocio es vulnerable para atender el comercio exterior.
12. Hacer una mayor difusión entre la población potencial de la información sobre las modalidades de apoyo del Subprograma y la forma en que éstas facilitan la incursión en el mercado exterior.
13. Incluir en el análisis de resultados de forma integral y por modalidad de apoyo información comparativa de los sectores estratégicos atendidos y por atender.
14. Calcular la suma de beneficios monetarios obtenidos a través del Subprograma por proyecto y empresa participante, así como registrar datos de costos de la operación imputables al Subprograma.
15. Considerar en la formulación de estrategias para ampliar la cobertura del Subprograma las condiciones actuales y de forma prospectiva de las capacidades productivas por sector estratégico en el estado de Jalisco para atender el mercado externo de productos y servicios.
16. Procurar la coordinación interinstitucional con otros programas públicos para fortalecer las capacidades productivas de los sectores estratégicos y apoyar proyectos que han generado las condiciones necesarias para participar en el Subprograma.

En síntesis, el Subprograma de Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco se aprecia con pertinencia en la definición de sus objetivos y las modalidades de apoyo con las que busca su cumplimiento, pues es posible reconocer que existe congruencia entre ellos, además de que existen indicadores y metas puntuales que se establecen desde la publicación de la convocatoria, los cuales guardan correspondencia con los resultados esperados.

En contraparte, el principal problema identificado es la ausencia de mecanismos de seguimiento que incluyan una sistematización de la información que se recoge en los informes finales de los proyectos por separado y que por tanto, existe un vacío importante de insumos para el análisis de los resultados en conjunto del Subprograma.

## 2. INTRODUCCIÓN

El componente denominado Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco forma parte de la estrategia gubernamental instrumentada por la actual administración estatal a través del Programa “Jalisco Competitivo: Generando bienestar y desarrollo económico”, el cual dentro de sus propósitos incluye el fortalecimiento del mercado y establecimiento de acciones que logren un balance positivo en el intercambio comercial con el exterior (ROP, 2015).

En el año 2015, el Programa Jalisco Competitivo tuvo un presupuesto total aprobado por 84 millones 505 mil 619 pesos, cuya distribución consideró diez categorías de apoyo por parte del Comité Técnico del Programa, el cual de acuerdo a sus reglas de operación (ROP) es el ente responsable de la validación y aprobación de proyectos, mecanismos de operación y acciones vinculadas a la ejecución y distribución del recurso.

**Cuadro 1. Distribución del presupuesto aprobado del Programa “Jalisco Competitivo” por categorías en el año 2015.**

CATEGORÍAS	DISTRIBUCIÓN 2015
1. Certificación y Procesos de Mejora	\$ 900,000.00
2. Fomento Comercial Nacional	\$ 6'000,000.00
3. Formación Empresarial, Incubación y Aceleración	\$ 28'600,000.00
4. Fomento al Comercio Exterior	\$ 5'500,000.00
5. Proyectos Estratégicos	\$ 12,000,000.00
6. Proyectos Precursores	\$ 2,500,000.00
7. Desarrollo Artesanal	\$ 2,500,000.00
8. Concurrencia	\$ 19'500,000.00
9. Impulso al Desarrollo Económico Regional Transversal	\$ 5,150,000.00
10. Mejora de Herramientas Operativas y Evaluación de Impacto	\$ 1,855,619.00
<b>Total</b>	<b>\$ 84'505,619.00</b>

**Fuente:** Acta de la 1ª Reunión Ordinaria del Comité Técnico celebrada el día 5 de febrero de 2015 para los proyectos 2015 a través del Programa Jalisco Competitivo.

El Subprograma de Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco pertenece a la categoría de Fomento al Comercio Exterior, es operado mediante convocatoria pública y en el año 2015 tuvo un presupuesto aprobado de 2 millones de pesos, del cual se ejerció 1 millón 264 mil 522 pesos a través de 14 proyectos (ver anexo 6). Este Subprograma ofrece apoyos económicos para participación en misiones, ferias y exposiciones internacionales, así como capacitación en temas de comercio exterior, desarrollo de productos, diagnóstico de potencial exportador, investigación de mercados, planes de negocio de exportación, desarrollo de diseño de la imagen del producto y/o servicio a exportar o la implementación de certificación de normas y requisitos internacionales para exportación.

Otra parte del presupuesto de la categoría de Fomento al Comercio Exterior, fue ejercido a través de 12 proyectos a propuesta del Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco (JALTRADE) por un total de 3 millones 222 mil 847 pesos, cuyas solicitudes fueron analizadas y aprobadas por el Comité Técnico, los cuales se enlistan a continuación:

**Cuadro 2. Proyectos por solicitud dentro de la categoría de Fomento al Comercio Exterior.**

	SOLICITANTE	NOMBRE DEL PROYECTO	MONTO DE APROBADO	SESIÓN DE COMITÉ EN LA QUE FUE APROBADO
1	Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco (JALTRADE)	Actualización y Mantenimiento de la Plataforma YO EXPORTO	\$ 350,000	1ra. Sesión Ordinaria (5/febrero/2015)
2	Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco (JALTRADE)	Estudio del Sector de Automotriz en el estado de Jalisco	\$ 200,000	1ra. Sesión Ordinaria (5/febrero/2015)
3	Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco (JALTRADE)	Convenio de Colaboración Jaltrade-ProMéxico 2015	\$ 1'300,000	1ra. Sesión Ordinaria (5/febrero/2015)
4	Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco (JALTRADE)	Seminarios de promoción de oferta exportable de Jalisco con compradores de Expo ANTAD en California y Chicago	\$ 300,000	1ra. Sesión Ordinaria (5/febrero/2015)
5	Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco (JALTRADE)	Diagnósticos integrales de potencial exportador	\$ 150,000	1ra. Sesión Ordinaria (5/febrero/2015)
6	Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco (JALTRADE)	Programa Universidad-Empresa (Jaltraders)	\$ 155,000	1ra. Sesión Ordinaria (5/febrero/2015)
7	Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco (JALTRADE)	Estudio para optimizar los procesos logísticos de las empresas de comercio exterior	\$ 100,000	2da. Sesión Ordinaria (10/marzo/2015)
8	Consortio de Exportación Automotriz, SC	Internacionalización de productos automotrices	\$ 125,000	2da. Sesión Ordinaria (10/marzo/2015)
9	Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco (JALTRADE)	Promoción de oferta exportable mediante la participación de empresas de Jalisco en Expo ANTAD	\$ 300,000	4ta. Sesión Ordinaria (12/agosto/2015)
10	Consejo Promotor de la Innovación y Diseño Jalisco, A.C.	Estudio de mercado para consolidar las exportaciones de la industria creativa	\$ 62,500	4ta. Sesión Ordinaria (12/agosto/2015)
11	Frantor, S. de R.L. de C.V.	Promoción Internacional Frantor	\$ 22,847	4ta. Sesión Ordinaria (12/agosto/2015)
12	Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco (JALTRADE)	Taller de etiquetado de alimentos para exportación a Europa	\$ 157,500	4ta. Sesión Ordinaria (12/agosto/2015)
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3'222,847</b>	

**Fuente:** Elaboración propia con base en las actas de las sesiones ordinarias del Comité Técnico del Programa Jalisco Competitivo en el año 2015 y la Tabla de Cierre de Proyectos de 2015 proporcionada por la Dirección General de Planeación de SEDECO.

En el punto 8.1 relativo a las modalidades de apoyo de las reglas de operación del Programa Jalisco Competitivo se establece que el otorgamiento de los apoyos podrá ser mediante convocatorias públicas, proyectos a propuesta del titular de la Secretaría de Desarrollo Económico o por acuerdo del titular del Poder Ejecutivo del Estado, en donde estas dos últimas modalidades permiten la realización de proyectos conjuntos en coordinación interinstitucional con otras dependencias del gobierno estatal y federal.

Es importante señalar que el Comité Técnico del Programa Jalisco Competitivo responsable de la aprobación de las convocatorias públicas y las solicitudes de proyectos correspondientes a cada categoría está integrado por 16 organismos del sector público y privado:

**Cuadro 3. Integrantes del Comité Técnico del Programa Jalisco Competitivo.**

SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO
1) Secretaría de Desarrollo Económico	1) Consejo de Cámaras Industriales del Estado de Jalisco (CCIJ)
2) Contraloría General del Estado	2) Centro Empresarial de Jalisco (COPARMEX)
3) Secretaría de Turismo	3) Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior de Occidente (COMCE)
4) Secretaría de Desarrollo Rural	4) Consejo Agropecuario de Jalisco (CAJ)
5) Secretaría del Trabajo y Previsión Social	5) Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara (CANACO)
6) Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas	6) Cámara Regional de la Industria de la Transformación (CAREINTRA)
7) Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Territorial	7) Asociación de Industrias Maquiladoras y Manufacturas de Occidente (INDEX de Occidente)
8) Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología	8) Consejo Económico y Social de Jalisco (CESJAL)

**Fuente:** Elaboración propia con base en las Reglas de Operación del Programa publicadas el sábado 7 de febrero de 2015 en el Periódico Oficial El Estado de Jalisco.

En el caso del objeto de la presente evaluación de resultados, su propósito es determinar la pertinencia de los apoyos que ofrece específicamente el Subprograma de Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco en atención al problema público identificado como “falta de cumplimiento en las normas internacionales de los productos a exportar, la escasa cultura exportadora de los empresarios jaliscienses y la poca participación de los empresarios en eventos internacionales.” (TDR).

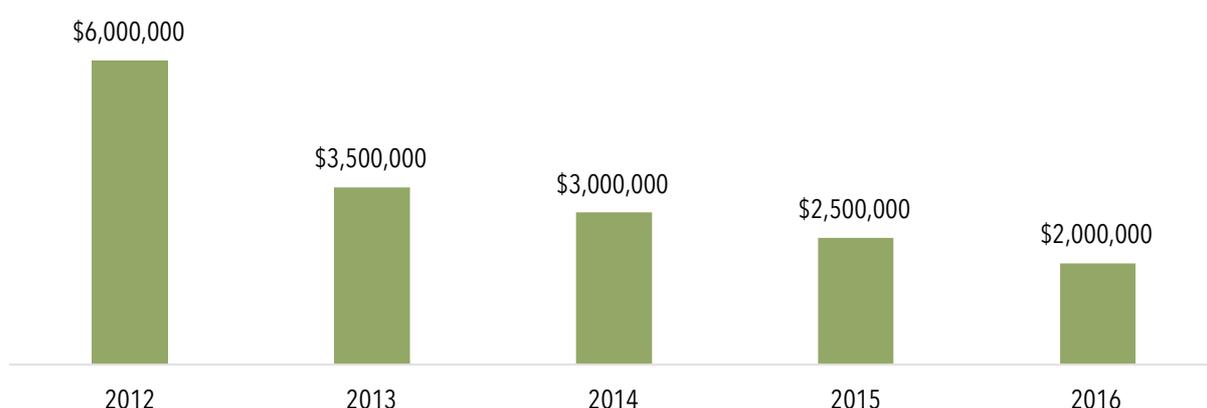
Para ello, la estructura del documento presenta una breve descripción del Subprograma, la metodología utilizada para llevar a cabo la evaluación, los resultados obtenidos a través del trabajo de gabinete y campo con el fin de integrar la evidencia y argumentación que sustentan la valoración cuantitativa y cualitativa de cada una de las preguntas de la evaluación, el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas y las conclusiones en relación al balance general de los hallazgos.

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA PÚBLICO EVALUADO

El Subprograma “Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco” es uno de los componentes del programa gubernamental estatal para el fomento a la industria, comercio, servicios y desarrollo de los sectores productivos denominado “*Jalisco Competitivo: Generando Bienestar y Desarrollo Económico*” que corresponde a la partida presupuestal “07 00 4331 Subsidio a la Promoción Económica del Estado”.

Este Subprograma fue creado en el año 2012<sup>1</sup> como parte de la estrategia denominada “Productividad Jalisco” bajo el nombre de “Fomento a la Internacionalización a través de Misiones Internacionales”, de tal forma que en el año 2015 cumplió tres años de operación. El presupuesto asignado muestra una tendencia decreciente como se puede apreciar en el gráfico 1.

**Gráfico 1. Presupuesto anual en el periodo comprendido de 2012 a 2016 del Subprograma Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco.**



**Fuente:** Elaboración propia con base en las convocatorias públicas disponibles en la plataforma “Jalisco Competitivo” en <http://sedeco.jalisco.gob.mx/temas-economicos/convocatorias>

Actualmente los responsables directos de la ejecución, seguimiento y cierre de los proyectos del Subprograma es el Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco (JALTRADE) a través de la Dirección de Desarrollo Sectorial. Es importante señalar que JALTRADE fue creado en el año 1999 como un organismo público descentralizado (OPD) del poder ejecutivo del gobierno estatal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, el cual tiene como principal propósito, fomentar el comercio del Estado de Jalisco en el exterior, a través de:

---

<sup>1</sup> 2012 es el año que se señala como inicio de operaciones del Programa en la Ficha Básica del Subprograma consultada en el Sistema de Monitoreo de Programas Públicos del estado de Jalisco ([https://programas.app.jalisco.gob.mx/programas/apoyo/Internacionalizacion-de-Productos-y-Servicios-de-Jalisco-\(Subprograma-Jalisco-Competitivo\)/262](https://programas.app.jalisco.gob.mx/programas/apoyo/Internacionalizacion-de-Productos-y-Servicios-de-Jalisco-(Subprograma-Jalisco-Competitivo)/262)). Sin embargo, en el informe de resultados de la “Evaluación de diseño, operación y resultados del Programa Productividad Jalisco” (2011) se indica que desde 2009 inició operaciones el programa “Fomento al Comercio Exterior”, lo que indicaría siete años de operación para el año 2015.

- Incrementar el conocimiento de los procesos de exportación y los mercados internacionales, mediante diferentes esquemas de capacitación y consultoría.
- Proveer información estratégica y análisis en materia de comercio exterior a la comunidad empresarial interesada, que coadyuve a la toma de decisiones.
- Promover los productos y servicios de Jalisco en el extranjero a través de la participación de empresarios en misiones comerciales, ferias internacionales y la articulación con Organismos Federales e Internacionales.
- Coordinar acciones con Instituciones y Organismos relacionados con el comercio exterior del Estado de Jalisco para la unificación de esfuerzos en el impulso de las exportaciones.
- Operar recursos económicos estatales para apoyar proyectos que fomenten la exportación (Programa Jalisco Competitivo).

En el caso específico del componente de Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco, su objetivo es impulsar a las empresas jaliscienses para iniciar, consolidar o diversificar sus productos y/o servicios en mercados internacionales que potencialicen su internacionalización, con cobertura en los 125 municipios del estado (Convocatoria, 2015).

Los apoyos de este componente están dirigidos a las personas físicas y jurídicas legalmente constituidas como pueden ser empresas, cámaras, asociaciones empresariales, organismos empresariales, clúster, sociedades civiles y universidades públicas y privadas; así como las dependencias gubernamentales, organismos públicos descentralizados, fideicomisos públicos u otras entidades públicas de los tres niveles de gobierno. Son convocados todas aquellas personas sin distinción de género, raza, condición física, económica, política, social o religiosa, que contribuyan al impulso del desarrollo económico en el Estado que estén interesados en presentar solicitudes de apoyo para la categoría: FOMENTO AL COMERCIO EXTERIOR (Convocatoria, 2015).

El Subprograma tiene un convenio de colaboración con PROMEXICO<sup>2</sup> mediante un descuento de hasta el 50% a empresas de Jalisco, para cubrir su participación en ferias y misiones comerciales internacionales con Pabellón ProMéxico, así como otros servicios que ofrece ProMéxico, tales como Agenda de Negocios, Promoción de Oferta Exportable y Practicantes en Negocios Internacionales.

---

<sup>2</sup> PROMEXICO es un organismo del gobierno federal encargado de coordinar las estrategias dirigidas al fortalecimiento de la participación de México en la economía internacional, apoyando el proceso exportador de empresas establecidas en nuestro país y coordinando acciones encaminadas a la atracción de inversión extranjera (PROMEXICO, s.f.).

Los criterios de elegibilidad muestran una focalización dirigida a proyectos generadores y/o conservadores de empleo, que impulsen la integración o encadenamientos del sector, fomenten la inversión, incrementen el nivel de producción y ventas de empresas, impulso de sectores precursores, promuevan la exportación, proyecten un incremento de exportaciones en relación con el año anterior, cuenten con la aportación del solicitante de apoyo o impulsen la exportación inicial de la empresa.

En el año 2015, los apoyos fueron otorgados a través de convocatoria pública que consideró tres modalidades y tuvo vigencia del 12 de febrero al 5 de marzo del 2015 para el registro, verificación jurídica e ingreso de proyectos:

**Cuadro 4: Modalidad 1. Internacionalización de productos y servicios, en el año 2015.**

No.	Rubros de Apoyo	Destino del Recurso	Monto y porcentaje máximo de Apoyo
1	Facilitar el ingreso y consolidación al mercado internacional de productos y servicios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pago del piso de exhibición</li> <li>2. Pago para envío de muestras de productos</li> <li>3. Pago para diseño de material promocional</li> <li>4. Pago de agendas de negocios</li> <li>5. Pago de servicios para la realización de campañas promocionales en el extranjero</li> <li>6. Pago de boleto de avión en clase económica para una persona por empresa.</li> </ol>	<p>Hasta 50 mil pesos y máximo el 50%, por empresa.</p> <p>Hasta 50 mil pesos y máximo el 50%, por empresa y evento.</p> <p>Hasta 100 mil pesos y máximo el 50%, por empresa y evento.</p> <p>Hasta 30 mil pesos y máximo el 50%, por empresa.</p>

**Fuente:** Convocatoria 2015 publicada en la plataforma del Programa Jalisco Competitivo.

**Cuadro 5: Modalidad 2. Desarrollo de la oferta exportable, en el año 2015.**

No.	Rubros de Apoyo	Destino del Recurso	Monto y porcentaje máximo de Apoyo
1	Adquisición de conocimientos y habilidades para la exportación	Pago de instructores para capacitación en temas de comercio exterior.	Hasta 90 mil pesos máximo y máximo el 50% por empresa.
2	Fortalecimiento para capacidades de exportación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pago de consultoría especializada para el desarrollo de productos.</li> <li>2. Pago de consultoría especializada para la aplicación de diagnósticos de potencial exportador.</li> </ol>	Hasta 100 mil pesos y máximo el 50% por empresa.
3	Facilitar acceso a nuevos mercados internacionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pago de consultoría especializada para la investigación de mercados.</li> <li>2. Pago de consultoría especializada para el desarrollo de planes de negocio de exportación y/o de internacionalización.</li> </ol>	<p>Hasta 50 mil pesos y máximo el 50% por empresa.</p> <p>Hasta 100 mil pesos y máximo el 50% por empresa.</p>

**Fuente:** Convocatoria 2015 publicada en la plataforma del Programa Jalisco Competitivo.

### Cuadro 6: Modalidad 3. Adecuación de productos para la exportación, en el año 2015.

No.	Rubros de Apoyo	Destino del Recurso	Monto y porcentaje máximo de Apoyo
1	Adecuación de productos y/o servicios para la internacionalización	<p>1. Pago para el desarrollo del diseño de la imagen del producto y/o servicio a exportar (diseño industrial, envase, embalaje, etiquetado, entre otros)</p> <p>2. Pago de consultoría especializada para la implementación y certificación de normas y requisitos internacionales para la exportación</p>	<p>Hasta 100 mil pesos máximo y máximo el 50% por empresa.</p> <p>Hasta 100 mil pesos y máximo el 50% por Empresa.</p>

**Fuente:** Convocatoria 2015 publicada en la plataforma del Programa Jalisco Competitivo.

A través de los años, las modalidades se han diversificado y es a partir del 2013 que se incluye la modalidad para la adecuación de productos de exportación.

### Cuadro 7: Modalidades de apoyo del Subprograma "Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco" en años anteriores (2012-2014).

AÑO	MODALIDADES DE APOYO
2012	Apoyar a las empresas jaliscienses en su desarrollo exportador y en la internacionalización de productos y servicios (en las misiones inversas <sup>3</sup> los conceptos de apoyo son: servicios de traductor o intérprete, transportación aérea en clase económica y hospedaje máximo de 3 noches para un funcionario por empresa compradora seleccionada por el solicitante. En las misiones de salida incluye agendas de negocios, envío de muestras, elaboración de material promocional y transportación aérea en clase económica para un funcionario de la empresa, cámara u organismo).
2013	Internacionalización de Productos y Servicios (Ferias Internacionales y Misiones Comerciales). Desarrollo de la Oferta Exportable (Capacitación y Consultoría en materia de comercio exterior, Asistencia técnica para desarrollo o mejora de productos y/o servicios a exportar y Diseño e imagen del producto y/o servicio).
2014	Internacionalización de productos y servicios (pago: de piso de exhibición (stand), de envío de muestras de productos, de diseño de material promocional, de agendas de negocios; de boletos de avión en clase turista para una persona por empresa; y de servicios para la realización de campañas promocionales en el extranjero). Desarrollo de oferta exportable (pago de instructores para capacitación en temas de comercio exterior; de consultoría especializada para el desarrollo de productos y/o desarrollo de planes de exportación y/o internacionalización; y de consultoría especializada para el desarrollo de productos), diagnóstico de riesgo crediticio para la exportación Adecuación de productos de exportación (pago de desarrollo de la imagen del producto y/o servicio a exportar como diseño industrial, envase, embalaje, etiquetado, entre otros, y de consultoría especializada para la implementación y certificación de normas y requisitos internacionales para la exportación).

**Fuente:** Elaboración propia con base en las convocatorias públicas disponibles en la plataforma "Jalisco Competitivo" en <http://sedeco.jalisco.gob.mx/temas-economicos/convocatorias>

Las asociaciones civiles (AC), sociedades anónimas de capital variable (SA de CV), sociedades civiles (SC) cámaras, entre otros organismos, participan como organismos dispersores, mientras que las MIPYMES resultan ser las beneficiarias al participar en los proyectos que estos presentan.

<sup>3</sup> Las misiones empresariales inversas son aquellas visitas de compradores extranjeros potenciales quienes son invitados a ferias nacionales con el propósito de generar encuentros de negocio.

Durante el ejercicio 2015 se aprobaron 19 proyectos<sup>4</sup> que fueron recibidos a través de la convocatoria pública de Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco, según se puede consultar en el Anexo 2.

La convocatoria pública representa el marco de operación específico del subprograma y se fundamenta con base en las reglas de operación (ROP) del Programa “Jalisco Competitivo: Generando Bienestar y Desarrollo Económico” que fueron publicadas el 7 de febrero de 2015. Es en la convocatoria donde se encuentran los criterios de elegibilidad, exclusión y pre-valoración de los proyectos, así como los indicadores de impacto, metas establecidas y productos entregables.

Es importante señalar que los indicadores solicitados a los beneficiarios han variado en el tiempo según las modalidades de apoyo de las convocatorias como se puede apreciar en el cuadro 7.

**Cuadro 8. Indicadores de impacto y metas establecidas en las convocatorias públicas y convenios firmados con beneficiarios.**

2012	2013	2014	2015
Número de empresas directamente beneficiadas Incremento y/o diversificación de exportaciones (Indicadores identificados dentro de la sección de “Criterios de elegibilidad”)	Número de empresas beneficiadas mediante los diversos proyectos, Impactos, beneficios y logros, resultado de los proyectos y empresas beneficiadas en términos de certificaciones, incremento de productividad o ventas, ahorros por disminución de mermas o desperdicios, de espacios, entre otros. Número de empresas y personas beneficiadas en eventos de capacitación especializada o en eventos regionales, de los proyectos que así lo establezcan, Incremento de empleos de la empresa beneficiada, cuando así lo establezca el convenio firmado, Número de empresas y personas beneficiadas por municipio, Número de empresas beneficiadas en relación al monto de apoyo otorgado. Incremento de exportaciones en relación con el año inmediato anterior de las empresas beneficiada, Acceso a nuevos mercados, PARA DESARROLLO DE LA OFERTA EXPORTABLE: Porcentaje de empresas integradas a mercados de exportación en relación al número de empresas participantes. Incremento en la productividad (relación de ventas al exterior y el empleo antes y después del proyecto).	Convocatoria no disponible	Número de empresas beneficiadas en relación al monto de apoyo otorgado por proyecto, Número de empleos a generar y conservar en los proyectos aprobados. Porcentaje de aportación del beneficiario en cada proyecto. Porcentaje de incremento de exportaciones en relación con el año inmediato anterior de las empresas beneficiadas. Porcentaje de empresas integradas a nuevos mercados de exportación. Número de nuevos mercados con presencia de productos de Jalisco.

**Fuente:** Elaboración propia con base en convocatorias públicas disponibles en la plataforma “Jalisco

<sup>4</sup> La Dirección de Desarrollo Sectorial en JALTRADE informó por correo electrónico en respuesta a la pregunta sobre el número de solicitudes recibidas que en el ejercicio 2015 que en total ingresaron 19 proyectos de los cuales 14 fueron ejecutados y finalizados.

## 4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

El **objetivo general** y el **problema público** que atiende el subprograma de acuerdo a los Términos de Referencia (TDR) son:

OBJETIVO GENERAL	PROBLEMA PÚBLICO QUE ATIENDE EL PROGRAMA
Determinar la pertinencia de los bienes o servicios que entrega el subprograma público Internacionalización de Productos y Servicios del estado de Jalisco, así como sus efectos inmediatos para cumplir con sus objetivos y atender el problema público.	Falta de cumplimiento en las normas internacionales de los productos a exportar, la escasa cultura exportadora de los empresarios jaliscienses y la poca participación de los empresarios en eventos internacionales.

Mientras los **objetivos específicos** son los que a continuación se señalan:

- 1) Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el Subprograma para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos.
- 2) Determinar en qué medida el cumplimiento de los objetivos del Subprograma es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado.
- 3) Determinar en qué medida el desempeño del Subprograma es pertinente para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados.

**Cuadro 9. Apartados temáticos por objetivos.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	APARTADO TEMÁTICO	PREGUNTAS
Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el Subprograma para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos.	Mecanismos de seguimiento	1, 2
Determinar en qué medida el cumplimiento de los objetivos del Subprograma es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado.	Cumplimiento de objetivos	3, 4, 5
Determinar en qué medida el desempeño del Subprograma es pertinente para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados.	Desempeño y garantía de sostenibilidad	6, 7, 8
	Total	8

**Fuente:** Elaboración propia con base en los TDR.

## 5. METODOLOGÍA

El abordaje metodológico incluyó trabajo de gabinete y campo con el propósito de respaldar la comprensión analítica y la argumentación de cada una de las ocho preguntas de investigación correspondientes a los tres objetivos específicos, así como la elaboración del Análisis de Fortalezas y Debilidades (FODA) y los anexos solicitados en los TDR.

El análisis documental consideró actividades de acopio, organización, sistematización y valoración de la información identificada en registros administrativos, bases de datos, documentos institucionales, presupuestos, diagnósticos, estudios, instrumentos normativos y todos los archivos proporcionados y consultados por la Unidad Interna de Evaluación y la Unidad Administrativa responsables del Subprograma sujeto a evaluación.

El trabajo de campo por su parte se llevó a cabo a través de una aproximación cualitativa a partir de entrevistas con los actores clave del Subprograma, así como adicionalmente entrevistas dirigidas a beneficiarios dispersores para generar información complementaria y cruzada que enriqueciera los hallazgos.

A través de las entrevistas a funcionarios<sup>5</sup> a cargo del Subprograma se abordaron temáticas sobre el seguimiento de los resultados y el cumplimiento de objetivos para identificar los mecanismos e instrumentos con que cuenta, así como estimar el grado de consolidación de procesos documentados con este fin.

Las entrevistas semi-estructuradas dirigidas a los beneficiarios<sup>6</sup> del Subprograma estuvieron enfocadas a profundizar en sus experiencias de retroalimentación con la dependencia a cargo del Subprograma sobre los resultados obtenidos a partir de su participación en él.

Los parámetros metodológicos integrados por el enfoque, técnica de investigación, alcances y tipos de fuentes que se utilizaron para responder cada uno de los objetivos específicos de la evaluación son los que se muestran a continuación:

---

<sup>5</sup> Ver guía de tópicos para entrevistas con funcionarios públicos del Subprograma (Anexo 9) y listado de personas entrevistadas (Anexo 4).

<sup>6</sup> Ver guía de tópicos para entrevistas con dispersores (Anexo 10), así como listado de personas entrevistadas (Anexo 4).

**Cuadro 10. Parámetros metodológicos utilizados en la evaluación de los objetivos específicos.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PARÁMETROS METODOLÓGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
1	Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuentan los programas para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos.	<p><b>ENFOQUE</b> Cualitativo</p> <p><b>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</b> Análisis documental, observación directa y entrevistas semi-estructuradas con actores clave vinculados con el seguimiento de los resultados y cumplimiento de objetivos del programa.</p> <p><b>ALCANCE</b> Descriptivo que responda las preguntas de investigación (ver anexo A) bajo los criterios cuantitativos y argumentativos establecidos en el punto 3.5.</p> <p><b>FUENTES</b> Directas e indirectas, información obtenida a través de las entrevistas, observaciones in situ, estudios, informes, diagnósticos, documentos metodológicos, bases de datos, indicadores del sistema MIDE, así como todos los materiales impresos y electrónicos que se obtengan como evidencias documentales.</p>
2	Determinar en qué medida el cumplimiento de los objetivos para cada programa es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado	<p><b>ENFOQUE</b> Cualitativo</p> <p><b>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</b> Entrevistas de profundidad con actores clave responsables del programa, análisis documental y observación directa.</p> <p><b>ALCANCE</b> Descriptivo que responda las preguntas de investigación (ver anexo A) bajo los criterios cuantitativos y argumentativos establecidos en el punto 3.5.</p> <p><b>FUENTES</b> Información obtenida a través de las entrevistas, diagnósticos, documentos institucionales.</p>
3	Determinar en qué medida el desempeño de los programas son pertinentes para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados	<p><b>ENFOQUE</b> Predominantemente cuantitativo</p> <p><b>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</b> Análisis de las estadísticas financieras del programa para estimar su costo-eficiencia y costo-efectividad, análisis documental, observación directa y entrevistas de profundidad con actores clave programa, análisis documental.</p> <p><b>ALCANCE</b> Descriptivo que responda las preguntas de investigación (ver anexo A) bajo los criterios cuantitativos y argumentativos establecidos en el punto 3.5.</p> <p><b>FUENTES</b> Presupuesto, inversiones, datos financieros de costos y beneficios, documentos institucionales e información obtenida a través de las entrevistas, diagnósticos, documentos institucionales.</p>

**Fuente:** Elaboración propia con base en los TDR.

**-Contenidos de los instrumentos de captación de información a través de entrevistas**

La estructura y contenido de los instrumentos de recolección de datos (guías de tópicos) se elaboraron con base en los objetivos de la evaluación y fueron aprobados por la Unidad de Evaluación del Gobierno del Estado de Jalisco a través de la Dirección General de Monitoreo y

Seguimiento cuyo enlace fue la Dirección de Evaluación de Resultados e Impacto, así como la Unidad Interna de Evaluación del Subprograma<sup>7</sup>.

Los temas que se consideraron en el diseño de los instrumentos consideraron los siguientes aspectos:

### Cuadro 11. Contenidos de los instrumentos de recolección a través de entrevistas.

INSTRUMENTO	VARIABLES/ TEMÁTICAS ABORDADAS
Guía de tópicos para funcionarios responsables del Programa	<p>Participación en el seguimiento de resultados y cumplimiento de objetivos del Programa.</p> <p>Uso de estudios externos o independientes como referencia para analizar los resultados generados por el tipo de intervención que ofrece el Programa en relación al problema público que pretende resolver.</p> <p>Conocimiento sobre mecanismos e instrumentos de seguimiento utilizados por otros programas similares en otras entidades del país o a nivel internacional.</p> <p>Valoración sobre los alcances y limitaciones de los mecanismos e instrumentos dedicados al seguimiento de resultados y cumplimiento de los objetivos Programa.</p> <p>Descripción detallada de los procesos implicados en el seguimiento de resultados y cumplimiento de objetivos.</p> <p>Identificación de los retos para el cumplimiento de objetivos del Programa.</p>
Guía de tópicos para beneficiarios del Programa	<p>Percepción sobre los mecanismos de seguimiento implementados por el Programa para conocer los resultados obtenidos a través de su participación en el Programa.</p> <p>Apreciación de aspectos positivos y negativos sobre el Programa.</p> <p>Identificación de áreas de oportunidad de mejorar en relación al seguimiento de experiencias y resultados de los beneficiarios del Programa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### -Referencias utilizadas en el análisis documental

La revisión de documentos consideró aquella disponible en la plataforma del Programa Jalisco Competitivo (<http://jaliscocompetitivo.jalisco.gob.mx/>), la entregada por la Dirección de Desarrollo Sectorial de JALTRADE, la Dirección General de Planeación y la Dirección de Programación y Evaluación de Presupuesto de la Secretaría de Desarrollo Económico, así como información proveniente de la consulta de otras fuentes externas.

### Cuadro 12. Fuentes documentales consultadas.

NÚM.	NOMBRE DE ARCHIVO	FORMATO	DESCRIPCIÓN DE SU CONTENIDO
1	Actas del Comité Técnico del Subprograma	PDF	Cinco actas de reuniones ordinarias (5 de febrero, 10 de marzo, 16 de abril, 12 de agosto y 28 de octubre de 2015) donde se describen los proyectos aprobados de las distintas categorías de apoyo del Programa Jalisco Competitivo.
2	Reglas de Operación	Link en internet	Reglas de operación de asignación de recursos para los proyectos 2015 a través del Programa para el Fomento a la Industria, Comercio, Servicios y Desarrollo de los Sectores Productivos "Jalisco Competitivo: Generando Bienestar y Desarrollo Económico" publicadas en el Periódico Oficial "El Estado de Jalisco" el sábado 7 de febrero de 2015, Núm. 26, Sección IV.

<sup>7</sup> Ver Guías de Tópicos de Entrevistas en Anexos 9 y 10.

NÚM.	NOMBRE DE ARCHIVO	FORMATO	DESCRIPCIÓN DE SU CONTENIDO
3	Programas Sectoriales de la Dimensión de Economía Próspera e Incluyente del Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033	PDF	Instrumento de planeación estatal que incluye los marcos jurídico y metodológico, diagnóstico, apartado estratégico, evaluación y seguimiento, así como cartera de acciones y proyectos de los programas sectoriales de la dimensión económica, entre ellos el Programa Sectorial de Desarrollo Económico y Competitividad.
4	Convocatorias públicas 2012, 2013, 2015 y 2016	Link en internet	Marco normativo específico del Subprograma donde se detallan las características de los apoyos y las formas de acceder a ellos.
5	Ficha Básica (2014 y 2015)	Link en internet	Datos generales del Programa Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco (Subprograma Jalisco Competitivo) dentro del Sistema de Monitores de Programas Públicos del Gobierno del Estado de Jalisco.
6	Ficha Básica 2016	Link en internet	Datos generales del Convenio de colaboración con ProMéxico (Subprograma Jalisco Competitivo) dentro del Sistema de Monitores de Programas Públicos del Gobierno del Estado de Jalisco.
7	Matriz de Indicadores de Jalisco Competitivo del año 2015	Excel	Base de datos que contiene Fin, Propósito, Componentes y Actividades, así como sus indicadores respectivos.
8	Indicadores del Sistema MIDE	Link en internet	Dimensión de desarrollo: Economía Próspera e Incluyente/ Desarrollo Económico y Competitividad (Monto de las Exportaciones).
9	Lista de proyectos aprobados de Convocatorias Jalisco Competitivo en 2015	Link en internet	Listado de los proyectos aprobados en la convocatoria 2015.
10	Padrón de beneficiarios de Jalisco Competitivo del año 2015	Link de internet	Padrón de Beneficiarios de todos los proyectos contemplados dentro del Programa Jalisco Competitivo.
11	Formato Informe de Revisión del Proyecto	Word	Documento que contiene un resumen, objetivo del proyecto, metas, información general sobre aportaciones, hallazgos, conclusiones y hallazgos generados a partir de la revisión de comprobación entregada por los beneficiarios.
12	Formato Prevaloración Proyectos Convocatoria JALTRADE 2015	Excel	Archivo que contiene folio, RFC, Razón Social del Solicitante, Número de Empresas beneficiadas, Valor del Proyecto, Monto sugerido a otorgar, Generación de Empleos y Conservación de Empleos
13	Formato Reporte Financiero	Excel	Archivo utilizado para el seguimiento de los conceptos apoyados por proyecto, el monto en dólares, fecha de pagos y montos de pago.
14	Evaluación de diseño, operación y resultados del Programa Productividad Jalisco	Libro impreso	Informe de resultados realizado por INDEXA de México, S.C. y publicada por la Secretaría de Promoción Económica en diciembre de 2011.
15	Concentrado Jalisco Competitivo 2015	Excel	Archivo elaborado por la Dirección de Desarrollo Sectorial de JALTRADE que contiene datos de los proyectos cerrados, desistidos y cancelados, así como el número de empresas beneficiadas en el caso de diez de los proyectos.
16	Tablas Cierre 2015	PDF y Word	Documentos que muestran: 1) Tabla de Presupuesto aprobado versus Total de proyectos ejecutado por categoría para año fiscal 2015, 2) Tabla del Total de proyectos ejecutados por categoría por tipo de aprobación para año fiscal 2015 y 3) Total de Proyectos que finalizaron durante el año fiscal 2015 por categoría.

**Fuente:** Elaboración propia con base en la documentación proporcionada y consultada.

Las respuestas a cada pregunta de investigación de la evaluación tienen una valoración cuantitativa con escala Likert de cuatro grados, donde el 1 expresa insuficiencia y 4 suficiencia respecto al aspecto evaluado y después se ofrece una argumentación que explica el razonamiento que dio lugar al valor elegido por la entidad evaluadora externa.

Los principales hallazgos que se desprendieron de las entrevistas y análisis documental forman parte del Análisis FODA, de esta manera se identificaron como elementos positivos aquellos que favorecen sus condiciones bajo atributos de fortalezas u oportunidades, o bien, como elementos negativos que lo afectan en forma de debilidades o amenazas según sean factores internos o externos de lo cual depende la posibilidad de su control. La matriz de doble entrada resultante tiene como máximo 5 elementos en cada cuadrante según se solicita en los TDR.

La matriz FODA brinda el marco de análisis para emitir las recomendaciones que se derivan del cruce entre fortalezas y amenazas, debilidades y oportunidades, así como de debilidades y amenazas.

Las recomendaciones son jerarquizadas en orden de prioridad según los resultados de la evaluación e incluye el objetivo que persiguen (mejora esperada), las actividades que tendrían que realizarse y sus implicaciones en términos operativos, jurídico-administrativos y financieros.

Por último se integraron las conclusiones de la evaluación que recogen los principales hallazgos.

## 6. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

**OBJETIVO ESPECÍFICO 1. Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el Subprograma para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos**

1. ¿El Subprograma cuenta con mecanismos e instrumentos de seguimiento para documentar y monitorear el avance del subprograma?

**Respuesta: Sí**

NIVEL	CRITERIOS
2	Los mecanismos e instrumentos de seguimiento se limitan a la revisión de los informes finales entregados por los beneficiarios una vez que son ejercidos los recursos para su reembolso. Los indicadores de impacto y metas contenidos en la Convocatoria Pública cumplen con el enfoque de Gestión para Resultados, pero no son sistematizados en una base global que permitan conocer los resultados del Subprograma en general, es decir, de la totalidad de los proyectos participantes en su conjunto. Los indicadores de impacto y metas logrados por los proyectos participantes no se encuentran publicados en la plataforma del Programa Jalisco Competitivo.

### Justificación

La etapa de pre-valoración<sup>8</sup> de los proyectos permite estimar variables relacionadas con los objetivos de exportación, sin embargo la verificación solamente tiene lugar hasta que los proyectos aprobados presentan su informe final<sup>9</sup>, lo que omite el monitoreo de avances durante el proceso.

El Subprograma cuenta con los expedientes físicos y electrónicos de los informes finales que son respaldados por documentación comprobatoria (facturas, copias del Sistema Único de Autodeterminación –SUA-, copias IMSS, pedimentos de exportación.) de forma separada de cada proyecto, los cuales contienen la información requerida en la convocatoria pública:

### INDICADORES DE IMPACTO Y METAS ESTABLECIDAS EN LA CONVOCATORIA 2015

- Número de empresas beneficiadas en relación al monto de apoyo otorgado por proyecto,
- Número de empleos a generar y conservar en los proyectos aprobados.
- Porcentaje de aportación del beneficiario en cada proyecto.

<sup>8</sup> La etapa de pre-valoración consiste en la revisión de los proyectos que presentan su solicitud en el Subprograma, a la luz de criterios fijados en la Convocatoria Pública que reciben un puntaje que se otorga según su suficiencia en cuanto a: 1) Pertinencia de la estrategia de comercialización y/o internacionalización (40 puntos), 2) Relación valor esperado en dólares de exportación / costo total de proyecto en dólares (10 puntos), 3) Proyectos con concurrencia del beneficiario u otras instancias (10 puntos), 4) Demanda potencial en el mercado objetivo (20 puntos), 5) Acceso a nuevos mercados (10 puntos) y 6) Crecimiento en ventas de exportación (10 puntos).

<sup>9</sup> El Subprograma opera a través de reembolso, una vez que el proyecto entrega los comprobantes de gastos ejercidos es que el monto del apoyo aprobado es entregado.

- d. Porcentaje de incremento de exportaciones en relación con el año inmediato anterior de las empresas beneficiadas.
- e. Porcentaje de empresas integradas a nuevos mercados de exportación.
- f. Número de nuevos mercados con presencia de productos de Jalisco.

Se puede decir que la mayoría de estos indicadores cumplen con el enfoque de Gestión para Resultados (GpR) que representa un marco conceptual y metodológico que cuenta con una amplia aceptación en el campo de la Administración Pública al priorizar la medición de la calidad y la eficacia de la intervención pública en su contribución a la solución de un problema público, en este caso considerando resultados relativos al incremento de exportaciones, integración a nuevos mercados de exportación y la presencia de nuevos productos de Jalisco en el exterior.

No obstante, estos indicadores no se encontraron reflejados en algún documento compilador, pues no existe una base de datos que integre todos los indicadores del Subprograma en una base de datos única de los proyectos y empresas apoyadas a través de estos durante el ejercicio anual.

En el archivo de Excel denominado "Cierre Jalisco Competitivo 2015" que alimenta la Dirección de Desarrollo Sectorial de JALTRADE se encontró, en el caso de una parte de los proyectos ejecutados y finalizados, una columna que muestra el número de empresas beneficiadas por proyecto, en donde las unidades de medida consideraban organismos, empresas o personas, por lo que se sugiere separar los distintos tipos de unidades con el fin de incluir sumatorias que den cuenta del impacto que se tiene de la agregación de todos los proyectos.

Se recomienda Integrar mecanismos que procuren la interacción directa y la retroalimentación de experiencias con las empresas participantes, así como datos de seguimiento a mediano y largo plazo, entre los que se pueden incluir: actividades que se han realizado para consolidar su presencia en el exterior, certificaciones, licencias o patentes que han adquirido en apoyo a su actividad exportadora, puntos en los que su negocio es vulnerable para atender el comercio exterior.

De igual manera, sería importante incorporar algunos de los indicadores que utiliza ProMéxico en su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en "Promoción del comercio exterior y atracción de inversión extranjera directa", entre los que se proponen los siguientes dos:

INDICADOR	Tasa de incorporación de nuevos clientes en los proyectos de exportación comprometidos en el año corriente
DEFINICIÓN	Mide el porcentaje de inclusión de nuevas empresas que confirman resultados de exportación.
MÉTODO DE CÁLCULO	$(\text{Número de empresas nuevas que confirmaron exportaciones a través de los modelos de promoción en el periodo T} / \text{proyectos de exportación comprometidos en el periodo T}) * 100$

INDICADOR	Promedio del grado de satisfacción de apoyos y servicios otorgados por el Subprograma
DEFINICIÓN	Mide la satisfacción promedio de los beneficiarios que recibieron un apoyo o servicio que respondieron una encuesta evaluando la calidad del apoyo o servicio, el tiempo de entrega, los trámites y la atención brindada por el personal de la dependencia responsable del Subprograma.
MÉTODO DE CÁLCULO	Sumatoria de calificaciones de satisfacción de las encuestas contestadas en el periodo T/ Número de encuestas contestadas.

Otro elemento a destacar en este punto de la evaluación relativo a los mecanismos de seguimiento y monitoreo de resultados del Subprograma, es la dificultad para recolectar datos del Subprograma de manera específica, ya que en JALTRADE se identifica como recurso de la partida 07004331 Subsidio a la Promoción Económica del Estado, "Programa Jalisco Competitivo", y por tanto no se reconoce de manera directa el Subprograma de Internacionalización de Productos y Servicios a pesar de ser el nombre de la convocatoria pública y de encontrarse dentro del Sistema de Monitoreo de Programas Públicos del gobierno del estado de Jalisco.

Se tuvo que recurrir a las actas de sesiones ordinarias del Comité Técnico del Programa Jalisco Competitivo, lista de proyectos aprobados, padrón de beneficiarios y archivos de cierre del área responsable del Subprograma y de la Dirección General de Planeación con el fin de identificar a través del cruce de documentación los proyectos específicos por convocatoria pública del Subprograma que fueron aprobados y finalmente ejecutados.

Si bien es cierto que la plataforma en línea de Jalisco Competitivo (<http://jaliscocompetitivo.jalisco.gob.mx>) permite un acceso fácil y transparente a los contenidos de sus componentes, entre ellos, el de Internacionalización de Productos y Servicios, esta plataforma no incluye indicadores de resultados, salvo el padrón de beneficiarios del Programa Jalisco Competitivo que contiene el nombre o razón social a cargo del proyecto, el nombre del proyecto y el monto de apoyo pero no se hace explícito a cuál subprograma pertenece cada uno. En este mismo padrón podría mostrarse el número de empresas beneficiadas a través de cada proyecto, así como otros indicadores de resultados que permitan un ejercicio más completo de rendición de cuentas respecto a la aplicación del recurso.

**2. ¿El Subprograma ha identificado estudios externos e independientes en los que se analicen los resultados que éste genera en la condición del problema público que pretende atender?**

**Respuesta: Sí**

NIVEL	CRITERIOS
1	El Subprograma no ha considerado estudios externos e independientes que analicen específicamente los resultados generados por el Subprograma o intervenciones similares para atender el problema público. Solamente identifica como estudio externo, el informe de la evaluación de diseño, operación y resultados de Productividad Jalisco realizada en el año 2011, donde el Programa de Fomento al Comercio Exterior tenía características similares, sin embargo considera que sus señalamientos fueron muy generales y por tanto no lo suponen tan específico del Subprograma en su caracterización actual.

## Justificación

En las entrevistas realizadas a funcionarios responsables de la ejecución del Subprograma de Internacionalización de Productos y Servicios indicaron que les dieron a conocer los resultados obtenidos de una evaluación externa<sup>10</sup> realizada hacía unos años, pero sus señalamientos fueron valorados como muy generales y por tanto no lo suponen tan específico del Subprograma en su caracterización actual.

Respecto al problema público que atiende el Subprograma, los funcionarios señalaron la caracterización contenida en el Plan Estatal del Desarrollo (2013-2033) en cuanto a la diversificación y volumen de las exportaciones, donde el Subprograma funge como plataforma de facilitación para que las empresas jaliscienses puedan acceder a otros mercados, no sólo Estados Unidos.

El área responsable del Subprograma señaló la existencia de diagnósticos generales a disposición de JALTRADE sobre la situación de las empresas jaliscienses en materia de comercio exterior, pero no de manera particular en relación al problema que enmarca el Subprograma.

Se recomienda que el Subprograma documente los datos estadísticos y estudios que tratan la problemática que enfrentan las empresas para salir al mercado exterior y los resultados obtenidos a partir de intervenciones similares a las que ofrece el Subprograma. Algunas posibles fuentes se citan en el Anexo 4 que presenta un diagnóstico sobre los principales obstáculos para la exportación de las MYPIMES en Jalisco. Entre los datos que se pueden encontrar, se cita un dato proveniente de la encuesta publicada en la revista Expansión (2015) en el que se menciona que el 14% de los dueños de PYMES exportadoras a nivel nacional respondieron que su primer venta a un cliente en el extranjero fue después de visitar una feria, ubicándose en el lugar tercero de los motivos que le permitieron su incursión en la exportación de sus productos o servicios.

**OBJETIVO ESPECÍFICO 2. Determinar en qué medida el cumplimiento de los objetivos del Subprograma es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado**

**3. ¿Los objetivos definidos por el programa en sus documentos institucionales están válidamente alineados con la solución del problema que se pretende atacar?**

**Respuesta: Sí**

NIVEL	CRITERIOS
3	Los objetivos del componente "Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco" tienen una alineación directa con instrumentos de planeación a nivel estatal y con respecto al problema público definido en documentos institucionales. El Subprograma carece de un diagnóstico elaborado exprofeso que permita un análisis detallado de la lógica y correspondencia causal entre los objetivos y el problema público.

<sup>10</sup> Evaluación de diseño, operación y resultados del Programa Productividad Jalisco realizada por Indexa de México para la Secretaría de Promoción Económica en el año 2011.

## Justificación

Los objetivos específicos establecidos en las ROP 2015 del Programa Jalisco Competitivo relativos al componente de Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco, así como el objeto definido en su convocatoria pública están alineados a la dimensión de Economía Próspera e Incluyente del Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033 dentro del programa sectorial de Competitividad y Crecimiento Económico como se muestra a continuación:

PROGRAMAS SECTORIALES DEL PED 2013-2033	OBJETIVOS ESPECÍFICOS ROP DEL PROGRAMA JALISCO COMPETITIVO 2015
<p><b>COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL PED 2013-2033</b></p> <p>OD1102. Incrementar las capacidades para el comercio exterior y diversificar las exportaciones.</p>	<p>6.2.9 Fortalecer la presencia de las empresas jaliscienses en los mercados nacional y extranjero a través del fomento comercial.</p> <p>6.2.10 Fortalecer las capacidades tecnológicas de innovación e investigación y desarrollo de productos competitivos para incursionar en mercados nacionales e internacionales.</p>
	<p><b>OBJETO DE LA CONVOCATORIA 2015</b></p> <p>Impulsar a las empresas jaliscienses para iniciar, consolidar o diversificar sus productos y/o servicios en mercados internacionales que potencialicen su internacionalización.</p>

A su vez estos objetivos están directamente relacionados con el problema público definido como “falta de cumplimiento en las normas internacionales de los productos a exportar, la escasa cultura exportadora de los empresarios jaliscienses y la poca participación de los empresarios en eventos internacionales” (TDR) y son atendidos a través de las tres diferentes modalidades de apoyo que ofrece el Subprograma que incluyen apoyos para participación en misiones, ferias y exposiciones internacionales, así como capacitación en temas de comercio exterior, desarrollo de productos, diagnóstico de potencial exportador, investigación de mercados, planes de negocio de exportación, desarrollo de diseño de la imagen del producto y/o servicio a exportar o la implementación de certificación de normas y requisitos internacionales para exportación.

Dentro del diagnóstico correspondiente al Subprograma de Competitividad y Crecimiento Económico del Programa Sectorial de Desarrollo Económico y Competitividad de la Dimensión de Economía Próspera e Incluyente del Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033 se señala que una de las condiciones que afectan la competitividad de Jalisco en el contexto nacional es la concentración de exportaciones y balanza comercial negativa.

De esta forma, las principales causas del problema de las bajas capacidades para la exportación en las unidades productivas y la variación de la relación entre las exportaciones e importaciones que generan las unidades económicas de cada región son atribuidos a los siguientes factores (Programa Sectorial de Economía Próspera e Incluyente, p. 123):

- Limitadas Capacidades Tecnológicas de Innovación e Investigación para los Mercados Internacionales.
- Falta de Capacidades Empresariales para la Exportación: Certificaciones (Procesos - Productos - Servicios); desconocimiento (Reglas),
- Falta de Políticas Públicas y/o Programas que Incentiven: La Asesoría, Capacitación, Especialización de Diversos Sectores,

- Carente Promoción de Oportunidades de Negocio en el Extranjero.

En este contexto, los objetivos del Subprograma responden a las necesidades detectadas en cuanto al desarrollo de capacidades empresariales y promoción comercial en materia de exportaciones.

**4. ¿En qué medida los bienes o servicios que entrega el programa y sus efectos inmediatos, permiten documentar la atención del problema público así como el avance en el cumplimiento de sus objetivos?**

**Respuesta: De manera insuficiente**

NIVEL	CRITERIOS
1	La documentación de la provisión de bienes y servicios se encuentra de manera separada por proyecto, lo cual no permite una estadística sistematizada que mida los alcances del Subprograma de forma global y comparada en el tiempo respecto al total de las variables establecidas como indicadores y metas que deben reportar los proyectos aprobados.

**Justificación**

La organización de la información separada por proyecto impide una cuantificación integral de los logros alcanzados en sus diferentes dimensiones (empleos, exportaciones, nuevos mercados) por el conjunto de proyectos aprobados a partir del presupuesto asignado de forma anualizada a través de la convocatoria pública.

En la plataforma de Jalisco Competitivo el único documento que permite dar cuenta de los resultados específicos del Subprograma de Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco es el listado de proyectos aprobados que en el caso del ejercicio 2015 fueron 19. En la ficha básica del Sistema de Monitoreo de Programas Públicos del gobierno del estado de Jalisco muestra como indicador de la meta la cifra de 50 empresarios a atender.

Los informes recogen una serie de indicadores<sup>11</sup> valiosos que reflejarían de forma más precisa y completa el cumplimiento de los objetivos del Subprograma, pero que se pierden al no reunirse en un sistema de información que los sistematice. Con el fin de llevar un análisis más puntual se recomendaría incluir características de los tamaños y sectores de las empresas beneficiadas a través de los proyectos aprobados.

El indicador de desarrollo del sistema MIDE con el que se vincula el Subprograma es el “monto de exportaciones” y el indicador único relacionado con sus resultados directos es el número total de beneficiarios (empresarios atendidos).

---

<sup>11</sup> Los indicadores de impacto y metas establecidos en la convocatoria pública del Subprograma y convenios firmados con los beneficiarios, entre los que se encuentran: incremento de exportaciones en relación con el año inmediato anterior de las empresas beneficiadas, porcentaje de empresas integradas a nuevos mercados de exportación, número de nuevos mercados con presencia de productos de Jalisco, número de empleos generados y conservados.

La plataforma en línea del Programa Jalisco Competitivo es un espacio de transparencia y socialización de las reglas de operación, convocatorias, proyectos aprobados y padrón de beneficiarios de todos sus componentes, pero no ofrece información sobre los resultados obtenidos.

En la página “padronunico.jalisco.gob.mx” la información del padrón de beneficiarios se encuentra como “otros padrones” donde se accede a un archivo en PDF que identifica a cada beneficiario como “actor social beneficiario” donde se muestran tan sólo los siguientes campos de información sobre los proyectos apoyados sin que se pueda identificar cuáles de ellos corresponden al componente de Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco:

- 1) Nombre o Razón Social de Organización
- 2) Municipio
- 3) Tipo de Apoyo
- 4) Concepto del Apoyo
- 5) Monto
- 6) Fecha de Entrega
- 7) Tipo de Beneficiario

Por otra parte, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa Jalisco Competitivo incluye como indicador a nivel de componente bajo el nombre de “Comercio en el ámbito nacional e internacional fomentado” el dato agregado del número de proyectos productivos apoyados para el comercio nacional e internacional con lo cual se suman los resultados del Subprograma Ferias, Exposiciones y Encuentros de Negocio y del Subprograma Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco.

Además de los datos cuantitativos, resultaría conveniente diseñar instrumentos que recojan una retroalimentación de la experiencia de los beneficiarios. Así por ejemplo, las entrevistas realizadas con beneficiarios que participan como dispersores durante el proceso de la evaluación aquí reportada, permitieron conocer la valoración positiva del Subprograma al cual atribuyen la posibilidad de “que los empresarios se animen a dar el primer paso [en referencia a la exportación]”, “da la oportunidad de salir al extranjero con sus productos”, “[en JALTRADE] son muy accesibles, tienen un trato muy directo, muy humano, brindan todo el apoyo en cuanto a información, nada burocráticos, detalles que les ayuda mucho, asesoran para hacer todo correcto y así lograr el máximo rendimiento”, “es un gran apoyo para las micro, pequeñas y medianas empresas, todo suma y el que los apoyen con la internacionalización les ayuda mucho”.

**5. ¿El programa ha identificado los retos de corto, mediano y largo plazo que enfrenta en el cumplimiento de sus objetivos y en la atención del problema público que pretende atacar?**

**Respuesta: Sí**

NIVEL	CRITERIOS
2	El principal reto identificado por el área responsable del Subprograma es la armonización del tiempo de publicación con la convocatoria con el calendario anual de eventos, así como la reducción presupuestal que ha experimentado, sin embargo no existe un mecanismo que permita la identificación de los retos de corto, mediano y largo plazo, ni algún documento que presente un planteamiento analítico de ellos, así como tampoco una planeación estratégica de acciones para contrarrestar estos retos.

### Justificación

Los retos identificados por los funcionarios responsables del Subprograma son a partir de la propia experiencia en su implementación, donde la falta de oportunidad en la publicación de la convocatoria (en el año 2015 fue a finales de febrero y en el año 2016 fue a mediados del mes de abril) genera que no se puedan cubrir ferias y exposiciones en el exterior durante los primeros meses del año, algunos de los cuales son de carácter estratégico en ciertos sectores.

La disminución presupuestal también es un reto que repercute directamente en el desempeño futuro del Subprograma.

Se carece de una documentación que analice los retos del Subprograma y establezcan su temporalidad específica (corto, mediano, largo plazo) lo que limita la posibilidad de formular estrategias que puedan incidir de manera efectiva sobre ellos.

**OBJETIVO ESPECÍFICO 3. Determinar en qué medida el desempeño del Programa es pertinente para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados.**

### 6. ¿En qué medida el desempeño del programa ha sido costo-eficiente y costo-efectivo?

**Respuesta: Sin datos disponibles suficientes**

NIVEL	CRITERIOS
SIN DATOS	No existe información suficiente disponible que permita responder esta pregunta.

### Justificación

No es posible estimar el costo-eficiencia y costo-eficacia del Subprograma al no contar con datos desagregados de gastos imputables a la operación del programa y una cuantificación global de los beneficios generados por el total de los proyectos apoyados.

Para su cálculo, se recomienda considerar que el costo – eficiencia analiza lo que cuesta producir una unidad de producto y se pregunta ¿qué tan costoso es? Boardam, Geenberg, Vining y Weimer, 2011).

Los indicadores de eficiencia resultan de comparar las principales actuaciones realizadas con el volumen y/o costo total de los recursos utilizados para realizarlos (Ramió, 1999:233).

Con este fin, se sugiere analizar variables sobre cuánto es el costo total entre el número de empresas beneficiadas en relación al monto de apoyo otorgado por proyecto y cuánto es el

costo total por modalidad entre el número de empresas beneficiadas en relación a dicha modalidad, así como por sector estratégico apoyado.

Por su parte, el costo – eficacia asume una meta a lograr o un efecto a obtener y se pregunta ¿cuál es la forma menos costosa de llegar ahí? (Boardam, Geenberg, Vining y Weimer, 2011).

Los indicadores de eficacia relacionan los objetivos conseguidos con los objetivos previstos, es decir, mide el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en los programas (Ramió, 1999:232).

De tal manera que si el objetivo general del Subprograma es impulsar a las empresas jaliscienses para iniciar, consolidar o diversificar sus productos y/o servicios en mercados internacionales que potencialicen su internacionalización, se propondría un indicador que midiera variables como incremento en ventas de exportación e incursión en nuevos mercados entre el costo invertido por proyecto y por empresa beneficiada considerando cada modalidad de apoyo y sector estratégico.

## 7. ¿El programa ha definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo para ampliar la entrega de los bienes o servicios que genera?

**Respuesta: No**

NIVEL	CRITERIOS
1	Se carece de una estrategia para la ampliación de cobertura y por el contrario se advierte una disminución paulatina del presupuesto lo que apuntaría a una reducción de la misma.

### Justificación

No se cuenta con algún mecanismo documentado para el análisis de cobertura del Subprograma, la figura del Comité Técnico es el órgano máximo en la toma de decisiones sobre los componentes del Programa Jalisco Competitivo, el cual está integrado por el sector público<sup>12</sup> y el sector privado<sup>13</sup> donde participan gran parte de las cámaras empresariales quienes evalúan los resultados del ejercicio anterior y definen los ajustes que se consideren necesarios, sin embargo no se identificó un rol específico en la formulación de estrategias de cobertura en un escenario de disminución presupuestal constante a partir de un análisis de desistimientos y cancelaciones en proyectos aprobados de ejercicios anteriores.

---

<sup>12</sup> Secretaría de Desarrollo Económico, Contraloría General del Estado, Secretaría de Turismo, Secretaría de Desarrollo Rural, Secretaría de Trabajo y de Previsión Social, Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas, Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Rural, Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología.

<sup>13</sup> Consejo de Cámaras Industriales del Estado de Jalisco (CCIJ), Centro Empresarial de Jalisco (COPARMEX), Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior de Occidente (COMCE), Consejo Agropecuario de Jalisco (CAJ), Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara (CANACO), Cámara Regional de la Industria de la Transformación (CAREINTRA), Asociación de Industrias Maquiladoras y Manufactureras de Occidente (INDEX de Occidente), y el Consejo Económico y Social de Jalisco (CESJAL).

Se recomienda que se pueda llevar a cabo un análisis con base en los resultados de los años anteriores respecto al comportamiento por tamaño y sector de las empresas apoyadas para conocer cuáles de ellos muestran mejores indicadores respecto a los logros alcanzados.

**8. ¿En qué medida los resultados documentados hasta el momento justifican una reorientación de los objetivos iniciales del programa y en qué sentido? (No procede valoración cuantitativa)**

El Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2013-2033 de Jalisco, en su dimensión de Economía Próspera e Incluyente, así como el Programa Sectorial de Desarrollo Económico y Competitividad presenta en su diagnóstico el problema de la balanza comercial negativa en el estado y señala que las variaciones registradas en las exportaciones e importaciones de Jalisco, en los últimos años, parecen obedecer a las siguientes causas relacionadas con las bajas capacidades para la exportación en las unidades productivas (Programas Sectoriales de la Dimensión de Economía Próspera e Incluyente, p. 123):

- Limitadas Capacidades Tecnológicas de Innovación e Investigación para los Mercados Internacionales.
- Falta de Capacidades Empresariales para la Exportación: Certificaciones (Procesos - Productos - Servicios); Desconocimiento (Reglas).
- Falta de Políticas Públicas y/o Programas que Incentiven: La Asesoría, Capacitación, Especialización de Diversos Sectores.
- Carente Promoción de Oportunidades de Negocio en el Extranjero.

El objetivo del Subprograma de Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco por su parte apunta el impulso de las empresas jaliscienses para iniciar, consolidar o diversificar sus productos y/o servicios en mercados internacionales que potencialicen su internacionalización (Convocatoria, 2015).

Los resultados registrados por proyecto muestran indicadores que resaltan los alcances en relación a los objetivos señalados en los instrumentos de planeación estatales y en específico respecto a la contribución específica desde el Subprograma.

Como se ha mostrado en las respuestas a las preguntas anteriores de la evaluación, un problema importante que presenta el Subprograma en el seguimiento de los resultados es que no se cuenta con información sistematizada de los logros alcanzados por el conjunto de los proyectos, ni por modalidad, lo que no permite observar los rendimientos de manera más puntual y precisa.

Se necesita que la información que se recoge por proyecto se organice de forma comparativa con todos los indicadores definidos en la convocatoria y se agregue información relativa a la modalidad de apoyo y las características de las empresas beneficiadas (tamaño, sector y ubicación geográfica dentro del estado) con el fin de hacer posible un análisis fundamentado en los resultados obtenidos en años anteriores por el Subprograma y con ello estar en

posibilidad de hacer una valoración sustentada empíricamente respecto a cualquier necesidad de reorientación de sus objetivos.

En ese sentido, por ejemplo en el caso de la cobertura en los 125 municipios del estado, la información disponible actualmente no permite conocer cuál ha sido la atención en términos de regiones o de municipios o en qué grado se han atendido los sectores económicos estratégicos y/o precursores de clase mundial, o bien el nivel de homogeneidad en la calidad y suficiencia de la información entregada por los diferentes proyectos.

## 7. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

Las siguientes matrices FODA brindan el marco de análisis para emitir las recomendaciones que se derivarán del cruce entre fortalezas y amenazas, debilidades y oportunidades, así como entre debilidades y amenazas. Se presentan tres matrices que corresponden a cada uno de los objetivos de esta evaluación.

**Objetivo Específico 1:** Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el Subprograma para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos.

DIMENSIÓN INTERNA	
<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Experiencia de JALTRADE como operador del Subprograma de casi tres décadas en el campo de intervención de la problemática que atiende este componente del Programa Jalisco Competitivo y convenio de colaboración con ProMéxico.</li> <li>La etapa de pre-valoración de los proyectos permite una selección de proyectos con base en la estimación de aquellos con mayor viabilidad de ejecutarse y probabilidad de lograr un mayor impacto a un mediano o largo plazo.</li> <li>La convocatoria pública del Subprograma establece indicadores y metas específicas que cumplen con criterios de la Gestión para Resultados y buscan abonar al cumplimiento de objetivos del Subprograma.</li> <li>El Subprograma cuenta con los expedientes físicos y electrónicos de los informes finales que son respaldados por documentación comprobatoria.</li> <li>La plataforma en línea de Jalisco Competitivo (<a href="http://jaliscocompetitivo.jalisco.gob.mx">http://jaliscocompetitivo.jalisco.gob.mx</a>) permite un acceso fácil y transparente a los contenidos de sus componentes, entre ellos, el de Internacionalización de Productos y Servicios.</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>El Subprograma no tiene una identificación directa como tal dentro de la estructura responsable de su operación, o en sus indicadores internos (MIR) y externos (MIDE y Padrón Único de Beneficiarios) que le permita ser reconocible en su operación programática.</li> <li>El Subprograma no cuenta con información sistematizada de los resultados en su conjunto, solamente de forma separada por proyecto, lo que impide una valoración de conjunto.</li> <li>Los indicadores de resultados del Subprograma no están disponibles públicamente, salvo el padrón de beneficiarios del Programa Jalisco Competitivo que contiene el nombre o razón social a cargo del proyecto, el nombre del proyecto y el monto de apoyo pero no se hace explícito a cuál subprograma pertenece cada uno, ni el número de empresas beneficiadas por proyecto.</li> <li>El Subprograma no tiene identificados estudios externos e independientes que analicen específicamente los resultados generados por el Subprograma o intervenciones similares para atender el problema público.</li> </ol>

DIMENSIÓN EXTERNA		
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Existencia de programas similares a nivel federal y otras entidades que utilizan indicadores que pueden enriquecer el análisis comparativo.</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>No Aplica</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>Organizar mesas de trabajo conjunto entre SEDECO y JALTRADE para establecer estrategias de seguimiento de resultados de corto, mediano y largo plazo donde se identifique claramente y de forma específica al Subprograma.</p> <p>Crear una base de datos donde se alimenten los indicadores reportados por todos los proyectos apoyados en sus informes finales del ejercicio para estimar los resultados totales del Subprograma. De igual manera, incluir datos de las empresas participantes (tamaño, sector, municipio de ubicación).</p> <p>Incluir un campo de identificación del componente (Internacionalización de Productos y Servicios) en el Padrón de Beneficiarios de Jalisco Competitivo, así como en todos los documentos de seguimiento del Subprograma y el presupuesto de gastos operativos.</p> <p>Incluir los indicadores de resultados por Subprograma en la plataforma de Jalisco Competitivo y tomar el ejemplo de ProMéxico de presentación</p>

DIMENSIÓN EXTERNA		
		de los casos de éxito de internacionalización de empresas Jaliscienses a través de su participación en el Subprograma.
<b>Amenazas</b> Persistencia del temor y desconocimiento de las empresas mexicanas para incursionar con sus productos y/o servicios en el exterior.  Resistencia cultural de las empresas a brindar información sobre indicadores financieros.	<b>Recomendaciones</b> Organizar foros con beneficiarios de otros programas de SEDECO, JALTRADE, FOJAL y otros espacios de vinculación con MIPYMES donde los organismos participantes del Subprograma compartan sus experiencias al abrirse a mercados fuera de México.	<b>Recomendaciones</b> Documentar estudios externos que analicen los efectos encontrados a partir de apoyos similares a los ofrecidos por el Subprograma y compartirlo con su población potencial y objetivo (empresas MYPIMES) para difundir los alcances y limitaciones que pueden tener con su participación.

**Objetivo Específico 2:** Determinar en qué medida el cumplimiento de los objetivos del Subprograma es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado.

DIMENSIÓN INTERNA	
<b>Fortalezas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Los objetivos del Subprograma contenidos en sus ROP y Convocatoria Pública están alineados con los instrumentos institucionales de planeación (PED 2013-2033, planes sectoriales).</li> <li>Hay congruencia entre los objetivos del Subprograma y las características de intervención que ofrece a través de sus modalidades de apoyo.</li> </ol>	<b>Debilidades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>El Subprograma carece de un diagnóstico elaborado ex profeso que permita un análisis detallado de la lógica y correspondencia causal entre los objetivos y el problema público.</li> <li>La documentación de la provisión de bienes y servicios se encuentra de manera separada por proyecto, lo cual no permite medir los alcances del Subprograma de forma global y comparada en el tiempo respecto al total de las variables establecidas como indicadores y metas que deben reportar los proyectos apoyados.</li> <li>No existe un mecanismo documentado que permita la identificación de los retos de corto, mediano y largo plazo, así como tampoco una planeación estratégica de acciones para contrarrestar estos retos.</li> <li>El tiempo de publicación de la convocatoria durante el segundo trimestre del año perjudica la participación en eventos que pueden ser estratégicos durante los primeros meses del ejercicio.</li> <li>Escasa interacción y mecanismos de retroalimentación con las empresas beneficiadas para detección de necesidades por sector y tamaño de empresas, así como para seguimiento de mediano y largo plazo para medir resultados de impacto.</li> </ol>

DIMENSIÓN EXTERNA		
<b>Oportunidades</b> Existencia de estudios realizados por organismos internacionales y federales respecto a las condiciones para exportar que enfrentan las empresas en México y Jalisco que pueden utilizarse como marco de referencia para el análisis de resultados del Subprograma en cuanto al cumplimiento de sus objetivos (Por ejemplo: estudios de ProMéxico y capítulo de "Vínculo con los mercados" dentro del Diagnóstico del entorno de	<b>Recomendaciones</b> No aplica	<b>Recomendaciones</b> Realizar un diagnóstico ex profeso que sirva como referencia para analizar el contexto y características del problema público que atiende el Subprograma.  Elaborar un análisis de resultados de forma integral y por modalidad de apoyo que permita una valoración de los alcances y limitaciones del Subprograma en el cumplimiento de sus objetivos.  Documentar los retos del Subprograma clasificados de corto, mediano y largo plazo, en donde se planteen estrategias y acciones para su resolución.  Diseñar estrategias que permitan una publicación oportuna de la

DIMENSIÓN EXTERNA		
negocios de Jalisco 2015).		convocatoria que permita una mayor cobertura de eventos estratégicos para la comercialización en el exterior.
<b>Amenazas</b> Persistencia del temor y desconocimiento de las empresas mexicanas para incursionar con sus productos y/o servicios en el exterior.	<b>Recomendaciones</b> Hacer una mayor difusión entre la población potencial de la información sobre las modalidades de apoyo del Subprograma y la forma en que éstas facilitan la incursión en el mercado exterior.	<b>Recomendaciones</b> Integrar mecanismos que procuren la interacción directa y la retroalimentación de experiencias con las empresas participantes, así como datos de seguimiento a mediano y largo plazo, entre los que se pueden incluir: actividades que se han realizado para consolidar su presencia en el exterior, certificaciones, licencias o patentes que han adquirido en apoyo a su actividad exportadora, puntos en los que su negocio es vulnerable para atender el comercio exterior.

**Objetivo Específico 3:** Determinar en qué medida el desempeño del Subprograma es pertinente para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados.

DIMENSIÓN INTERNA	
<b>Fortalezas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Comité Técnico del Programa Jalisco Competitivo (integrado por sector público y privado) hace una evaluación de los resultados del ejercicio inmediato anterior en cuanto a los proyectos aprobados, ejecutados, desistidos y cancelados para definir ajustes presupuestales del Subprograma.</li> <li>2. El diagnóstico contenido en el Programa Sectorial de Desarrollo Económico y Competitividad del PED 2013-2033 sobre las causas relacionadas con las bajas capacidades para la exportación de las unidades productivas jaliscienses están relacionadas directamente con las modalidades de apoyo del Subprograma.</li> <li>3. Los resultados registrados por proyecto muestran indicadores que resaltan los alcances en relación a los objetivos señalados en los instrumentos de planeación estatales y en específico respecto a la contribución específica desde el Subprograma.</li> </ol>	<b>Debilidades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe información suficiente disponible del Subprograma que permita estimar su costo-eficiencia y costo-eficacia al no contar con datos desagregados de gastos imputables a la operación del programa y una cuantificación global de los beneficios generados por el total de los proyectos apoyados.</li> <li>2. Se carece de una estrategia para la ampliación de cobertura y por el contrario se advierte una disminución paulatina del presupuesto lo que apuntaría a una reducción de la misma.</li> <li>3. La información disponible actualmente no permite conocer cuál ha sido la atención en términos de regiones o de municipios o en qué grado se han atendido los sectores económicos estratégicos y/o precursores de clase mundial, o bien el nivel de homogeneidad en la calidad y suficiencia de la información entregada por los diferentes proyectos.</li> </ol>

DIMENSIÓN EXTERNA		
<b>Oportunidades</b> Diversificación de sectores estratégicos en los que las empresas jaliscienses han incursionado para la exportación.	<b>Recomendaciones</b> No aplica	<b>Recomendaciones</b> Incluir en el análisis de resultados de forma integral y por modalidad de apoyo información comparativa de los sectores estratégicos atendidos y por atender.  Calcular la suma de beneficios monetarios obtenidos a través del Subprograma por proyecto y empresa participante, así como registrar datos de costos de la operación imputables al Subprograma.
<b>Amenazas</b> Alta heterogeneidad de las capacidades productivas de las empresas por sector estratégico para responder a las demandas del mercado externo de productos y servicios.	<b>Recomendaciones</b> Procurar la coordinación interinstitucional con otros programas públicos para fortalecer las capacidades productivas de los sectores estratégicos y apoyar proyectos que han generado las condiciones necesarias para participar en el Subprograma.	<b>Recomendaciones</b> Considerar en la formulación de estrategias para ampliar la cobertura del Subprograma las condiciones actuales y de forma prospectiva de las capacidades productivas por sector estratégico en el estado de Jalisco para atender el mercado externo de productos y servicios.

## 8. RECOMENDACIONES

A manera de cierre, se presentan algunas recomendaciones derivadas del análisis del diseño del programa por cada uno de los objetivos de la evaluación.

**Objetivo Específico 1:** Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el Subprograma para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos.

ANÁLISIS				
Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Mejora esperada	Actividades por recomendación	Implicaciones por actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
1	Organizar mesas de trabajo conjunto entre SEDECO y JALTRADE para establecer estrategias de seguimiento de resultados de corto, mediano y largo plazo donde se identifique claramente y de forma específica al Subprograma.	Mejoramiento de los mecanismos e instrumentos de seguimiento de resultados del Subprograma respecto al cumplimiento de sus objetivos.	Establecer agenda de trabajo coordinado para la producción y uso de indicadores establecidos en la Convocatoria Pública del Subprograma con fines analíticos y toma de decisiones.	Actividades administrativas de gestión y coordinación de trabajo conjunto entre SEDECO y JALTRADE.
2	Crear una base de datos donde se alimenten los indicadores reportados por todos los proyectos apoyados en sus informes finales del ejercicio para estimar los resultados totales del Subprograma. De igual manera, incluir datos de las empresas participantes (tamaño, sector, municipio de ubicación).	Generación de información que permita analizar integralmente los resultados del Subprograma en su conjunto.	Organizar y capturar en una sola base de datos de cada uno de los indicadores contenidos en los informes finales y requeridos en la convocatoria pública de la totalidad de los proyectos ejecutados.	Actividad operativa de captura y sistematización de información.
3	Incluir un campo de identificación del componente (Internacionalización de Productos y Servicios) en el Padrón de Beneficiarios de Jalisco Competitivo, así como en todos los documentos de seguimiento del Subprograma y el presupuesto de gastos operativos.	Mayor transparencia en la información y rendición de cuentas relativa al Subprograma en específico.	Capturar campo identificador del Subprograma de referencia en todos los documentos incluidos en la plataforma en línea del Programa Jalisco Competitivo.	Actividad operativa de captura y sistematización de información.
4	Incluir los indicadores de resultados por Subprograma en la plataforma de Jalisco Competitivo y tomar el ejemplo de ProMéxico de presentación de los casos de éxito de internacionalización de empresas Jaliscienses a través de su participación en el Subprograma.	Mayor transparencia en la información y rendición de cuentas relativa al Subprograma en específico.	Ampliar campos de captura y reporte de datos institucionales sobre el Subprograma.	Actividades operativas de registro y clasificación de información administrativa y financiera.

ANÁLISIS				
Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Mejora esperada	Actividades por recomendación	Implicaciones por actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
5	Documentar estudios externos que analicen los efectos encontrados a partir de apoyos similares a los ofrecidos por el Subprograma y compartirlo con su población potencial y objetivo (empresas MIPYMES) para difundir los alcances y limitaciones que pueden tener con su participación.	Contar con un mayor conocimiento interno acerca de las ventajas y desventajas de cada una de las modalidades de apoyo que ofrece el Subprograma, prácticas exitosas en otras entidades y a nivel internacional y la posibilidad de socialización de esta información para incentivar la participación de una mayor diversidad de sectores productivos en el estado con miras en la exportación de sus productos y/o servicios.	Realizar búsqueda de estadísticas oficiales e investigaciones que se relacionen con los problemas que atiende el Subprograma y definir mecanismos de divulgación entre la población potencial y objetivo.	Actividades operativas de investigación y análisis documental, así como de elaboración de materiales impresos o electrónicos para divulgación.
6	Organizar foros con beneficiarios de otros programas de SEDECO, JALTRADE, FOJAL y otros espacios de vinculación con MIPYMES donde los organismos participantes del Subprograma compartan sus experiencias al abrirse a mercados fuera de México.	Ampliar los alcances del Subprograma, reducir el miedo y aumentar el conocimiento sobre las opciones de participar en el mercado exterior entre las MIPYMES jaliscienses.	Establecer mecanismos de coordinación con dependencias y organismos vinculados con MIPYMES para la organización en forma conjunta de foros informativos sobre el Subprograma.	Actividades administrativas de gestión y operativas de logística que requieren de consecución de recursos financieros para su ejecución.

**Objetivo Específico 2:** Determinar en qué medida el cumplimiento de los objetivos del Subprograma es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado.

ANÁLISIS				
Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Mejora esperada	Actividades por recomendación	Implicaciones por actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
1	Realizar un diagnóstico ex profeso que sirva como referencia para analizar el contexto y características del problema público que atiende el Subprograma.	Aproximación analítica al problema público que se busca resolver a través del Subprograma.	Elaborar internamente o contratar la elaboración de un diagnóstico que analice la lógica causal del problema.	Actividad operativa: Tareas de investigación o elaboración de los términos de referencia para contratación externa.
2	Elaborar un análisis de resultados de forma integral y por modalidad de apoyo que permita una valoración de los alcances y limitaciones del Subprograma en el cumplimiento de sus objetivos.	Generación de información para retroalimentación del proceso de planeación y ajustes en el diseño del Subprograma.	Redactar un informe anual donde se realice un balance cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos a través de los distintos indicadores del Subprograma en su conjunto y por modalidad de apoyo.	Actividad operativa de análisis documental e interpretación de resultados del Subprograma.

ANÁLISIS				
Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Mejora esperada	Actividades por recomendación	Implicaciones por actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
3	Documentar los retos del Subprograma clasificados de corto, mediano y largo plazo, en donde se planteen estrategias y acciones para su resolución.	Incremento de las condiciones de sostenibilidad del Subprograma y de sus resultados.	Elaborar una bitácora de los retos encontrados a partir de la experiencia de implementación del Subprograma e incluir un análisis prospectivo de posibles retos considerando el entorno del Subprograma en diferentes temporalidades.	Actividad operativa de análisis y redacción de documento.
4	Diseñar estrategias que permitan una publicación oportuna de la convocatoria que permita una mayor cobertura de eventos estratégicos para la comercialización en el exterior.	Oportunidad en el otorgamiento de los apoyos de acuerdo a las necesidades de los solicitantes.	Llevar a cabo un análisis de alternativas para hacer más oportuna la publicación de la convocatoria pública del Subprograma y poner en marcha aquella estimada con mayor viabilidad.	Actividades operativas de gestión y coordinación con las áreas involucradas en la publicación de convocatorias.
5	Integrar mecanismos que procuren la interacción directa y la retroalimentación de experiencias con las empresas participantes, así como datos de seguimiento a mediano y largo plazo, entre los que se pueden incluir: actividades que se han realizado para consolidar su presencia en el exterior, certificaciones, licencias o patentes que han adquirido en apoyo a su actividad exportadora, puntos en los que su negocio es vulnerable para atender el comercio exterior.	Mayor proximidad, socialización de los retos, alcances y limitaciones del Subprograma.	Organizar una sesión de apertura y/o cierre de proyectos, así como instrumentación para recolección de información sobre experiencias (nivel de satisfacción) y evolución de las empresas participantes al año, dos años y hasta tres años posteriores.	Actividades operativas de gestión.
6	Hacer una mayor difusión entre la población potencial de la información sobre las modalidades de apoyo del Subprograma y la forma en que éstas facilitan la incursión en el mercado exterior.	Incrementar el conocimiento sobre el Subprograma entre la población que presenta la necesidad de intervención.	Implementar distintos mecanismos de difusión electrónica y en foros dirigidos a MIPYMES sobre las modalidades de apoyo del Subprograma.	Actividades operativas para elaboración de materiales de difusión y administrativas para gestionar su colocación en diferentes medios.

**Objetivo Específico 3:** Determinar en qué medida el desempeño del Subprograma es pertinente para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados.

ANÁLISIS				
Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Mejora esperada	Actividades por recomendación	Implicaciones por actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
1	Incluir en el análisis de resultados de forma integral y por modalidad de apoyo información comparativa de los sectores estratégicos atendidos y por atender.	Mejoramiento en la focalización estratégica del Subprograma.	Generar información de resultados del Subprograma por sector estratégico de las empresas participantes.	Actividad operativa de análisis de datos provenientes de los indicadores de resultados y cumplimiento de metas por sector estratégico.

ANÁLISIS				
Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Mejora esperada	Actividades por recomendación	Implicaciones por actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
2	Calcular la suma de beneficios monetarios obtenidos a través del Subprograma por proyecto y empresa participante, así como registrar datos de costos de la operación imputables al Subprograma.	Estimación del costo-eficiencia y costo-eficacia del Subprograma.	Capturar y procesar datos financieros de costos y beneficios del Subprograma.	Actividad operativa de captura y procesamiento de datos.
3	Considerar en la formulación de estrategias para ampliar la cobertura del Subprograma las condiciones actuales y de forma prospectiva de las capacidades productivas por sector estratégico en el estado de Jalisco para atender el mercado externo de productos y servicios.	Formulación de estrategias de cobertura a corto, mediano y largo plazo.	Documentar los diagnósticos disponibles sobre el tamaño y características productivas y de exportación de las MIPYMES por sector estratégico de las poblaciones potencial y objetivo por región y municipio en el estado de Jalisco.	Actividades operativas de redacción de documento estratégico de cobertura del Subprograma con base en tareas de análisis documental.
4	Procurar la coordinación interinstitucional con otros programas públicos para fortalecer las capacidades productivas de los sectores estratégicos y apoyar proyectos que han generado las condiciones necesarias para participar en el Subprograma.	Potencializar los resultados del Subprograma.	Identificar programas relacionados con el fortalecimiento de capacidades productivas y desarrollo de mercados, así como generar vías de acercamiento con ellos para formular rutas de trabajo conjunto con ellos.	Actividades operativas de revisión y selección de programas con los cuales podría existir una vinculación. Actividades jurídicas en caso de formalización de convenios para la coordinación interinstitucional.

## 9. CONCLUSIONES

El Subprograma de Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco obtuvo un puntaje bajo en la evaluación practicada que no se debe a la falta de pertinencia de sus objetivos y las modalidades de apoyo con las que busca su cumplimiento, pues se reconoce que existe congruencia entre ellos, además de que existen indicadores y metas puntuales que se establecen desde la publicación de la convocatoria, los cuales guardan correspondencia con los resultados esperados.

El principal problema identificado es la ausencia de mecanismos de seguimiento que incluyan una sistematización de la información que se recoge en los informes finales de los proyectos por separado y que por tanto, existe un vacío importante de insumos para el análisis de los resultados en conjunto del Subprograma.

Las fortalezas que se identificaron son las que tienen que ver con la relevancia de la problemática que se busca atender y su papel en el apartado estratégico del Plan Estatal de Desarrollo dentro de la dimensión de Economía Próspera e Incluyente respecto al programa sectorial de Desarrollo Económico y Competitividad, así como la pre-valoración a la que son sometidos los proyectos para estimar su viabilidad e impacto, el uso de una plataforma en línea (Jalisco Competitivo) que facilita y agiliza los procesos de solicitudes y trámites. De igual manera las oportunidades que representan la operación a través de un organismo como JALTRADE que tiene una experiencia de casi tres décadas en el ámbito de intervención del Subprograma y el convenio que se tiene con PROMEXICO mediante el cual se reducen costos de manera significativa en los eventos organizados por este organismo a nivel federal.

Respecto a los aspectos que requieren mejorarse se pueden mencionar: fortalecer la identificación del Subprograma dentro de la estructura interna responsable de su operación, así como en la documentación de sus procesos y resultados tanto al interior de JALTRADE y SEDECO como en la información pública que se ofrece al exterior, gestionar formas de hacer más oportuna la publicación de la convocatoria, promover mayor interacción y retroalimentación con los beneficiarios y difundir públicamente los resultados para incentivar el conocimiento sobre las posibilidades y condiciones requeridas para incursionar en el mercado exterior.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

Boardman, A., Greenberg, D., Vining, A. y Weimer, D. (2011). *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice* (4th Edition), Prentice Hall

Convocatoria pública en el año 2015 para acceder a los apoyos de “Internacionalización de Productos y Servicios” del programa. Recuperado en: <http://info.jalisco.gob.mx/convocatorias/13253>.

Dávila, L. (2010). WSFB Consorcio Empresarial. Recuperado el 11 de julio de 2016, de Cómo se ve la situación de las PYMES en México?: <http://www.consorcioempresarial.com.mx/article.php/PymesenMexico>

Diario Oficial de la Federación (2002). Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Recuperado en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_210115.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf).

INDEXA (2011). Evaluación de diseño, operación y resultados del Programa Productividad Jalisco. Guadalajara: Secretaría de Promoción Económica.

Chang Castillo, H. G. (2010). El Modelo de la Triple Hélice como un Medio para la Vinculación entre la Universidad y Empresa. *Revista Nacional de Administración* , 1 (1), 85-94.

UPS, & Grupo Expansión. (2015). *UPS México*. Retrieved 2016 de julio de 11 from Las Exportaciones en México. Desafíos y Oportunidades.: [https://solvers.ups.com/mx?WT.mc\\_id=VAN701497](https://solvers.ups.com/mx?WT.mc_id=VAN701497)

Dávila, L. (2010). *WSFB Consorcio Empresarial*. Retrieved 11 de julio de 2016 from Cómo se ve la situación de las PYMES en México?: <http://www.consorcioempresarial.com.mx/article.php/PymesenMexico>

Etzkowitz, H. (2002). *The Triple Helix of University-Industry-Government. Implications for Policy and Evaluation*. mimeo.

IIEG. (2016). *Instituto de Información Estadística y Geográfica del Estado de Jalisco*. Retrieved 11 de julio de 2016 from Comercio Exterior: <http://sin.jalisco.gob.mx/cognos/cgi-bin/login.exe>

INEGI. (2012). *Esperanza de vida de los negocios*. Retrieved 6 de Julio de 2016 from <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/esperanza/default.aspx>

INEGI. (2016). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Retrieved 11 de julio de 2016 from Exportaciones por Entidad Federativa: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/registros/economicas/exporta\\_ef/default.aspx](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/registros/economicas/exporta_ef/default.aspx)

- Mendoza Escamilla, V. (1 de febrero de 2012). *Expansión*. Retrieved 11 de julio de 2016 from Los 3 retos de las Pymes exportadoras: <http://expansion.mx/emprendedores/2012/01/31/los-3-retos-de-las-pymes-exportadoras>
- Pérez Munguía , C. (28 de octubre de 2013). *Forbes México*. Retrieved 11 de julio de 2016 from Pymes, clave en el crecimiento exterior: <http://www.forbes.com.mx/pymes-clave-en-el-crecimiento-exterior/#gs.sts7yJs>
- PROMÉXICO. (2014). *PROMÉXICO*. Retrieved 11 de julio de 2016 from Apoyos de exportación: [http://www.promexicoglobal.com/work/models/promex\\_global/Resource/118/1/images/pmgtoluca\\_slara.pdf](http://www.promexicoglobal.com/work/models/promex_global/Resource/118/1/images/pmgtoluca_slara.pdf)
- OECD. (2013). *OECD*. From Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264204591-es>
- OIT, & CCIJ. (2015). *Diagnóstico del Entorno de Negocios en Jalisco, México*. México: International Labour Organization.

## 11. GLOSARIO DE TÉRMINOS

**ALCANCE DE LA EVALUACIÓN.** Nivel de comprensión que se espera tener del objeto de estudio, y puede ser: 1) Exploratorio, cuando se examina un problema o programa público no investigado anteriormente; 2) Descriptivo, cuando se caracteriza un problema o un programa público señalando sus propiedades, aspectos importantes; 3) Correlacional, cuando se identifica la relación entre dos o más variables del problema o programa público permitiendo prever escenarios futuros; y, 4) Explicativo: cuando se resuelve una hipótesis de la cual se obtienen conocimientos relevantes nuevos.

**ANÁLISIS FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).** Es una de las técnicas evaluativas más utilizadas en la elaboración de un diagnóstico interno y del contexto externo en el cual se está actuando; permite verificar en qué medida los efectos positivos de un programa continuarán después de que la ayuda externa haya finalizado.

**CONVENIO.** Acuerdo firmado por las partes, en este caso por los representantes responsables del Subprograma y las incubadoras, donde se establecen obligaciones y derechos y en anexo se definen los productos entregables y las metas cumplir.

**EVALUACIÓN DE RESULTADOS.** Evaluación de carácter externo; cuyo objeto de estudio principal son los productos y efectos inmediatos de la implementación de los programas públicos y cuya finalidad principal es determinar el cumplimiento de los objetivos.

**FUENTES DE INFORMACIÓN.** Documentos y bases de datos en versión impresa y electrónica consultados como evidencia que respalda la argumentación

**MIPYMES.** Acrónimo o siglas con el que se identifica a las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, legalmente constituidas para realizar actividades productivas.

**MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS (MIR).** Resumen de un programa en una estructura de una matriz de cuatro filas por cuatro columnas mediante la cual se describe el fin, el propósito, los componentes y las actividades, así como los indicadores, los medios de verificación y supuestos para cada uno de los objetivos.

**MISIÓN COMERCIAL DIRECTA.** Es aquella en que las empresas exportadoras mediante entrevistas personales (con importadores o distribuidores) en el potencial país de destino valoran y calibran en dicho mercado las posibilidades de éxito, capacidad de penetración y competitividad que tendrían sus empresas en su proceso de internacionalización.

**MISIÓN COMERCIAL INVERSA.** Es aquella que tiene como objetivo el encuentro con potenciales compradores (de uno o varios países, o de sectores concretos) de otro(s) país(es) quienes son invitados a visitar el país o el estado para abrir oportunidades de negocio.

**POBLACIÓN ATENDIDA.-** Población beneficiada por un programa en un ejercicio fiscal.

**POBLACIÓN OBJETIVO.** Población que un programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.

**POBLACIÓN POTENCIAL.** Población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.

**PROBLEMA PÚBLICO.** Es una carencia o una situación que afecta negativamente el bienestar de la población o un segmento de esta y que ha sido reconocida como tal por las autoridades y la sociedad.

**PROGRAMA PÚBLICO.** Es una intervención gubernamental directa sobre una realidad social, que se usa, en conjunto con otros programas (y otros instrumentos de política), para implementar una política que tiene el fin de resolver un problema público.

**REGLAS DE OPERACIÓN (ROP).** Son un conjunto de disposiciones que precisan la forma de operar un programa, con el propósito de lograr los niveles esperados de eficacia, eficiencia, equidad y transparencia.

**TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.** Aquellos procesos de aproximación al objeto de estudio con el fin de obtener insumos de información, y pueden ser cualitativas o cuantitativas.

**TÉRMINOS DE REFERENCIA (TDR).** Documento técnico que describe los objetivos, preguntas de investigación evaluativa, alcances y características técnico-metodológicas de la evaluación.

## 12. DIRECTORIO DE PARTICIPANTES

- **Yasodhara Silva Medina.** Doctora en Ciencias Sociales con especialidad en Sociología de la Universidad de Guadalajara y Maestra en Política y Gestión Pública por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). Fue becaria de la Fundación Carolina de la Escuela de Métodos de Análisis Sociopolítico en la Universidad de Salamanca, España. Fungió como miembro-investigadora delegada de México en el Programa Internacional de Encuestas Sociales (ISSP por sus siglas en inglés) en el periodo de 2003 a 2011. Ha participado en la coordinación y realización de diagnósticos, proyectos de planeación participativa y evaluaciones de programas públicos federales y estatales. Actualmente es profesora en licenciatura y posgrado en ITESO de materias relacionadas con metodología de la investigación.
- **Jorge Alberto Valadez Rodríguez.** Licenciado en Turismo por la Universidad de Guadalajara, actualmente estudia la Maestría en Política y Gestión Pública en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) cuyo proyecto de obtención de grado es "El desarrollo competitivo global de México de 2006-2015. Análisis de los factores que inciden en la competitividad de México". Ha laborado en áreas de asesoría en el Congreso del Estado de Jalisco y en el H. Ayuntamiento de Zapopan.
- **Ana Marcela Torres Hernández.** Licenciada y Maestra en Economía; es Doctora en Ciencias Económico Administrativas con Especialidad de Políticas Públicas por la Universidad de Guadalajara. Su experiencia laboral inicia en 2007 en una consultora privada, para después participar en el sector público en áreas de Diseño, Seguimiento y Evaluación de Programas Gubernamentales desde el año 2010 a nivel municipal y del 2014 al 2016 en la Secretaría de Desarrollo e Integración Social del gobierno del estado de Jalisco. Cursó el programa ejecutivo y un taller de incubación de evaluaciones de impacto a programas sociales impartidos por el Abdul Latif Jameel Poverty Action (J-PAL) Latinoamérica. Tiene experiencia en el diseño e implementación de proyectos comunitarios de protección a la infancia y con mujeres jefas de familia. Sus temas de interés de investigación son: Evaluación de programas, adolescencia y comportamientos de riesgo, políticas de familia, equidad de género, voluntariado, diseño de intervenciones en comunidades marginadas, diseño e implementación de diagnósticos participativos, políticas de desarrollo, innovación y emprendimiento social, y micro emprendimiento. Como docente ha impartido las materias de "Taller de Inserción Social y Comunitaria" durante los años 2012 y 2013 en la Universidad del Valle de Atemajac, y de Microeconomía I y II en la Universidad de Guadalajara del año 2013 a la fecha.

## 13. ANEXOS

### ANEXO 1. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.

**Objetivo Específico 1:** Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el Subprograma para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos.

DIMENSIÓN INTERNA	
<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Experiencia de JALTRADE como operador del Subprograma de casi tres décadas en el campo de intervención de la problemática que atiende este componente del Programa Jalisco Competitivo y convenio de colaboración con ProMéxico.</li> <li>La etapa de pre-valoración de los proyectos permite una selección de proyectos con base en la estimación de aquellos con mayor viabilidad de ejecutarse y probabilidad de lograr un mayor impacto a un mediano o largo plazo.</li> <li>La convocatoria pública del Subprograma establece indicadores y metas específicas que cumplen con criterios de la Gestión para Resultados y buscan abonar al cumplimiento de objetivos del Subprograma.</li> <li>El Subprograma cuenta con los expedientes físicos y electrónicos de los informes finales que son respaldados por documentación comprobatoria.</li> <li>La plataforma en línea de Jalisco Competitivo (<a href="http://jaliscocompetitivo.jalisco.gob.mx">http://jaliscocompetitivo.jalisco.gob.mx</a>) permite un acceso fácil y transparente a los contenidos de sus componentes, entre ellos, el de Internacionalización de Productos y Servicios.</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>El Subprograma no tiene una identificación directa como tal dentro de la estructura responsable de su operación, o en sus indicadores internos (MIR) y externos (MIDE y Padrón Único de Beneficiarios) que le permita ser reconocible en su operación programática.</li> <li>El Subprograma no cuenta con información sistematizada de los resultados en su conjunto, solamente de forma separada por proyecto, lo que impide una valoración de conjunto.</li> <li>Los indicadores de resultados del Subprograma no están disponibles públicamente, salvo el padrón de beneficiarios del Programa Jalisco Competitivo que contiene el nombre o razón social a cargo del proyecto, el nombre del proyecto y el monto de apoyo pero no se hace explícito a cuál subprograma pertenece cada uno, ni el número de empresas beneficiadas por proyecto.</li> <li>El Subprograma no tiene identificados estudios externos e independientes que analicen específicamente los resultados generados por el Subprograma o intervenciones similares para atender el problema público.</li> </ol>

DIMENSIÓN EXTERNA		
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Existencia de programas similares a nivel federal y otras entidades que utilizan indicadores que pueden enriquecer el análisis comparativo.</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>No Aplica</p>	<p><b>Recomendaciones</b></p> <p>Organizar mesas de trabajo conjunto entre SEDECO y JALTRADE para establecer estrategias de seguimiento de resultados de corto, mediano y largo plazo donde se identifique claramente y de forma específica al Subprograma.</p> <p>Crear una base de datos donde se alimenten los indicadores reportados por todos los proyectos apoyados en sus informes finales del ejercicio para estimar los resultados totales del Subprograma. De igual manera, incluir datos de las empresas participantes (tamaño, sector, municipio de ubicación).</p> <p>Incluir un campo de identificación del componente (Internacionalización de Productos y Servicios) en el Padrón de Beneficiarios de Jalisco Competitivo, así como en todos los documentos de seguimiento del Subprograma y el presupuesto de gastos operativos.</p> <p>Incluir los indicadores de resultados por Subprograma en la plataforma de Jalisco Competitivo y tomar el ejemplo de ProMéxico de presentación de los casos de éxito de internacionalización de empresas Jaliscienses a través de su participación en el Subprograma.</p>

DIMENSIÓN EXTERNA

<b>Amenazas</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p>Resistencia cultural de las empresas a brindar información sobre indicadores financieros.</p> <p>Temor y desconocimiento de las empresas mexicanas para incursionar con sus productos y/o servicios en el exterior.</p>	<p>Organizar foros con beneficiarios de otros programas de SEDECO, JALTRADE, FOJAL y otros espacios de vinculación con MIPYMES donde los organismos participantes del Subprograma compartan sus experiencias al abrirse a mercados fuera de México.</p>	<p>Documentar estudios externos que analicen los efectos encontrados a partir de apoyos similares a los ofrecidos por el Subprograma y compartirlo con su población potencial y objetivo (empresas MYPIMES) para difundir los alcances y limitaciones que pueden tener con su participación.</p>

**Objetivo Específico 2:** Determinar en qué medida el cumplimiento de los objetivos del Subprograma es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado.

DIMENSIÓN INTERNA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Los objetivos del Subprograma contenidos en sus ROP y Convocatoria Pública están alineados con los instrumentos institucionales de planeación (PED 2013-2033, planes sectoriales).</li> <li>Hay congruencia entre los objetivos del Subprograma y las características de intervención que ofrece a través de sus modalidades de apoyo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>El Subprograma carece de un diagnóstico elaborado ex profeso que permita un análisis detallado de la lógica y correspondencia causal entre los objetivos y el problema público.</li> <li>La documentación de la provisión de bienes y servicios se encuentra de manera separada por proyecto, lo cual no permite medir los alcances del Subprograma de forma global y comparada en el tiempo respecto al total de las variables establecidas como indicadores y metas que deben reportar los proyectos apoyados.</li> <li>No existe un mecanismo documentado que permita la identificación de los retos de corto, mediano y largo plazo, así como tampoco una planeación estratégica de acciones para contrarrestar estos retos.</li> <li>El tiempo de publicación de la convocatoria durante el segundo trimestre del año perjudica la participación en eventos que pueden ser estratégicos durante los primeros meses del ejercicio.</li> <li>Escasa interacción y mecanismos de retroalimentación con las empresas beneficiadas para detección de necesidades por sector y tamaño de empresas, así como para seguimiento de mediano y largo plazo para medir resultados de impacto.</li> </ol>

DIMENSIÓN EXTERNA

<b>Oportunidades</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p>Existencia de estudios realizados por organismos internacionales y federales respecto a las condiciones para exportar que enfrentan las empresas en México y Jalisco que pueden utilizarse como marco de referencia para el análisis de resultados del Subprograma en cuanto al cumplimiento de sus objetivos (Por ejemplo: estudios de ProMéxico y capítulo de "Vínculo con los mercados" dentro del Diagnóstico del entorno de negocios de Jalisco 2015).</p>	<p>No aplica</p>	<p>Realizar un diagnóstico ex profeso que sirva como referencia para analizar el contexto y características del problema público que atiende el Subprograma.</p> <p>Elaborar un análisis de resultados de forma integral y por modalidad de apoyo que permita una valoración de los alcances y limitaciones del Subprograma en el cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>Documentar los retos del Subprograma clasificados de corto, mediano y largo plazo, en donde se planteen estrategias y acciones para su resolución.</p> <p>Diseñar estrategias que permitan una publicación oportuna de la convocatoria que permita una mayor cobertura de eventos estratégicos para la comercialización en el exterior.</p>

DIMENSIÓN EXTERNA

<b>Amenazas</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Recomendaciones</b>
Persistencia del temor y desconocimiento de las empresas mexicanas para incursionar con sus productos y/o servicios en el exterior.	Hacer una mayor difusión entre la población potencial de la información sobre las modalidades de apoyo del Subprograma y la forma en que éstas facilitan la incursión en el mercado exterior.	Integrar mecanismos que procuren la interacción directa y la retroalimentación de experiencias con las empresas participantes, así como datos de seguimiento a mediano y largo plazo, entre los que se pueden incluir: actividades que se han realizado para consolidar su presencia en el exterior, certificaciones, licencias o patentes que han adquirido en apoyo a su actividad exportadora, puntos en los que su negocio es vulnerable para atender el comercio exterior.

**Objetivo Específico 3:** Determinar en qué medida el desempeño del Subprograma es pertinente para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados.

DIMENSIÓN INTERNA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Comité Técnico del Programa Jalisco Competitivo (integrado por sector público y privado) hace una evaluación de los resultados del ejercicio inmediato anterior en cuanto a los proyectos aprobados, ejecutados, desistidos y cancelados para definir ajustes presupuestales del Subprograma.</li> <li>2. El diagnóstico contenido en el Programa Sectorial de Desarrollo Económico y Competitividad del PED 2013-2033 sobre las causas relacionadas con las bajas capacidades para la exportación de las unidades productivas jaliscienses están relacionadas directamente con las modalidades de apoyo del Subprograma.</li> <li>3. Los resultados registrados por proyecto muestran indicadores que resaltan los alcances en relación a los objetivos señalados en los instrumentos de planeación estatales y en específico respecto a la contribución específica desde el Subprograma.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe información suficiente disponible del Subprograma que permita estimar su costo-eficiencia y costo-eficacia al no contar con datos desagregados de gastos imputables a la operación del programa y una cuantificación global de los beneficios generados por el total de los proyectos apoyados.</li> <li>2. Se carece de una estrategia para la ampliación de cobertura y por el contrario se advierte una disminución paulatina del presupuesto lo que apuntaría a una reducción de la misma.</li> <li>3. La información disponible actualmente no permite conocer cuál ha sido la atención en términos de regiones o de municipios o en qué grado se han atendido los sectores económicos estratégicos y/o precursores de clase mundial, o bien el nivel de homogeneidad en la calidad y suficiencia de la información entregada por los diferentes proyectos.</li> </ol>

DIMENSIÓN EXTERNA

<b>Oportunidades</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Recomendaciones</b>
Diversificación de sectores estratégicos en los que las empresas jaliscienses han incursionado para la exportación.	No aplica	Incluir en el análisis de resultados de forma integral y por modalidad de apoyo información comparativa de los sectores estratégicos atendidos y por atender.  Calcular la suma de beneficios monetarios obtenidos a través del Subprograma por proyecto y empresa participante, así como registrar datos de costos de la operación imputables al Subprograma.
<b>Amenazas</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Recomendaciones</b>
Alta heterogeneidad de las capacidades productivas de las empresas por sector estratégico para responder a las demandas del mercado externo de productos y servicios.	Procurar la coordinación interinstitucional con otros programas públicos para fortalecer las capacidades productivas de los sectores estratégicos y apoyar proyectos que han generado las condiciones necesarias para participar en el Subprograma.	Considerar en la formulación de estrategias para ampliar la cobertura del Subprograma las condiciones actuales y de forma prospectiva de las capacidades productivas por sector estratégico en el estado de Jalisco para atender el mercado externo de productos y servicios.

## ANEXO 2. VALORACIÓN FINAL DEL SUBPROGRAMA.

Nombre del Subprograma:	Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco
Modalidad:	Convocatoria pública
Dependencia/Entidad:	Instituto de Fomento al Comercio Exterior (JALTRADE)
Unidad Responsable:	Dirección de Desarrollo Sectorial
Tipo de Evaluación:	De Resultados
Año de la Evaluación:	2015

Objetivo	Nivel Promedio por Objetivo	Justificación (Breve descripción de las causas que motivaron el nivel por objetivo o el nivel total)
Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuentan el Subprograma para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos.	1.5	Los mecanismos e instrumentos de seguimiento del Subprograma se limitan a la revisión de los informes finales entregados por los beneficiarios una vez que son ejercidos los recursos para su reembolso. Al no existir una sistematización de los indicadores que sumen los resultados del total de proyectos del ejercicio respecto a los indicadores establecidos en la convocatoria pública, no se pueden conocer los alcances del Subprograma en su conjunto, ni por modalidad de apoyo.
Determinar en qué medida el cumplimiento de los objetivos del Subprograma es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado.	2.0	Los objetivos del componente "Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco" tienen una alineación con los instrumentos de planeación a nivel estatal y con respecto al problema público. El Subprograma carece de un diagnóstico elaborado expreso que permita un análisis detallado de la lógica y correspondencia causal entre los objetivos y el problema público. Los resultados registrados por proyecto muestran indicadores que resaltan los alcances en relación a los objetivos señalados en los instrumentos de planeación estatales y en específico respecto a la contribución específica desde el Subprograma.  El principal problema que se detecta es que la documentación de los resultados se encuentra de manera separada por proyecto, lo cual no permite una estadística sistematizada que mida los alcances del Subprograma de forma global y comparada en el tiempo para conocer su contribución puntual al problema público que busca atender.
Determinar en qué medida el desempeño del Subprograma es pertinente para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados.	1	No existe información suficiente que permita la estimación del costo-eficiencia y costo-eficacia del Subprograma. Se carece de una estrategia para la ampliación de cobertura y por el contrario se advierte una disminución paulatina del presupuesto lo que apuntaría a una reducción de la misma.
Valoración Final	1.7	El Subprograma responde a una problemática identificada en los instrumentos de planeación estatales y ha ampliado sus modalidades de atención con una valoración positiva de sus beneficiarios respecto a los resultados obtenidos a través de su participación dentro de los rubros considerados en sus objetivos. Sin embargo su presupuesto se ha reducido gradualmente y no cuenta con mecanismos de seguimiento que le permitan aportar de manera sistemática la estimación de resultados de manera integral de su contribución en términos globales y por modalidad de apoyo.

### ANEXO 3. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA ENTIDAD EVALUADORA EXTERNA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN

**Nombre de la instancia evaluadora:** Descifra Investigación Estratégica Social, Política y de Mercado, S.C. (Demoskópica México).

**Nombre del coordinador de la evaluación:** Dra. Yasodhara Silva Medina.

**Nombre de los investigadores responsables de la evaluación:** Dra. Yasodhara Silva Medina y Lic. Jorge Alberto Valadez Rodríguez

**Nombre de investigadores colaboradores de la evaluación:** Dra. Ana Marcela Torres Hernández

**Nombre de la Unidad de Evaluación del Gobierno de Jalisco responsable de dar seguimiento a la evaluación:** Dirección General de Monitoreo y Seguimiento de la Subsecretaría de Planeación y Evaluación

**Nombre del titular de la Unidad de Evaluación del Gobierno de Jalisco responsable de dar seguimiento a la evaluación:** Dra. Mónica Teresita Ballescá Ramírez

**Nombre de la Unidad Administrativa que funge como enlace en el proceso de la evaluación:** Dirección de Evaluación de Resultados e Impacto de la Subsecretaría de Planeación y Evaluación del Gobierno de Estado de Jalisco.

**Nombre del titular de la Unidad Administrativa que funge como enlace en el proceso de la evaluación:** Mtro. Edgar Estuardo Gómez Morán

**Forma de contratación de la instancia evaluadora:** Invitación a cuando menos tres proveedores, solicitud del SEA 03/0002-00 "Evaluación de Resultados de los programas: Ferias, Exposiciones y Encuentros de Negocios Nacionales, Formación Empresarial, Incubación y Aceleración y el Subprograma Internacionalización de Productos y Servicios del Estado 2015".

**Costo total de la evaluación:** 263 mil 333.33 pesos incluyendo el Impuesto al Valor Agregado<sup>14</sup>.

**Fuente de financiamiento:** Fideicomiso Fondo Evalúa Jalisco.

---

<sup>14</sup> El contrato 88/2016 corresponde a un monto total de \$790,000 pesos (IVA incluido) e incluye tres evaluaciones correspondientes al ejercicio anual del 2015: 1) Evaluación de Resultados del Subprograma de Ferias, Exposiciones y Encuentros de Negocios Nacionales del Programa Jalisco Competitivo, 2) Evaluación de Resultados del Subprograma de Formación Empresarial, Incubación y Aceleración del Programa Jalisco Competitivo y 3) Evaluación de Resultados del Subprograma Internacionalización de Productos y Servicios del Estado de Jalisco.

## ANEXO 4. RELACIÓN DE ENTREVISTAS REALIZADAS DURANTE LA EVALUACIÓN.

**Funcionarios públicos relacionados con el Programa en el orden en que fueron entrevistados:**

	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN	FECHA	HORA	LUGAR
1	Lic. María Guadalupe Puentes Zermeño	Directora de Desarrollo Sectorial	Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco- JALTRADE	31/05/16	12:45	Oficinas de JALTRADE
2	Lic. Rubén Reséndiz Pérez	Gerente General	Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco- JALTRADE	31/05/16	13:50	Oficinas de JALTRADE
3	Salvador Arévalo Mascareño	Director de Programación y Evaluación de Presupuesto	Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO)	20/06/16	11:00.	Oficinas de SEDECO
4	Martha Lucy Barriga Hernández	Directora General de Planeación	Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO)	21/06/16	9:30	Oficinas de SEDECO
5	Ana Karina Pérez Sánchez	Directora de Área de Planeación Municipal y Articulación	Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO)	9/08/16	17:00	Oficinas de SEDECO

**Organismos dispersores quienes fueron beneficiarios en el año 2015:**

	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN	FECHA	HORA	LUGAR
6	LDI. Noemí Pizano	Gerente	Consejo Promotor de la Innovación y Diseño A.C.	5/07/16	17:00	Edificio Mind Av. Faro # 2350, Col. Verde Valle P.4 M-1b Guadalajara Jalisco
7	Ing. Julián Limón	Presidente del Consorcio.	Creamoda Export S.C.	6/07/16	10:00	Calle Jesús García # 874, Col. Sagrada Familia. Guadalajara Jalisco
8	Ing. Sergio Calderón	Presidente del Consorcio	Consorcio de Exportación Automotriz S.C.	7/07/16	16:30	Calle 22 # 2691, Zona Industrial Guadalajara Jalisco
9	Lic. Patricia Jiménez	Gerente	Dunes Relaxed Fashion S. de R.L. de C.V.	13/07/16	16:00	Camino A Santa Ana Tepetitlán #2101 Col. Santa Ana Tepetitlán. Zapopan Jalisco

## ANEXO 5. LISTADO DE PROYECTOS POR CONVOCATORIA PÚBLICA APROBADOS DEL SUBPROGRAMA EN EL AÑO 2015.

	DISPERSOR	PROYECTO	MONTO
1	CREAMODA EXPORT SC	Exportando a América Central	117,000.00
2	CREAMODA EXPORT SC	Exportando a Estados Unidos	150,000.00
3	Centro de Articulación y desarrollo de la Industria del Vestido de Jalisco	Programa de Internacionalización de la Industria del Vestido de Jalisco	204,000.00
4	Dunes Relaxed Fashion S de R de CV	Generación de estrategias de promoción y comercialización para el mercado textil- confección europeo con potencial exportador	149,969.57
5	José Ignacio Herrera Medina	Diseño de Material Promocional. Catálogo de Productos	24,128.00
6	Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco	"Misión Comercial a Colombia del 30 de Julio al 02 de Agosto 2015"	130,000.00
7	Productos Finos de Agave SA de CV	VINEXPO 2015	30,000.00
8	Angélica Aguayo Pérez	Internacionalización de productos y servicios de Jalisco	10,000.00
9	Cámara Nacional de la Industria Tequilera	Misión Inversa de compradores, importadores y/o distribuidores de bebidas alcohólicas internacionales.	80,000.00
10	Implementación y desarrollo SA de CV	Diseño de Material Promocional	50,000.00
11	Productos Finos de Agave SA de CV	ANUGA 2015	30,000.00
12	Reso Tisanas SA de CV	Reso Tisanas: Implantación ISO 22000:2005	40,000.00
13	Cámara Nacional de la Industria Tequilera	Material Promocional del Tequila	50,000.00
14	Cámara Nacional de la Industria Tequilera	Capacitación y Actualización en Materia de Comercio Exterior para la Industria Tequilera	30,000.00
15	Cámara Nacional de la Industria Tequilera	Misión Inversa de Líderes de Opinión Internacionales	80,000.00
16	Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción	Misión Comercial CMIC - Expo Construcción Expo Diseño 2015	253,424.00
17	MEAT SA de CV	Internacionalización de productos y servicios de Jalisco	35,000.00
18	CS Muebles AC	Exposición Mueble y Decoración HIGH POINT 2015	355,000.00
19	Cámara Nacional de Comercio de Tlaquepaque	Atracción de compradores internacionales a la 47 Edición de ENART	100,000.00
		<b>TOTAL</b>	<b>1,918,521.57</b>

**Fuente:** Lista de proyectos aprobados 2015 en la plataforma "Jalisco Competitivo" en <http://sedeco.jalisco.gob.mx/temas-economicos/proyectos-aprobados-en-convocatorias>

## ANEXO 6. LISTADO DE PROYECTOS POR CONVOCATORIA PÚBLICA EJECUTADOS Y CERRADOS DEL SUBPROGRAMA INTERNACIONALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE JALISCO EN EL AÑO 2015.

	FOLIO	PROYECTO	MONTO
1	FOEXT-20150054	Exportando a América Central	117,000.00
2	FOEXT-20150055	Exportando a Estados Unidos	150,000.00
3	FOEXT-20150101	Generación de estrategias de promoción y comercialización para el mercado textil- confección europeo con potencial exportador	149,969.57
4	FOEXT-20150102	Diseño de Material Promocional. Catálogo de Productos	24,128.00
5	FOEXT-20150104	"Misión Comercial a Colombia del 30 de Julio al 02 de Agosto 2015"	130,000.00
6	FOEXT-20150105	VINEXPO 2015	30,000.00
7	FOEXT-20150107	Misión Inversa de compradores, importadores y/o distribuidores de bebidas alcohólicas internacionales.	80,000.00
8	FOEXT-20150111	ANUGA 2015	30,000.00
9	FOEXT-20150112	Reso Tisanas: Implantación ISO 22000:2005	40,000.00
10	FOEXT-20150115	Material Promocional del Tequila	50,000.00
11	FOEXT-20150116	Capacitación y Actualización en Materia de Comercio Exterior para la Industria Tequilera	30,000.00
12	FOEXT-20150118	Misión Inversa de Líderes de Opinión Internacionales	80,000.00
13	FOEXT-20150119	Misión Comercial CMIC - Expo Construcción Expo Diseño 2015	253,424.00
14	FOEXT-20150127	Atracción de compradores internacionales a la 47 Edición de ENART	100,000.00
		<b>TOTAL</b>	<b>1'264,521.57</b>

**Nota:** Del total de proyectos aprobados, cinco fueron desistidos o cancelados.

**Fuente:** Elaboración propia con base en archivo en Excel denominado "Concentrado Jalisco Competitivo 2015" proporcionado por la Dirección de Desarrollo Sectorial de JALTRADE, actas de sesiones del Comité Técnico y archivo en Excel de nombre "Tabla Cierre 2015" entregado por la Dirección General de Planeación de SEDECO.

## ANEXO 7. ANÁLISIS DE ROTACIÓN DE LOS PROYECTOS APROBADOS EN LOS EJERCICIOS 2015 Y 2016.

	DISPERSORES	AÑO 2015	AÑO 2016	TOTAL
1	CREAMODA EXPORT SC	2	0	2
2	CENTRO DE ARTICULACIÓN Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO DE JALISCO	1	1	2
3	DUNES RELAXED FASHION S DE R DE CV	1	2	3
4	JOSÉ IGNACIO HERRERA MEDINA	1	0	1
5	CÁMARA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO DEL ESTADO DE JALISCO	1	1	2
6	PRODUCTOS FINOS DE AGAVE SA DE CV	2	0	2
7	ANGÉLICA AGUAYO PÉREZ	1	0	1
8	CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA TEQUILERA	4	0	4
9	IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO SA DE CV	1	0	1
10	RESO TISANAS SA DE CV	1	0	1
11	CÁMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN	1	0	1
12	MEAT SA DE CV	1	0	1
13	CS MUEBLES AC	1	0	1
14	CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO DE TLAQUEPAQUE	1	0	1
15	SABELLI SA DE CV	0	1	1
16	ITEXICO SERVICES S DE RL DE CV	0	2	2
17	SANTIAGO BENAVIDES DELGADO	0	1	1
18	PROTOTIPOS COMPETITIVOS SA DE CV	0	1	1
19	DULCES CHOMPYS SA DE CV	0	1	1
20	CÁMARA REGIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA JOYERÍA Y PLATERIA DEL ESTADO DE JALISCO	0	1	1
21	CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA DE TELECOMUNICACIONES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN DELEGACIÓN REGIONAL OCCIDENTE	0	1	1
22	CONSORCIO DE EXPORTACION ARTBALAM SA DE CV	0	1	1
	<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>32</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en listas de proyectos aprobados en 2015 y 2016.

## ANEXO 8. DIAGNÓSTICO SOBRE PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA LA EXPORTACIÓN DE LAS MYPIMES EN JALISCO

En los últimos años se ha considerado a las exportaciones como “el músculo fuerte de la economía mexicana” (UPS & Grupo Expansión, 2015, pg. 7), pues esta actividad económica ha presentado un crecimiento sostenido desde el año 2010 y una mayor participación en el Producto Interno Bruto (PIB) del país, representando en el año 2015 el 63.1% de su valor (UPS & Grupo Expansión, 2015, pg. 7). Aunado a lo anterior, en el mismo año no obstante que el crecimiento de la economía fue de alrededor del 2.5%, el incremento en exportaciones respecto al año anterior fue de aproximadamente un 6% (UPS, Grupo Expansión, 2015, pg. 9).

En el país, las ventas en el exterior se realizan principalmente a través de las grandes empresas. A pesar de que el 95% del total de las empresas exportadoras en México son PYMEs (PROMÉXICO, 2014, pg. 3), en el año 2010 el 20% del total de los envíos se concentró en 15 grandes empresas (Mendoza Escamilla, 2012), y la participación de las pequeñas y medianas alcanzó apenas el 5% de las venta totales al extranjero (Pérez-Munguía, 2013).

La baja participación de los negocios de menor tamaño en ventas de mercados externos, se vio acentuada en el periodo 2012 a 2013, cuando el número de PYMEs exportadoras se redujo en un 10.3%, así como el valor de sus exportaciones en un 9.2% (PROMÉXICO, 2014, pg. 3). A pesar de que estos datos pueden parecer desalentadores para las PYMEs, en años recientes tanto asociaciones empresariales como entidades de gobierno, han reconocido y promovido como estrategia de crecimiento económico del país la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas. Tal es el caso de la IX Convención Anual del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Comercio Exterior 2014 en donde una de las conclusiones alcanzadas fue que “la integración (a mercados extranjeros) de pequeños productores es la clave (del crecimiento económico nacional en un escenario de bajo crecimiento) pero, a la vez, el mayor reto” (Pérez Munguía , 2013).

Por un lado, incursionar en la exportación resulta atractivo para las PYMEs mexicanas por ser una estrategia de crecimiento potencial para su negocio, como resultado del incremento esperado en las ventas debido a la apertura de un nuevo mercado, así como por la diversificación del riesgo (UPS, Grupo Expansión, 2015) al no depender exclusivamente del comportamiento y demanda del mercado interno.

Por otro lado, las PYMEs en general y específicamente aquéllas que aspiren a vender sus productos en el extranjero, tendrán que enfrentar y superar barreras naturales propias de este estrato de negocios, así como particulares inherentes a la actividad de exportación.

En cuanto a las barreras “naturales” que dificultan el desarrollo y expansión de las PYMEs en México, tal vez la principal característica sea su baja productividad, misma que se confirma por la relativamente baja aportación al valor agregado del país de este grupo de empresas, que es sólo del 53.6% mientras su participación en el total de los empleos es cercana al 80% (OECD, 2013, pg. 36).

Otras características de las PYMEs en México que impiden su crecimiento y expansión son las relacionadas con bajas capacidades organizacionales y administrativas. Las PYMES, independientemente del sector económico (industrial, comercio y servicios) al que pertenezcan se caracterizan por tener prácticas administrativas y organizacionales que disminuye sus posibilidades de expansión tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Utilizando los resultados de la Encuesta Nacional de Competitividad, Fuentes de Financiamiento y Uso de Servicios Financieros de las Empresas (ENAFIN) aplicada por la Comisión Nacional, Bancaria y de Valores (CNBV) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el año 2010 para información del 2009<sup>15</sup>, a continuación se presentan algunas variables que permiten caracterizar los retos de las pequeñas y medianas empresas del país.

Entre los principales hallazgos sobre el perfil de las empresas en México derivados de la ENAFIN, se encuentra que el 56% considera su negocio como un negocio familiar y esta relación es inversa al tamaño de la empresa, es decir, a medida que aumenta el tamaño del negocio disminuye la proporción de empresas auto identificadas como familiares (65% para micro, 50% pequeñas, 39% medianas y 37% de grandes empresas) (BID & CNBV, 2015, pg. 11). Ser una empresa familiar no es una debilidad de sí misma, sino las prácticas de concentración en la toma de decisiones y de administración, sin ir acompañada de una profesionalización y capacitación específica para realizar lo diversos procesos y operaciones del negocio.

En cuanto a los años de antigüedad de las empresas, las micro y pequeñas reportan en promedio 15 años de vida, las medianas 16 años y las grandes 24 años. Una explicación para el relativamente alto promedio de vida de las micro y pequeñas empresas es que presentan un estancamiento en su crecimiento; tal es el caso de las micro, entre las cuales el 45% lleva diez años en el mismo estrato sin presentar el salto a pequeña o mediana empresa (BID & CNBV, 2015, pg. 12).

En cuanto a habilidades y actividades administrativas, el 6% de las micro empresas no llevan ningún registro contable y para el 13% de este estrato, el dueño lleva sus propias cuentas; para las pequeñas la proporción es del 4% y del 5% respectivamente (BID & CNBV, 2015, pg. 14).

Respecto al tipo de comprobantes que expiden, los más utilizados para todos los estratos son las facturas, seguidas por los recibos. Sin embargo, el 14% de las micro empresas declararon no emitir ningún tipo de comprobantes y únicamente el 67% emite facturas o recibos. Por su parte, el 6% de las pequeñas empresas no emite ningún tipo de comprobante y el 82% utiliza facturas o recibos (BID & CNBV, 2015, pg. 14). La poca o nula emisión de facturas puede ser una aproximación al nivel de evasión fiscal de las PYMEs.

---

<sup>15</sup>“En 2009 el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) constituyeron un grupo técnico de trabajo (GTT) que en conjunto con la Dirección General de Estadísticas Económicas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) diseñó una encuesta a nivel nacional dirigida a empresas privadas no financieras con 6 empleados o más, localizadas en localidades de al menos 50 mil habitantes.4 La cobertura sectorial y geográfica de la muestra permite obtener estimaciones con representatividad nacional, por tamaño de empresa, para las más de 280 mil unidades económicas que formaron parte del marco muestral” (BID & CNBV, 2009, pg. 6).

Además de las características mencionadas, que comparten el grueso de las PYMEs en México, las PYMEs que ya realizan o buscan realizar actividades de exportación enfrentan otros retos particulares. En un reporte de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) publicado en 2013 menciona que “Las PYMEs mexicanas afrontan retos singulares relacionados con la actividad exportadora... En particular...tienden a producir con costos relativamente altos en comparación con sus similares extranjeras y con empresas mexicanas más grandes” (OECD, 2013, pg. 45).

“Teniendo en cuenta la mayor predisposición a las exportaciones y los niveles de productividad de las empresas medianas, en comparación con las micro y pequeñas empresas, la distribución por tamaño a las microempresas en México restringe el desempeño de la exportación y la productividad” (OECD, 2013, pg. 33).

Por otro lado, un estudio a PYMEs mexicanas exportadoras, realizado por la empresa de logística UPS y Grupo Expansión en 2015, arrojó hallazgos interesantes sobre las características, mercados atendidos, así como necesidades de apoyo e información para hacer realidad la internacionalización de estos negocios. Los principales medios para lograr su primer venta en el extranjero para empresas PYMEs encuestadas fueron: a través de una recomendación (28%), el comprador ya era cliente en el país (24%) y después de visitar una feria (14%), como se muestra en la siguiente Figura.

**Gráfico 2: Respuestas de dueños de PYMES exportadoras a la pregunta: ¿Cómo logró su primer venta a un cliente en el extranjero?**



**Fuente:** UPS & Grupo Expansión, 2015, pg. 13. Recuperado el 11 de julio del 2016 de: [https://solvers.ups.com/mx?WT.mc\\_id=VAN701497](https://solvers.ups.com/mx?WT.mc_id=VAN701497)

En cuanto a los mercados en los que venden, las industrias a las que pertenecen los clientes en el extranjero de las PYMEs del estudio comentado son las siguientes: componentes industriales, ensamblajes y materiales (43%), fabricantes de bienes de consumo (33%), distribuidores industriales (13%) y aeroespacial y autopartes (11%) (UPS & Grupo Expansión, 2015, pg. 10).

Respecto a los tipos de productos que exportan las PYMES, del total de la mercancía comercializada por las empresas del estudio, para las pequeñas empresas el 66% son productos terminados y para las medianas empresas el 70%. Las exportaciones de insumos, representan una mayor proporción para las pequeñas empresas (12%), en comparación con las medianas (9%) (UPS & Grupo Expansión, 2015, pg. 15).

Por otro lado, el 83% de las empresas contestaron que consideran que las 5 principales preocupaciones tienen que ver con los tiempos de entrega y la protección de las mercancías (UPS & Grupo Expansión, 2015, pg. 15). Dadas las mayores exigencias de los compradores en cuanto a requerimientos de puntualidad y protección a la mercancía, el estudio de UPS y Grupo Expansión encuentra los siguientes tres factores como fundamentales para que empresas mexicanas incursionen en mercados internacionales, en adición a la calidad de los bienes producidos:

- “Velocidad y confiabilidad en las entregas” (UPS & Grupo Expansión, 2015, pg. 4). Cualquier retraso en los tiempos de entrega acordados podría generar una sanción económica a la empresa.
- “La protección de la mercancía” (UPS & Grupo Expansión, 2015, pg. 4), garantizar la integridad del producto comercializado es un factor crucial tanto para exportadores como para importadores.
- “Eficiencia en procesos de trámites aduanales” (UPS & Grupo Expansión, 2015, pg. 4), ya que se requiere rapidez en los trámites en fronteras para evitar el retraso en la entrega o la retención de la mercancía.

Las 3 principales consecuencias por problemas de empaque y embalaje identificadas por las PYMES encuestadas son: clientes insatisfechos (70% para pequeñas empresas y 68% para medianas), mercancía dañada (30% pequeñas y 76% medianas empresas) y mercancía rechazada (30% pequeñas y 59% medianas empresas) (UPS & Grupo Expansión, 2015, pg. 15).

Entre las necesidades de asesoría e información para el proceso de exportación de las PYMEs, destacan el conocimiento de las legislaciones en comercio exterior de cada país y de trámites aduanales, así como los correctos procesos y uso de materiales para embalaje y empaque, aspectos fundamentales para evitar problemas al cruzar las fronteras, así como rechazos de la mercancía recibida. Las empresas pueden acudir a diferentes fuentes de información para recibir asesoría en exportación, al calificar el apoyo, las PYMEs consideraron que fue muy valiosa la ayuda e información recibidas a través de ferias (28%) y compañías de envío (28%), seguidas por la fuente de búsqueda en internet (19%), cámaras de comercio (16%) y por último agencias de exportación del gobierno (8%) (UPS & Grupo Expansión, 2015, pg. 14).

Por otro lado, las respuestas indican que la proporción de PYMEs que no utilizan las diferentes fuentes de apoyo e información referente a exportaciones son las siguientes: agencias de exportación del gobierno (57%), cámara de comercio (49%), búsqueda en internet (45%), ferias (28%) y empresas de logística (28%) (UPS & Grupo Expansión, 2015, pg. 14).

Entre los retos para insertar pequeñas y medianas empresas en la exportación de mercancías se encuentran: “incorporación a cadenas productivas de exportación, desarrollo de calidad y competitividad como proveedor global de algún insumo intermedio” (Pérez Munguía , 2013)

Para lograrlo es fundamental que cada Pyme siga un proceso natural de desarrollo y madurez que le permita sortear los problemas naturales de permanencia en el mercado, con procesos paralelos de sostenibilidad, la adquisición de capacidades y una oferta de productos competitivos para posteriormente exportar (Pérez Munguía , 2013).

Un modelo que integre un proceso de maduración y desarrollo de capacidades suficientes y adquiera el tamaño adecuado para que cada empresa de este segmento pueda aventurarse en los mercados internacionales. (Pérez Munguía , 2013)

“Aparte de las exportaciones directas, hay un fuerte potencial de internacionalización de las PYMEs mexicanas mediante cadenas de valor globales como proveedores de empresas internacionales, en particular dentro del contexto de una base de manufactura para la región del TLCAN” (OECD, 2013, pg. 45).

En el diagnóstico de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) sobre emprendimiento y PYMEs en México en el año 2013, concluye que aunque han habido avances de programas para apoyar su desarrollo, aún existen aspectos que considerar para hacer más efectiva esa política pública, tales como: las cargas administrativas para la creación de nuevos negocios siguen siendo altas, tienen poco acceso a financiamientos, limitación en incursionar en sectores innovadores (OECD, 2013, pg. 3).

### **Empresas exportadoras en Jalisco**

El Jalisco, las empresas que están insertas en una dinámica de internacionalización son pocas, ya que sólo el 1.5% del total de las empresas realiza exportaciones (OIT & CCIJ, 2015, pg. 86). En el sector industrial, el 79% de las empresas participantes en la encuesta realizada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco (CCIJ) en el año 2015, contestaron que no realizan actividades de exportación o importación, por lo que sólo el 21% realiza alguna actividad de comercio exterior. De este porcentaje, aproximadamente el 30% se enfoca exclusivamente a la exportación y el 54% se dedica tanto a la importación como a la exportación (OIT & CCIJ, 2015, pg. 87).

La participación en mercados internacionales tiene una relación directa con el tamaño de la empresa, representando únicamente el 8% de las microempresas, en contraste con el 67% de empresas medianas y grandes (OIT & CCIJ, 2015, pg. 87).

En cuanto a sectores de actividades económicas, resalta la manufactura, donde el 74% de las empresas realiza tanto importaciones como exportaciones (OIT & CCIJ, 2015, pg. 87).

A continuación se presentan diversas Figuras y Tablas con información sobre las exportaciones del estado de Jalisco.

**Gráfico 3. Exportaciones totales de mercancías a nivel nacional y Jalisco para el periodo 2007-2014, miles de dólares corrientes**



**Fuente:** INEGI, 2016. Exportaciones por entidad federativa, recuperado el 11 de julio del 2016 de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/registros/economicas/exporta\\_ef/default.aspx](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/registros/economicas/exporta_ef/default.aspx)

**Cuadro 13: Valor de exportaciones del estado de Jalisco por secciones de tarifas arancelarias en el año 2015, pesos corrientes.**

SECCIONES DE LA CLASIFICACIÓN DE TARIFAS ARANCELARIAS DE MERCANCÍAS <sup>16</sup>	Valor de Exportaciones de Jalisco 2015 (Pesos corrientes)	% del Total de Exportaciones de Jalisco 2015
SECCIÓN I - Animales Vivos	2.057.732.900	0,29%
SECCIÓN II - Productos del Reino Vegetal	26.428.604.486	3,72%
SECCIÓN III - Grasas y Aceites Animales o Vegetales; Productos de su Desdoblamiento; Grasas Alimenticias Elaboradas; Ceras de Origen Animal o Vegetal.	1.583.132.708	0,22%
SECCION IV Productos de las Industrias Alimentarias; Bebidas, Líquidos Alcohólicos y Vinagre; Tabaco y Sucedáneos del Tabaco Elaborados.	43.029.129.496	6,06%
SECCION V Productos Minerales.	782.615.425	0,11%
SECCION VI Productos de las Industrias Químicas o de las Industrias Conexas.	29.526.716.175	4,16%
SECCION VII Plástico y sus Manufacturas; Caucho y sus Manufacturas.	19.864.773.676	2,80%
SECCION VIII Pielés, Cueros, Peletería y Manufacturas de estas Materias; Artículos de Talabartería o Guarnicionería; Artículos de Viaje, bolsos de Mano y Continentes Similares; Manufacturas de Tripa.	1.131.527.187	0,16%
SECCION IX Madera, Carbón Vegetal y Manufacturas de Madera; Corcho y sus Manufacturas; Manufacturas de Espartería o Cestería.	123.709.024	0,02%
SECCION X Pasta de Madera o de las demás Materias Fibrosas Celulósicas; Papel o Cartón para Reciclar; Papel o Cartón y sus Aplicaciones.	4.152.635.194	0,58%
SECCION XI Materias Textiles y sus Manufacturas.	3.099.043.867	0,44%

<sup>16</sup> Conforme a la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación.

SECCIONES DE LA CLASIFICACIÓN DE TARIFAS ARANCELARIAS DE MERCANCÍAS <sup>16</sup>	Valor de Exportaciones de Jalisco 2015 (Pesos corrientes)	% del Total de Exportaciones de Jalisco 2015
SECCION XII Calzado, Sombreros y demás Tocados, Paraguas, Quitasoles, Bastones, Látigos, Fustas y sus Partes; Plumas Preparados y Artículos de Plumas; Flores Artificiales; Manufacturas de Cabello.	810.336.842	0,11%
SECCION XIII Manufacturas de Piedra, Yeso Fraguable, Cemento, Amianto, Mica o Materias Análogas; Productos Cerámicos, Vidrio y Manufacturas de Vidrio.	3.622.152.635	0,51%
SECCION XIV Perlas Naturales o Cultivadas, Piedras Preciosas o Semipreciosas, Metales Preciosos y Manufacturas de estas Materias; Bisutería; Monedas.	4.508.110.176	0,63%
SECCION XV Metales Comunes y Manufacturas de estos Metales.	17.198.645.911	2,42%
SECCION XVI Máquinas y Aparatos, Material Eléctrico y sus Partes; Aparatos de Grabación o Reproducción de Sonido, Aparatos de Grabación o Reproducción de Imagen y Sonido en Televisión y las Partes y Accesorios de estos Aparatos.	380.788.066.566	53,59%
SECCION XVII Material de Transporte.	124.985.961.706	17,59%
SECCION XVIII Instrumentos y Aparatos de Óptica, Fotografía o Cinematografía de Medida, Control o Precisión; Instrumentos y Aparatos Médicos Quirúrgicos; Partes y Accesorios de estos Instrumentos o Aparatos.	26.774.617.665	3,77%
SECCION XIX Armas y Municiones, y sus partes y Accesorios.	-	0,00%
SECCION XX Mercancías y Productos Diversos.	15.105.862.679	2,13%
SECCION XXI Objetos de Arte o Colección y Antigüedades.	8.332.139	0,001%
SECCION XXII Operaciones Especiales.	4.973.937.019	0,70%
<b>TOTAL</b>	<b>710.555.643.476</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Instituto de Información Estadística y Geográfica del Estado de Jalisco, recuperado el 10 de julio del 2016 de <http://sin.jalisco.gob.mx/cognos/cgi-bin/upfcgi.exe>

#### **Cuadro 14: Porcentaje total del valor de las exportaciones del estado de Jalisco por destinos de exportación en el año 2015.**

Destinos de Exportación	% del total del valor de las exportaciones de Jalisco 2015
América del Norte	77.79%
Europa	8.07%
América Latina	7.39%
Asia	6.00%
Oceanía	0.49%
África	0.25%
Países no declarados	0.01%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Instituto de Información Estadística y Geográfica del Estado de Jalisco, recuperado el 10 de julio del 2016 de <http://sin.jalisco.gob.mx/cognos/cgi-bin/upfcgi.exe>

**Cuadro 15: Porcentaje total del valor de las exportaciones del estado de Jalisco por medio de transporte de salida en el año 2015.**

Medio de transporte de salida	% del valor total de exportaciones de Jalisco. 2015
Carretero	61.45%
Aéreo	19.82%
Marítimo	12.60%
Ferrovionario	5.56%
Ferrovionario de doble estiba	0.46%
No se declara medio de transporte por no haber presentación física de mercancías ante la aduana	0.12%
Carretero-Ferrovionario / Ferrovionario-Carretero	N/D
Postal	N/D
Tubería	N/D
Cables	N/D
Otros	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Instituto de Información Estadística y Geográfica del Estado de Jalisco, Recuperado el 10 de julio del 2016 de <http://sin.jalisco.gob.mx/cognos/cgi-bin/upfcgi.exe>

## ANEXO 9. GUÍA DE TÓPICOS PARA ENTREVISTAS CON FUNCIONARIOS DEL SUBPROGRAMA.

### A. Introducción y presentación

Buenos(as) días/ tardes, mi nombre es[...], como parte de la Evaluación de Resultados que actualmente se lleva a cabo al **Programa Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco** quisiera pedir su apoyo para responder algunas preguntas relacionadas con el mismo.

Todas sus respuestas serán tratadas sin mencionar su nombre y se utilizarán únicamente para generar información que permita identificar aspectos de mejora del programa.

NOTA IMPORTANTE: En todos los casos, donde corresponda de acuerdo a los contenidos de las preguntas, se pedirá los documentos de respaldo para recopilación de evidencia.

### B. Participación en el seguimiento de resultados y cumplimiento de objetivos del Programa

1. ¿Le parece que los objetivos definidos por el programa de “contribuir a mejorar las condiciones de la competitividad económica, incrementar las capacidades para el comercio exterior y la diversificación de las exportaciones en beneficio de los jaliscienses” son congruentes con el tipo de apoyos que ofrece el Programa?, ¿hasta qué punto?, ¿por qué?
2. ¿Cómo participa usted en el seguimiento de los resultados y el cumplimiento de los objetivos del Programa Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco?
3. ¿Hay otras personas que también participen en el seguimiento de los resultados y el cumplimiento de los objetivos del Programa?, ¿quiénes?, ¿cómo?

### C. Mecanismos e instrumentos de seguimiento de resultados y avances

1. ¿Me podría platicar cuál es el proceso general que sigue el Programa para medir sus avances y resultados?
2. ¿Existe algún plan de actividades de seguimiento?
3. ¿Cuáles son los documentos que utilizan para el seguimiento de los apoyos que entrega el programa?
4. ¿Qué tanto diría usted que esta forma de documentación permite conocer el avance en el cumplimiento de los objetivos?
5. ¿Quién(es) es/son lo(s) responsable(s) de documentar los resultados y monitorear los avances del programa?
6. ¿Qué tipo de información se recolecta para el seguimiento de los avances en el cumplimiento de los objetivos?

7. ¿Los resultados del programa se han publicado y pueden ser consultados por los ciudadanos?
8. ¿Conoce los mecanismos e instrumentos de seguimiento utilizados por otros programas similares en otras entidades del país o a nivel internacional?

#### **D. Uso de estudios externos o independientes**

1. ¿Existen evaluaciones externas o internas previas sobre el programa?, ¿se derivó alguna agenda de aspectos susceptibles de mejora?, ¿se ha cumplido la agenda?
2. ¿Se han realizado estudios externos o independientes en los que se analicen los resultados del Programa? ¿Cuáles son las características de estos estudios?
3. ¿Los resultados de estos estudios han sido utilizados para el avance del cumplimiento de los objetivos?

#### **E. Atención del problema público diagnosticado a partir de los objetivos del Programa**

1. ¿Cuáles son los diagnósticos con los que cuenta el Programa sobre el problema público al que pretende atender?
2. Desde su punto de vista, ¿cómo se relacionan los objetivos del Programa con el problema público identificado?
3. ¿Cuáles son los documentos que permiten conocer en qué medida se cumplen los objetivos y se atiende el problema que dio origen al Programa?
4. ¿Qué situaciones considera que pueden poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos del programa y su efectividad para atender el problema público en el corto plazo (próximos 11 meses)?, ¿y en el mediano y largo?
5. ¿Existe algún documento donde se consideren y analicen estas situaciones de riesgo y se tomen acciones preventivas por parte del Programa?
6. ¿Cuáles son los principales alcances que se espera lograr con el programa en general?
7. ¿Y cuáles son las limitaciones más importantes para generar los resultados previstos?
8. Desde su punto de vista y por lo que ha observado del programa, ¿qué tan pertinente considera que son los apoyos que ofrece el programa en su propósito de incrementar las capacidades para el comercio exterior y la diversificación de las exportaciones?

#### **F. Desempeño y sostenibilidad del programa**

1. ¿Se dispone con un presupuesto detallado de gastos del Programa?
2. ¿Cuáles son los criterios empleados para clasificar los costos y beneficios del Programa?
3. ¿Se tiene planeado hacer algún tipo de ampliación de la cobertura del Programa en el futuro?, ¿cómo sería esa ampliación y por qué sería importante llevarla a cabo?

4. De acuerdo a los resultados obtenidos hasta ahora por el Programa, ¿se han realizado cambios en los objetivos del Programa contenidos en sus reglas de operación?, ¿qué tipo de cambios?

FIN DE LA ENTREVISTA. LE AGRADECEMOS MUCHO SU TIEMPO Y SUS RESPUESTAS, LAS CUALES SON MUY VALIOSAS.

## ANEXO 10. GUÍA DE TÓPICOS PARA ENTREVISTAS CON DISPERSORES DEL SUBPROGRAMA.

### A. Introducción y presentación (romper el hielo)

Buenos(as) días/ tardes, mi nombre es[...], como parte de la Evaluación de Resultados que actualmente se lleva a cabo al Programa **Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco** quisiera pedir su apoyo para responder algunas preguntas relacionadas con el mismo.

Todas sus respuestas serán tratadas sin mencionar su nombre y se utilizarán únicamente para generar información que permita contextualizar, comprender y analizar las capacidades empresariales para el comercio exterior y la diversificación de las exportaciones, así como sus alternativas de solución desde el diseño e implementación de políticas públicas.

### B. Percepción general, nivel de satisfacción y cumplimiento de los objetivos del Programa

1. ¿Cuál es su opinión sobre el Programa Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco?, ¿por qué?
2. ¿Cómo describiría su experiencia como participante en el Programa?
3. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los apoyos recibidos a través del Programa Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco?, ¿por qué?
4. ¿Cuál considera que es el principal problema que atiende el Programa Internacionalización de Productos y Servicios de Jalisco?
5. De acuerdo a la experiencia del 2015, ¿qué tanto contribuye el Programa al objetivo de mejorar las condiciones de la competitividad económica, incrementar las capacidades para el comercio exterior y la diversificación de las exportaciones?

### C. Participación en el seguimiento de resultados y cumplimiento de objetivos del Programa.

1. ¿Qué tipo de información le ha solicitado el Programa durante y después de su participación en el Programa?
2. ¿Le han pedido algún tipo de retroalimentación para conocer si se cumplieron los objetivos de su participación en el Programa?
3. ¿Cuál es su opinión sobre los mecanismos de seguimiento que implementa el Programa para conocer los resultados obtenidos a través de su participación en el Programa?, ¿piensa que son suficientes o insuficientes?
4. ¿En cuántas ocasiones anteriores ha participado en este Programa? (Indicar años y eventos específicos en los cuáles participó?)
5. ¿Cuál es el número de empresas beneficiadas por medio de su proyecto en el estado de Jalisco?
6. ¿Cómo se asegura el uso adecuado de los apoyos otorgados por el Programa?

7. ¿Qué tipo de trabajo conjunto realiza con los responsables del programa a cargo de la Dirección de Desarrollo Sectorial del Instituto de Fomento al Comercio Exterior (JALTRADE)?
8. ¿Se tiene un padrón de empresas beneficiadas del proyecto del ejercicio 2015?, ¿qué campos de información componen la base de datos sobre la población atendida?
9. ¿Su institución utiliza algún mecanismo o instrumento para monitorear avances, seguimiento de los resultados y cumplimiento de objetivos que se apliquen a las empresas que participan en el Programa a través de su proyecto?
10. ¿Usted solicita algún tipo de retroalimentación a sus beneficiarios sobre los resultados obtenidos a través del Programa?

#### **D. Conocimiento sobre mecanismos e instrumentos de seguimiento utilizados por otros**

1. Programas similares en otras entidades del país o a nivel internacional.
2. ¿Su institución participa con otros programas similares?
3. Si participa en otros programas similares, ¿conoce cuáles son los mecanismos o instrumentos que utilizan para monitorear avances y medir resultados?

#### **E. Valoración sobre los alcances y limitaciones de los mecanismos e instrumentos dedicados al Seguimiento de resultados y cumplimiento de los objetivos Programa.**

1. ¿Cuáles son los principales alcances que esperaba lograr con su proyecto?, ¿considera que se lograron estos alcances?, ¿por qué?
2. ¿Y cuáles piensa usted que son las limitaciones más importantes para generar los resultados de éste?
3. Desde su punto de vista y por lo que ha observado del Programa, ¿qué tan pertinente considera que son los apoyos que ofrece el Programa en relación a las necesidades de los beneficiarios del mismo?
4. ¿De qué manera es evaluado su proyecto para mostrar el cumplimiento de los objetivos?
5. ¿Cómo califica la forma en que es evaluado su proyecto para mostrar el cumplimiento de los objetivos?
6. ¿Qué propondría para el seguimiento de las experiencias y los resultados que obtienen los beneficiarios del Programa?

FIN DE LA ENTREVISTA. LE AGRADECEMOS MUCHO SU TIEMPO Y SUS RESPUESTAS, LAS CUALES SON MUY VALIOSAS.





PLANEACIÓN  
ADMINISTRACIÓN  
Y FINANZAS

