

LIBRO BLANCO

ENTREGA RECEPCIÓN 2012

“NUEVO MODELO DE NEGOCIOS DE LA COORDINADORA DE FOMENTO AL COMERCIO EXTERIOR DEL ESTADO DE GUANAJUATO”

COORDINADORA DE FOMENTO AL COMERCIO EXTERIOR DEL ESTADO DE GUANAJUATO

Índice

I. Introducción.....	2
II. Presentación.....	3
III. Objetivo.....	5
IV. Fundamento Legal.....	6
V. Antecedentes.....	8
VI. Acciones Realizadas.....	17
VII. Resultados y Logros.....	47
VIII. Informe Final.....	64
IX. Soporte Documental.....	67
X. Glosario.....	68

Introducción

Conforme a lo establecido en el Artículo 39 de los “Lineamientos Administrativos para la aplicación de las normas y procedimientos previstos por el Reglamento para la Entrega – Recepción de las Dependencias y Entidades del Poder Ejecutivo del Estado” se ha considerado dejar constancia documental de las acciones más relevantes y los resultados obtenidos del Nuevo Modelo de negocios de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato.

El presente Libro Blanco describe de manera cronológica los hechos y estrategias implementados para el desarrollo del Nuevo Modelo de negocios de COFOCE y con ello dar cumplimiento a su mandato que es el de posicionarse como un actor clave en el desarrollo económico de la entidad, mediante el fomento de alianzas entre el Gobierno y sus diversos sectores productivos así como la identificación de estrategias concretas para enfrentar los retos, oportunidades y amenazas que presenta el dinamismo de la economía mundial.

Las acciones reflejadas en el presente documento permiten conocer de manera documental la estrategia que actualmente desarrolla COFOCE como organismo encargado de la promoción de la oferta exportable de la entidad, basada en un Nuevo Modelo de negocios que le permitirá ser el referente para la internacionalización de las empresas exportadoras actuales y futuras en Guanajuato.

El presente documento permite contar con un instrumento informativo y documental que contiene los principales aspectos de planeación, programación, presupuestación, legales, de ejecución, seguimiento y cierre de las acciones realizadas por el Gobierno del Estado, y con ello fortalecer la Transparencia y Rendición de cuentas referidas en el Plan de Gobierno del Estado de Guanajuato 2006 – 2012 en su plan estratégico “Contigo vamos: Seguridad, Justicia y Democracia y Buen Gobierno” implementadas en COFOCE.

Presentación

El Libro Blanco del Nuevo Modelo de Negocios de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato contiene los elementos fundamentales que sustentan la operación de este proyecto a cargo del organismo descentralizado que forma parte del núcleo económico cuya cabeza de sector es la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable (SEDES) del Gobierno del Estado de Guanajuato.

Por su vocación y constitución, COFOCE es considerado como un organismo mixto derivado de su participación público - privada, reflejado en sus atribuciones y estructura orgánica.

i. **Nombre del proyecto, programa obra o acción**

Nuevo Modelo de Negocios de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato.

ii. **Período documentado**

Dentro del período Constitucional de la actual Administración Estatal 2006 – 2012, el desarrollo de las principales acciones del “Nuevo Modelo de Negocios de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato” están comprendidas de noviembre de 2006 (con la “Primer Reunión de Planeación de la Coordinadora para el 2007” realizada con funcionarios clave de COFOCE) hasta la Sesión Ordinaria del Consejo Directivo de COFOCE llevada a cabo el día 27 de junio de 2012 con la presencia del Gobernador del Estado, el Secretario de Finanzas y Administración y el Secretario de Desarrollo Económico Sustentable.

iii. **Cobertura geográfica**

La aplicación de las acciones del “Nuevo Modelo de Negocios de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato” comprende a las empresas exportadoras o con potencial exportador que se ubiquen dentro de los 46 municipios del Estado de Guanajuato.

iv. **Dependencias y entidades participantes**

La Entidad directamente involucrada con el desarrollo del proyecto “Nuevo Modelo de Negocios de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato” es COFOCE.

v. **Vinculación con el Plan Estatal de Desarrollo y con el Plan de Gobierno**

El Plan de Gobierno del Estado de Guanajuato 2006-2012 integra los objetivos, metas y estrategias que sirven de base a las actividades del Poder Ejecutivo y contempla la visión de largo plazo del Plan Estatal de Desarrollo 2030 el cual contiene las prioridades y objetivos para el desarrollo de la Entidad.

De acuerdo a lo anterior, el “Nuevo Modelo de Negocios de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato” está vinculado con el Eje

4 del Plan Estatal de Gobierno: “Contigo vamos, empresa empleo y competitividad”, así como sus objetivos 1 y 5 que establecen respectivamente: “Fomentar la creación de empleos productivos, dignos y bien remunerados para las familias de Guanajuato” e “Impulsar a Guanajuato como un Estado innovador y competitivo”.

Dentro de este último objetivo general existe un objetivo particular para “Fomentar la internacionalización de las empresas en un mundo global” que establece las metas, estrategias y acciones impulsoras a alcanzar por COFOCE.

El Plan Estatal de Desarrollo establece que la cultura exportadora en Guanajuato no se ha consolidado de acuerdo al avance del mercado global, de ahí la necesidad de promover en la Entidad un mayor uso de la información de mercados e incrementar la inversión de tiempo en este tema. Es necesario posicionar la actividad exportadora como una estrategia de crecimiento empresarial y regional que promueva mejores condiciones de desarrollo para el Estado, sustentada en un incremento de la competitividad de los sectores público y privado.

Objetivo principal del proyecto

El “Nuevo Modelo de Negocios de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato” tiene como objetivo desarrollar y promover la oferta exportable de Guanajuato contribuyendo al crecimiento económico sustentable del Estado, mediante la mejora en la organización, promoción, servicios y establecimiento de políticas y proyectos estratégicos sectoriales para el desarrollo de la internacionalización del Estado de Guanajuato.

Fundamento legal

El marco normativo identificado para el “Nuevo Modelo de negocios de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato” es el siguiente:

- I. Constitución Política del Estado de Guanajuato.
- II. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo para el Estado libre y soberano de Guanajuato.
- III. Ley de Acceso a la Información Pública para el Estado y los Municipios de Guanajuato.
- IV. Lineamientos Administrativos para la aplicación de las normas y procedimientos previstos por el Reglamento para la Entrega – Recepción de las Dependencias y Entidades del Poder Ejecutivo del Estado.
- V. Decreto Gubernativo número 10 del 8 de mayo de 1992.
- VI. Decretos Gubernativos números 272 y 273 del 14 de julio de 2006.
- VII. Decreto Gubernativo número 107 del 8 de mayo de 2009.
- VIII. Decreto Gubernativo número 139 del 11 de junio de 2010.

La Constitución Política del Estado de Guanajuato en su artículo 80 determina que el Gobernador del Estado contará con las Dependencias señaladas en la Ley de la materia, la cual establecerá las atribuciones, forma de organización y facultades de sus titulares.

De la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo para el Estado de Guanajuato, se consideran como artículos vinculados a COFOCE los siguientes: 1, 3, 4, 34, 37, 38, 40, 42, 43, del 45 al 57 y del 87 al 90, debido a que dicha Ley regula la organización y funcionamiento de la Administración Pública del Estado y dentro de ella se especifica la división de la Administración Pública en Centralizada y Paraestatal, ubicando a COFOCE dentro de esta última, sectorizándola a la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable.

En esta misma Ley se establece la facultad del Gobernador del Estado para designar a quien debe presidir los órganos de gobierno o administración de las Entidades Paraestatales, así como la facultad de su órgano de gobierno o administración de cada Entidad Paraestatal para aprobar el reglamento interior que establezca las bases de su organización y funcionamiento.

Adicionalmente otorga al Gobernador del Estado la facultad de agrupar las Entidades Paraestatales en sectores definidos; en el caso de COFOCE como impulsor de desarrollo y el goce de autonomía de gestión para el cabal cumplimiento de su objeto, así como de las metas y objetivos señalados en sus programas.

Es en el Capítulo Tercero de la misma norma donde se especifican las atribuciones y obligaciones de los organismos descentralizados como COFOCE.

Por último, dentro de esta Ley se establece que las Entidades Paraestatales deberán sujetarse al Plan de Gobierno, a los programas sectoriales que deriven del mismo, a sus programas institucionales y directrices que en materia de programación y evaluación emita el área encargada de la planeación, a los lineamientos generales que en materia de gasto y financiamiento establezca la Secretaría de Finanzas y Administración así como a las políticas que defina la Secretaría coordinadora de sector y a la supervisión y visitas por parte de la Secretaría de la Gestión Pública. En complemento establece que el titular de la Secretaría coordinadora de sector, podrá recomendar las medidas adicionales que estime pertinentes sobre las acciones tomadas en materia de control y evaluación.

Por su parte, la Ley de Acceso a la Información Pública para el Estado y los Municipios de Guanajuato, es la principal garante del derecho de petición y del derecho de acceso a la información pública que tienen los ciudadanos en el Estado.

El fundamento legal para la elaboración del presente Libro Blanco lo establecen los “Lineamientos Administrativos para la aplicación de las normas y procedimientos previstos por el Reglamento para la Entrega – Recepción de las Dependencias y Entidades del Poder Ejecutivo del Estado” ya que considera las normas y procedimientos previstos por el Reglamento para la entrega-recepción de las Dependencias y Entidades del Poder Ejecutivo del Estado (capítulo IX).

Existen cinco Decretos Gubernativos que han marcado el rumbo de COFOCE y los cuáles son narrados a lo largo de este libro blanco:

- I. Decreto Gubernativo número 10 del 8 de mayo de 1992 (referente a la creación de COFOCE).
- II. Decretos Gubernativos números 272 del 14 de julio de 2006 (referente a modificaciones en su estructura orgánica).
- III. Decretos Gubernativos números 273 del 14 de julio de 2006 (referente a modificaciones en su estructura orgánica).
- IV. Decreto Gubernativo número 107 del 8 de mayo de 2009 (referente a modificaciones en sus atribuciones).
- V. Decreto Gubernativo número 139 del 11 de junio de 2010 (referente al establecimiento de su actual estructura orgánica).

Antecedentes

El “Nuevo Modelo de Negocios de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato”, forma parte de los proyectos estratégicos de la actual administración con los que a través del fortalecimiento del sector exportador y el fomento a la internacionalización de las empresas se contribuye al desarrollo económico del Estado, a la generación de empleos y el bienestar de las familias guanajuatenses.

COFOCE cuenta con una amplia historia en la Entidad, por este motivo se desarrolla en esta sección de manera breve el momento y el contexto en que se constituyó, así como las modificaciones realizadas a la misma antes de que iniciara el período constitucional de la presente administración estatal.

i. Creación de COFOCE

El 8 de mayo de 1992, mediante el Decreto Gubernativo número 10, se crea un Organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio denominado “Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato, COFOCE”. El objeto fue el establecimiento de los mecanismos de coordinación entre el Gobierno del Estado y los sectores productivos, para con ello propiciar las acciones estratégicas que impulsaran el progreso del Estado de Guanajuato, identificando sus características comparativas y mediante el desarrollo de características competitivas ante la apertura de la economía nacional.

COFOCE surgió como respuesta a la demanda de los sectores productivos por participar activamente en la planeación y ejecución de los programas de desarrollo económico del Estado, y como un foro para discutir la problemática particular con los diferentes sectores de la economía guanajuatense con motivo de la profundización de la apertura comercial en el país y en su oportunidad, hacer los planteamientos necesarios ante las autoridades correspondientes. El objetivo era de igual forma, contar con una coordinación especializada, un interlocutor calificado que pudiera identificar los sectores productivos de la entidad en lo relacionado al comercio exterior y, bajo una perspectiva visionaria preparar a la Entidad para la apertura económica que se consolidaría en 1992 con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el cual entraría en vigor el 1 de enero de 1994.

Entre las principales funciones con las que fue concebido podemos mencionar las siguientes:

- I. Actuar como órgano de consulta y asesoría del Gobierno de Guanajuato en materia económica, especialmente en la elaboración de programas acordes con las necesidades de los diferentes sectores económicos.
- II. Crear un acervo de información y un banco de datos con los documentos más importantes en relación al comercio exterior en general y del Tratado de Libre Comercio en particular.

- III. Analizar y difundir entre los diferentes sectores económicos los avances con las negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLCAN) y sus posibles efectos e implicaciones en la economía del Estado una vez concluido.
- IV. Asesorar a los diferentes sectores sobre la aplicación de leyes y reglamentos en materia de comercio exterior incluyendo los Acuerdos o Tratados Comerciales firmados por México, así como los que se deriven de la celebración del TLCAN.
- V. Servir como medio de enlace directo entre los sectores productivos de Guanajuato y los Organismos federales y nacionales del sector público y privado en lo que se refiera a la problemática del Comercio Exterior.
- VI. Constituir una instancia que le permita ser un interlocutor válido y calificado ante las diferentes entidades del gobierno federal, Organismos empresariales, la unidad negociadora del TLCAN y la Coordinadora de Organismos Empresariales, para el Comercio Exterior.
- VII. Actuar como un Organismo promotor de inversiones tanto nacionales como extranjeras en aquellos sectores y áreas geográficas de interés para la economía del Estado.
- VIII. Buscar que los diferentes programas de apoyo financiero promocional al comercio exterior sean accesibles y se aprovechen en forma oportuna.
- IX. Detectar en forma permanente nichos de mercado para fomentar la exportación de productos del Estado y apoyar la elaboración de material promocional.
- X. Realizar una vigilancia permanente del comportamiento de las importaciones de productos que puedan causar daño a los sectores productivos de Guanajuato, poniendo especial énfasis en prácticas desleales del Comercio Exterior.

En este mismo Decreto también se establecieron los órganos de gobierno de COFOCE, que son el Consejo y el Comité Directivo, considerando además un cuerpo consultivo que se denominó Comité Consultivo. El Consejo se constituyó de la siguiente forma:



Una de las principales vocaciones desde su fundación fue la de constituirse como un organismo público - privado, en el que se considerara la visión empresarial en las políticas públicas del Gobierno del Estado; de ahí que el Comité Directivo se constituyó con un empresario de cada una de las principales ramas de industria en la entidad: Agroquímica, Agropecuaria, Calzado, Curtiduría, Educativa, Metalmecánica, Minera, Química y Petroquímica, Proveeduría, Servicios Financieros, Textil y Transporte.

Por otro lado, el patrimonio de COFOCE se integró por las partidas presupuestales que a título de subsidio le otorgaba el Gobierno del Estado, las aportaciones que recibiera de particulares y los ingresos propios que generaba de sus actividades.

En el propio Decreto se establece su estructura orgánica, integrada por los siguientes funcionarios de base: Director General, Asesor Jurídico especializado en Comercio Exterior, Director de Análisis Económico y Director de Capacitación y Difusión.

ii. **Apertura comercial y situación del Sector Exportador en el Estado de Guanajuato en 1992**

Con el antecedente de la admisión de México al GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade / Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio*) en 1986 como primer paso hacia la liberación del comercio, el 17 de diciembre de 1992 se firmó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) entre los Estados Unidos, Canadá y México y entró en vigor el 1 de enero de 1994.

El Tratado es un conjunto de reglas que los tres países acuerdan para vender y comprar [productos](#) y servicios en América del Norte, también es un acuerdo que crea los mecanismos para dar solución a las diferencias que surgen en las relaciones comerciales entre las naciones.

“Los objetivos del Tratado son:

- I. Eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y de servicios entre los territorios de las Partes.
- II. Promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio.
- III. Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las Partes.
- IV. Proteger y hacer valer, de manera adecuada y efectiva, los derechos de propiedad intelectual en territorio de cada una de las Partes.
- V. Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de este Tratado, para su administración conjunta y para la solución de controversias; y
- VI. Establecer lineamientos para la ulterior cooperación trilateral, regional y multilateral encaminada a ampliar y mejorar los beneficios de este Tratado”.

En México, los **principales beneficiados** son los sectores:



Por otro lado, en este mismo período Guanajuato enfrentaba una situación económica difícil ya que había un gran índice de migración derivado de falta de empleo y oportunidades, además de un bajo nivel educativo y un rezago inminente en cuanto a salud, alimentación y vivienda.

El entonces Titular del Poder Ejecutivo del Estado, designado de manera interina por el Congreso del Estado, tuvo que enfrentar la situación económica y política de la Entidad por lo que dio un drástico cambio a las Políticas Públicas, constituyendo en ese período proyectos y estrategias de gran visión, avaladas ampliamente por el Gobierno Federal.

Una de sus estrategias clave fue colocar a la persona en el centro de todas las actividades productivas a fin de proporcionarle el bienestar que demanda. “La administración pública estatal optó por enfocarse en un modelo basado en la economía social del mercado, buscando unir el principio de la libertad con la equidad social, la iniciativa con el desarrollo, siendo el papel del gobierno promover y vigilar”.

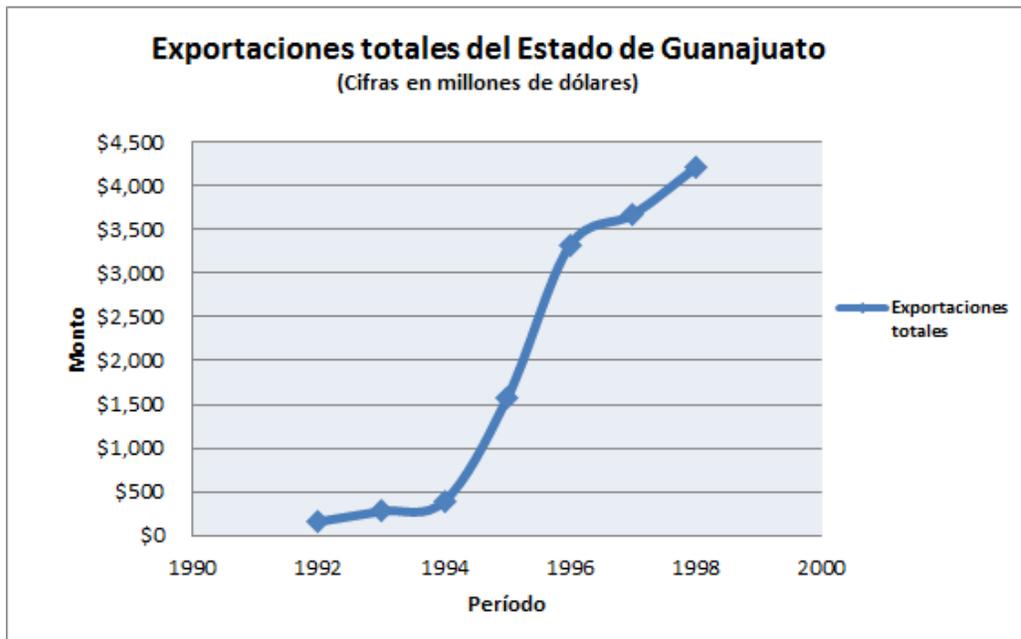
Con esa perspectiva y en congruencia con el Tratado de Libre Comercio se establecen programas específicos con una variación significativa en la estrategia económica seguida por los gobiernos anteriores.

“Derivado de un diagnóstico organizacional se desprendieron un conjunto de actividades que a la vez que intentaron modificar la cultura de trabajo en el gobierno, provocaron la reestructuración de algunas dependencias y se le otorgó relevancia a algunas áreas descuidadas en la administración anterior y que pondrían a mediano plazo la base para una nueva institucionalización del desarrollo social. Es el caso de la puesta en marcha de la Coordinación de Fomento del Comercio Exterior del Estado de Guanajuato, que fue la principal innovación institucional en el área económica frente a la incorporación de Guanajuato a la lógica derivada del Tratado de Libre Comercio, que entra en vigor en 1994”.

En 1992 el valor total de las exportaciones en el Estado de Guanajuato ascendía a 160 millones de dólares, pero, derivado de la creación de COFOCE y la entrada en vigor del TLCAN en enero de 1994, comienza su crecimiento vertiginoso hasta llegar en 1998 a un valor de 4,209 millones de dólares, como se puede apreciar en la siguiente gráfica:

1 David Martínez Mendizábal, “Las estrategias del desarrollo local frente a la marginación y pobreza: el caso Guanajuato” Universidad Iberoamericana León, 2009

2 *Ibíd.*



Fuente: "Guanajuato Tierra de Oportunidades México 1999". Fondo de Cultura empresarial, COFOCE.

iii. Reestructuración de COFOCE

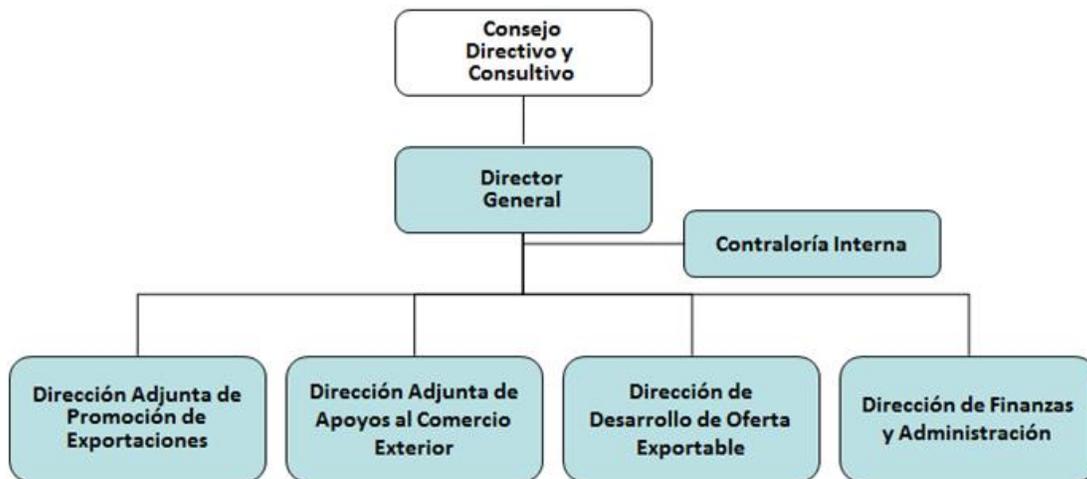
El 14 de julio de 2006, mediante el Decreto Gubernativo número 272, COFOCE reforma su estructura organizacional con el objeto de ampliar los alcances de sus servicios y productos, fortaleciendo una cultura de eficiencia y calidad internacional en todas las áreas del comercio exterior que atiende, además en el mismo decreto se incorporó como parte de su patrimonio los ingresos propios generados por la prestación de sus servicios. Se realizaron las siguientes modificaciones principales con respecto al Decreto Gubernativo de su creación:

Decreto de creación	Texto modificado
Tema: Naturaleza Jurídica / Sectorización	
1 N/A	En su Artículo 2 se sectoriza a la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable
Tema: Objeto	
2 El Artículo 3 estableció que COFOCE tendría por objeto el establecimiento de los mecanismos de coordinación entre el Gobierno del Estado y los sectores productivos, para propiciar las acciones estratégicas que impulsen el progreso del Estado de Guanajuato identificando sus características comparativas y mediante el desarrollo de sus características competitivas ante la apertura de la economía nacional.	El Artículo 3 se modifica, estableciendo para COFOCE un objeto mucho más específico: I.- Fomentar y promover las exportaciones de productos y servicios guanajuatenses II.- Desarrollar la oferta exportable III.- Apoyar la creación de una cultura de comercio exterior IV.- Colaborar en la atracción de inversión extranjera directa
Tema: Funciones específicas / Facultades	
3 El Artículo 4 consideró como principales funciones de COFOCE: 1.- Constituirse como un organismo de consulta, asesoría, monitoreo y difusión del Gobierno del Estado en materia económica y de Comercio Exterior para los sectores productivos. 2.- Establecerse como un medio de enlace y de interlocución entre los sectores productivos del Estado, considerando a los organismos federales y nacionales del Sector Público y Privado en lo que se refería al Comercio Exterior. 3.- Actuar como un organismo promotor de inversiones tanto nacionales como extranjeras en aquellos sectores y áreas geográficas de interés para la economía del Estado, constituía otra de sus funciones principales. 4.- Constituirse como un organismo encargado de la capacitación de los sectores productivos en temas relativos a Comercio Exterior	El Artículo 4 se modifica dando un mayor protagonismo al organismo: 1.- La primer facultad que establece en el Decreto fue la de actuar como organismo representante del Gobierno del Estado en materia de comercio exterior y colaborar en la atracción de inversión extranjera directa 2.- En este Decreto se mantienen las funciones de apoyo y asesoría en materia de Comercio Exterior e inversión extranjera para la elaboración de programas que respondan a las necesidades de los diferentes sectores económicos de la Entidad. 3.- También se mantienen sus facultades como gestor, medio de enlace y promotor de inversiones entre los sectores económicos del Estado, pero dándole una representatividad en el ámbito nacional e inclusive internacional. 4.- En el numeral XI del mismo artículo modifica el enfoque de ser un organismo capacitador u organizador de foros, a un organismo que fomente una “cultura de comercio exterior”

Decreto de creación	Texto modificado
Tema: Sede	
<p>4 En su Artículo 2 establece su sede en la ciudad de Guanajuato, Guanajuato.</p>	<p>En su Artículo 6 modifica su sede a la ciudad de León, Guanajuato; pudiendo establecer oficinas, representaciones, bodegas y demás esquemas de promoción</p>
Tema: Patrimonio	
<p>5 En su Artículo 12 el patrimonio de COFOCE se integró por las partidas presupuestales que a título de subsidio le otorgaba el Gobierno del Estado, las aportaciones que recibiera de particulares y los ingresos propios que generaba de sus actividades.</p>	<p>En su Artículo 7 se consideró ampliar el patrimonio de COFOCE al poder integrarlo por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Recursos recibidos del Gobierno del Estado, 2.- Aportaciones, herencias, donaciones, de personas físicas o morales 3.- Aportaciones y subsidios que hagan la Federación entidades u organismos públicos o privados, nacionales y extranjeros 4.- Los ingresos propios del organismo y demás bienes o ingresos que adquiera por título legal
Tema: Gobierno y Administración	
<p>6 El Artículo 5 considera como a los órganos de gobierno de COFOCE al Consejo y el Comité Directivo, por otro lado se constituyó un cuerpo de orientación que se denominó Comité Consultivo. El Consejo se constituyó por un Presidente, un Primer y Segundo Vicepresidente, un Secretario que a su vez fungía como Presidente del Comité Directivo, un Tesorero y tres vocales empresarios.</p>	<p>El Artículo 8 considera que el gobierno y administración de COFOCE estarán a cargo de un Consejo Directivo, un Presidente Ejecutivo y un Director General, respectivamente. El Consejo Directivo es constituyó como la máxima autoridad y órgano de gobierno de COFOCE; ampliándose notablemente el número de sus miembros y facultades para cada uno de ellos, quedando constituido por</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 Presidente, - 1 Presidente Ejecutivo, - 1 Secretario, - 6 Titulares de Dependencias - 5 Consejeros Empresariales. <p>Adicionalmente, se constituyó un órgano de vigilancia con carácter de Contraloría Interna; sus facultades incluían el control, fiscalización, vigilancia y evaluación de los recursos de COFOCE.</p>

En la misma fecha, mediante el Decreto Gubernativo número 273 y con el objeto de atender de manera directa las necesidades de los sectores económicos en las regiones del Estado, COFOCE decide trasladar sus direcciones de promoción sectorial a las oficinas regionales. Adicionalmente, las oficinas en el extranjero se modifican para consolidar una red de representaciones comerciales, con la intención de aumentar sus territorios de influencia y disminuir costos y riesgos de operación.

Para el cumplimiento de su objetivo, operación y despacho de los asuntos que le competen queda la siguiente estructura organizacional de primera línea conforme al mencionado decreto:



*Organigrama conforme a Decreto Gubernativo número 273

De esta forma, dependen de la Dirección Adjunta de Promoción de Exportaciones las 5 Direcciones Promocionales de las Industrias: (1) Agroalimentaria, (2) Artesanías, Muebles y Artículos de Regalo, (3) Cuero y Calzado, (4) Industrias en Desarrollo, (5) Textil y de la Confección. De la misma Dirección Adjunta dependería la Dirección de Representaciones Internacionales y las oficinas, representaciones y bodegas en el extranjero.

Acciones realizadas

Acorde a los objetivos de la presente administración de fomentar la Internacionalización de las empresas del Estado de Guanajuato en un mundo global, se desarrolló un Modelo para la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato.

Para el desarrollo del Nuevo Modelo de Negocios y la determinación de las acciones que se tenían que realizar en consecuencia, se contó con la gran visión empresarial de su Presidente Ejecutivo y con la participación tanto de los funcionarios de COFOCE, como con la del sector empresarial, integrado por su Consejo Directivo y Consultivo.

El Modelo planteado tiene dos pilares fundamentales para contribuir al crecimiento económico sustentable del estado: el desarrollo de las nuevas empresas exportadoras permanentes y el incremento de las exportaciones del Estado.

Para lograr este Nuevo Modelo era necesario en primera instancia, analizar y profundizar en su funcionamiento, así como en algunos elementos de su actual estrategia. La metodología utilizada fue analizar el mercado, proponer los servicios y plantear la estructura.

Posteriormente y con el objetivo de acelerar su implementación, no solo había que identificar el rumbo a seguir, constituido por su misión y visión a largo plazo, también era necesario sentar las bases para las reformas estructurales (o en la estructura de COFOCE) necesarias para lograrlo.

En la presente sección se identifican las ocho acciones más relevantes para su logro, enlistadas a continuación:

i. **Gestiones de cambio para definir el Nuevo Modelo de Negocios de COFOCE**

Desde el arranque de la actual administración estatal se comienzan a gestar las modificaciones a la forma de operación de COFOCE buscando: “Definir los temas centrales de misión, visión, objetivo estratégico y específicos de la Coordinadora que conlleven a preparar el marco institucional que sirva de base para definir objetivos particulares de las áreas, servicios necesarios y el enfoque de desarrollo de proyectos bajo la perspectiva de mayor cobertura regional, sectorial y de tamaño de empresas”.

Desarrollando una mecánica para realizar un diagnóstico de la situación actual de la Coordinadora, también se trabajó en su visión, misión, objetivos y líneas estratégicas identificando los siguientes requerimientos:

- a. Coherencia entre las unidades de COFOCE
- b. Sinergia y encadenamiento institucional.
- c. Compartir las planeaciones de las áreas en la intranet (Sistema de Gestión) para que todo COFOCE se dé cuenta de las actividades y puedan encontrar esas áreas de oportunidad.

Por otro lado, en la Cuarta Sesión Ordinaria del Consejo Directivo de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato (COFOCE) celebrada el 13 de diciembre del 2007, el Presidente Ejecutivo de COFOCE mostró los indicadores de Gestión del Organismo y explicó el trabajo que se estaba realizando para la definición del modelo de trabajo del Centro de la Innovación para la Exportación (CIEX), con una visión amplia para generar oferta exportable en condiciones del mercado meta considerando toda la cadena de valor de las empresas y sectores, lo que permitió dar continuidad a la búsqueda del “Nuevo Modelo de Negocios”.

El 3 de abril de 2008 en la Primer Sesión Ordinaria del Consejo Directivo de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato (COFOCE) se da seguimiento a la transformación del modelo en el desarrollo de la sesión. En el octavo punto de la agenda, los Consejeros aprueban la segmentación del mercado propuesta por COFOCE con la visión de:

- I. Atención principal a las empresas clasificadas como grado 1 (empresas con potencial exportador).
 - II. Incrementar la capacidad exportadora de las empresas.
 - III. Aumento de la base exportadora y de nuevos exportadores y
 - IV. Por su alineamiento con la ponderación de montos y tamaño de empresa exportadora presentado en las estadísticas de comercio exterior.
- ii. **Desarrollo de Términos de Referencia para el Nuevo Modelo de negocios de COFOCE**

Con la idea de buscar el apoyo de un experto que apoyara a COFOCE en el fomento a la internacionalización de las empresas del Estado y desarrollar un Modelo Estratégico para tal efecto, desarrolló en agosto de 2008 los Términos de Referencia para convocar a despachos externos para realizar el “Análisis y desarrollo del Nuevo Modelo Estratégico de COFOCE”.

Los objetivos principales de los Términos de Referencia fueron:

- I. Analizar y validar la mecánica y resultados obtenidos en el desarrollo in house de la primera parte del Nuevo Modelo Estratégico que contempla la definición de sus clientes y productos o servicios de COFOCE.
- II. Diseñar e implementar un sistema de gestión estratégico que contemple dos aspectos, uno relacionado con la definición de los diferentes procesos, así como la determinación de los recursos necesarios para la operación del nuevo modelo, con base en los productos y servicios preestablecidos.

El alcance establecido en los Términos de Referencia fue el siguiente:

- I. El trabajo de planeación y diseño se realizará con el Comité Directivo de COFOCE y otros ejecutivos de mandos superiores.

- II. El resultado de este trabajo impactará en las 76 personas distribuidas en 21 áreas ubicadas tanto en una oficina central como en las 5 oficinas regionales.
- III. Se deberá incorporar la información proporcionada por COFOCE sobre las primeras fases del modelo.
- IV. El sistema deberá contener los requerimientos expuestos en la sección de productos finales.

Por otro lado, los principales entregables (productos finales) de la consultora seleccionada deberían ser:

- I. La firma consultora deberá entregar como producto terminado, un sistema de gestión estratégico desarrollado de acuerdo a las necesidades y requerimientos previamente expresados de COFOCE, que contenga entre otros aspectos:
 - a. Definición y categorización del mercado o clientes de COFOCE.
 - b. Priorización de los productos y servicios a ofertar para alcanzar la meta de más exportadores y más exportaciones.
 - c. Establecimientos de los procesos internos que involucran a todas las áreas de COFOCE en este sistema.
 - d. Valorización de los recursos requeridos para la consecución de este nuevo modelo.
- II. Un informe final que deberá contener la metodología aplicada para alcanzar los objetivos.
- iii. **Contratación de empresa de consultoría para el desarrollo del Nuevo Modelo de Negocios de COFOCE**

Una vez definidos los Términos de Referencia (TDR), se realizó la invitación a varias empresas de consultoría de la Entidad para realizar el proyecto antes citado. Las empresas de consultoría presentaron sus propuestas para el desarrollo del Nuevo Modelo de Negocios de COFOCE. En términos generales, los objetivos de las propuestas presentadas eran en el siguiente sentido:

- I. Validar la alineación entre los nuevos productos, la propuesta de valor para los distintos tipos de clientes y los indicadores de medición.
- II. Rediseñar los procesos que soportan cada producto para lograr eficiencias y mejoras.

- III. Elaborar, en conjunto con las áreas responsables, planes de trabajo para mejorar los procesos actuales y definir los pasos que se tienen que hacer para cambiar los actuales procesos.

Conforme a las propuestas, los entregables que generarían serían los siguientes:

- I. Validación de los productos actuales que COFOCE ofrece y su contribución a la misión del organismo.
- II. Para cada producto principal:
 - a. Condición de satisfacción del proceso y de sus principales actividades.
 - b. Roles y responsabilidades.
 - c. Indicadores de efectividad y eficiencia.
- III. Plan a alto nivel para cerrar brechas entre el estado actual de los procesos y el deseado.

La contratación de la empresa de consultoría fue autorizada en la Segunda Sesión del Consejo Directivo de COFOCE el 11 de junio de 2009.

Como resultado del trabajo realizado con la empresa consultora, se definió la estructura del Nuevo Modelo de Negocios y de servicios que COFOCE debería ofrecer. El trabajo se enfocó a definir la Visión, Misión y objetivos del Nuevo COFOCE, mapear sus productos y servicios ofrecidos, así como redefinir los procesos para brindar los productos y servicios de la manera más eficiente y fácil. De esta forma, COFOCE quedó reorganizado en 5 áreas nuevas, las cuales posteriormente se constituirían como Direcciones Generales, con base en la reestructuración que se realizaría en el Decreto Gubernativo número 139 del 11 de junio de 2010, conforme se mencionan a continuación:

- I. Captación de clientes (Dirección General de Captación a Clientes).
- II. Preparación de empresas para la exportación (Dirección General de Formación y Aceleración de Empresas).
- III. Programas para la exportación (Dirección General de Promoción para la Exportación).
- IV. Servicios comunes (Dirección General de Servicios de Apoyo al Comercio Exterior).
- V. Política de desarrollo sectorial (Dirección General de Inteligencia Sectorial).

Como parte del mismo proyecto realizado por la empresa de consultoría, se desarrollaron los organigramas detallados de cada área incluyendo los productos y servicios a ofrecer, el proceso general del Nuevo COFOCE y el macroproceso de cada área incluyendo sus objetivos y métricas.

- iv. **Desarrollo y evolución del Sistema de Gestión para el Nuevo Modelo de Negocios**

En el 2000 se implementó un Sistema de Información BUCyP (Base Única de Clientes y Proyectos), que permitió:

- 1.- Realizar la gestión de la información de las empresas y personas que reciben servicios de las dependencias del núcleo económico en que se desarrollaba COFOCE.
- 2.- Analizar y evaluar la efectividad de los servicios que se proporcionaban.
- 3.- Facilitar la tarea de reportes para la toma de decisiones.

Sin embargo, el Nuevo Modelo de Negocios requería residir en una plataforma tecnológica integral y alineada a éste, por lo que paralelamente al diseño conceptual se analizó el entonces existente Sistema de Gestión.

De acuerdo al “Reporte de estatus y recomendaciones del uso del sistema de gestión de COFOCE” realizado por el área de tecnología en febrero de 2008, el sistema BUCyP contaba con múltiples restricciones, entre las que destacaban las siguientes:

1. No existía una cultura para la planificación de proyectos por lo que la captura en el sistema se basaba en fechas y actividades que en varias ocasiones no se desarrollaban. Los proyectos no eran consensados o no existía un adecuado dimensionamiento de sus alcances.
2. No contaba con procedimiento para avisar el cambio de estatus, la cancelación o el ingreso de una nueva actividad en el sistema.
3. Las diferentes fases de los tipos de proyectos no se encontraban bajo una metodología para su estructura (proyectos de incubación, formación y consolidación).
4. Existían servicios y actividades que se ofrecían a las empresas que no se capturan en el sistema.
5. Se solicitaba información completa para cualquier tipo de cliente y no se tenía definido el ciclo de vida del cliente.
6. La actualización de la información era difícil ya que no se acompañaban los procesos de apoyo con una adecuada verificación, debiéndose asignar a una persona que administrara la base de datos.
7. Existían deficiencias en cuanto los reportes que se generaban para el seguimiento de las actividades, cumplimiento de las metas y evaluación de indicadores.

Derivado de las restricciones antes mencionadas se identificaron las siguientes recomendaciones para el Sistema de Gestión (BUCyP):

1. Trabajar un esquema mixto de gestión de actividades (proyectos y servicios aislados) durante un periodo para fomentar el uso del sistema y mejorar la coordinación entre las diferentes áreas.

2. Definir la forma de contabilizar el impacto de las actividades en los indicadores de gestión y definir la alineación de los proyectos 2008.
3. Finalizar la integración de los procesos de factibilidad y de socialización al sistema de gestión e iniciar la difusión y capacitación del personal interno.
4. Automatizar y sumar al sistema los procesos críticos faltantes: servicios de las representaciones internacionales, participación en ferias y misiones, innovación.
5. Enlazar en tiempo real y desarrollar un módulo de Telemarketing que apoye las actualizaciones de la información de las bases del sistema estadístico y del sistema de gestión.
6. Promover el uso de documentos digitalizados como soporte para la comprobación de actividades (digitalización de RFC, Cartas resultados, oficios y documentación soporte).
7. Generar un módulo dentro del sistema que facilite la facturación de los servicios e indique cambios en los datos fiscales de los clientes A, B, C y D.
8. Integrar las funciones de administrador de proyectos para validar su adecuada planificación e implantación, y la función de administrador de la base de datos para validar cambios y mantenimiento a la información de las empresas.

Derivado de las recomendaciones generadas al Sistema de Gestión (BUCyP) entonces existente, empresas de consultoría presentan sus propuesta de servicios profesionales, siendo uno de sus principales objetivos el de definir los requerimientos del sistema de información, necesarios para asistir en la operación del nuevo COFOCE. La empresa de consultoría que realizó el proyecto generó los siguientes entregables o productos:

- I. RFP (Request for Proposal) para el sistema de información requerido para el Nuevo COFOCE conteniendo:
 - a. Razones por las cuales COFOCE está buscando un sistema operativo.
 - b. Descripción detallada del funcionamiento del organismo (Nuevo COFOCE):
 - i. Características generales del organismo, número de empleados, organigrama, servicios proporcionados, número de clientes, número de transacciones, sistemas existentes.
 - ii. Mapeo de información necesaria documentar a través del macro proceso y sub procesos.
 - iii. Listado de indicadores a medir y su frecuencia de medición.

- iv. Ejemplo de reportes requeridos para la gestión del organismo y de reportes para cumplir los requerimientos del gobierno.
 1. Información requerida de los proveedores del sistema.
 2. Metodología de selección del proveedor.

Como resultado del trabajo de la empresa de consultoría, surgió el sistema de información UNIT, que consistía en un CRM (Customer Relationship Management) para la gestión de la información de los proyectos de exportación que se administran en COFOCE.

Con el sistema en línea se buscó integrar diferentes sistemas de información tales como:

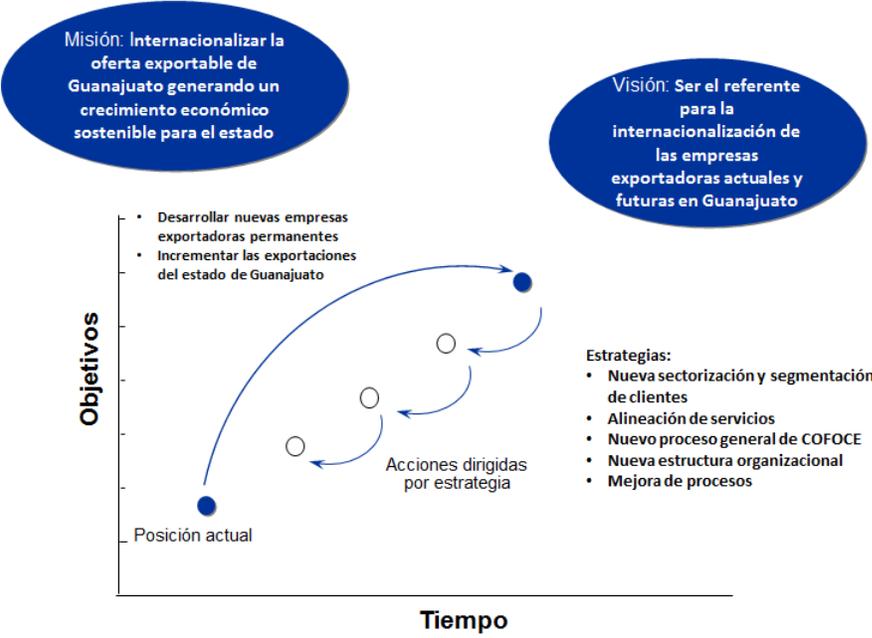
- BUCyP - Base única de clientes y proyectos.
- CORDIAL – Sistema de gestión de las oficinas internacionales.
- E-pagos - Sistema de pagos y facturación.
- SECE – Sistema estadístico de comercio exterior.

La integración se enfocó en tener la información relevante para el adecuado seguimiento de los servicios sustantivos enfocados al cliente de cada una de las áreas de COFOCE e incluye los siguientes procesos:

✓	Atención al cliente (Ventanilla única)	<ul style="list-style-type: none"> • Captura los contactos de las empresas • Verifica el estado de los servicios con la empresa • Canaliza las solicitudes de las empresas • Identifica nuevos exportadores y los canaliza a Coordinador de Base de datos • Captura la información de las empresas • Captura los contactos
✓	Coordinador de Bases de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica la información de exportaciones de la empresa • Valida la información de contacto (teléfono, e-mail, dirección) de las empresas • Actualiza la información a través de la encuesta de comercio exterior • Aplica el prediagnóstico • Valida la veracidad de la información del prediagnóstico • Realiza el análisis FODA
✓	Coordinador de captación	<ul style="list-style-type: none"> • Solicita muestras del producto • Integra el expediente fotográfico de la empresa y producto • Valida la información de registro y constitución legal de la empresa
✓	Dirección de captación (Muestra indicadores de A1 por usuario)	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica los indicadores por usuario: • Empresas prediagnosticadas • Empresas transferidas a A2 (captadas) • Empresas en el Kardex • Empresas con información actualizada

v. **Funcionamiento del Nuevo Modelo de Negocios de COFOCE**

El “Nuevo Modelo de Negocios de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato”, pretendía que mediante el establecimiento de una estrategia basada en la definición de la misión, visión, objetivos y métricas se pudiera cumplir los objetivos institucionales de la Coordinadora: desarrollar nuevas empresas exportadoras permanentes e incrementar las exportaciones del Estado:



Por otro lado, el Nuevo Modelo de Negocios considera una nueva sectorización y segmentación de clientes:

Nueva sectorización		Nueva segmentación de clientes	
Sectores COFOCE	Sectores	Tipo de cliente	¿Quiénes son?
Calzado y Proveeduría	• Calzado	Grado 1	1. Nunca han exportado, pero tienen potencial para exportar
	• Sombrerería		2. Exportaron alguna vez
Agroindustrias	• Piel y cueros		3. Inician su exportación (Exportaciones esporádicas)
	• Proveeduría	Grado 2	1. Exportadores constantes
Industrias en Desarrollo	• Artículos y manufacturas de piel		2. Empresas que inician su proceso de internacionalización
	• Agroalimentos	Grado 3	1. Grandes exportadores
	• Bebidas		
	• Metalmecánico		
	Artículos Regalo, Decoración y Muebles	• Eléctrico	
• Autopartes			
• Químico			
• Plástico			
Textil y confección	• Papel y cartón		
	• Artesanías		
	• Muebles		
	• Construcción		
	• Artes gráficas		
	• Mascotas		
	• Textil		
	• Confección		

Comprende adicionalmente la alineación de sus servicios:



El aspecto más destacable del “Nuevo Modelo de Negocios de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato”, es que considera un proceso integral de principio a fin, en el que se vinculan las 5 Direcciones clave de COFOCE:



*Las siglas G1, G2 y G3 se refieren al potencial de exportación: Grado 1: No exporta, exportador pasivo, Grado 2: Exportador Activo 1 a 2 destinos, Grado 3: Exportador Activo, 3 o más destinos

C.- Captación: Dirección General de Captación a Empresas.



Objetivo general del área: Referir el mayor número de empresas exportadoras o con potencial para exportar al proceso de COFOCE.

Función clave en el proceso integral: Realiza un levantamiento preliminar de información, visita a empresa y aplica prediagnóstico, identifica áreas de oportunidad, adicionalmente, debe cumplir con un perfil específico:

- 7 años en el mercado.
- Ser una persona moral (preferentemente).
- Ventas de exportación mayores a USD 50 mil, o nacionales mayores a 4 millones de pesos.

Productos clave generados: Prediagnóstico, identificación de exportadores, identifica áreas de oportunidad (articulación de empresas).

Para obtener la información correspondiente, se diseñaron dos instrumentos clave:

- Formato de prediagnóstico.
- Ficha técnica.

El *formato de prediagnóstico* se conforma de las siguientes secciones para la recopilación de información:

1. Información general.
2. Solidez del negocio.
3. Calidad de productos.
4. Experiencia en comercio exterior.
5. Solidez financiera.

Mediante la *ficha técnica* se recolectan los siguientes datos:

- Datos generales de la empresa así como del producto en específico.
- Materiales empleados en el producto.
- Especificaciones y
- Estándares que cumple.

F.- Formación y Aceleración de Empresas: Dirección General de Formación y Aceleración de Empresas.



Objetivo general del área: Desarrollar las competencias necesarias para la exportación e internacionalización del mayor número de empresas de Guanajuato, en un tiempo y costo adecuados.

Función clave en el proceso integral: Visita a empresa y aplica diagnóstico. Realiza capacitación, procesos de certificaciones. Utiliza una metodología propia denominada Programa de Desarrollo Integral Exportador (ProDIEX).

Productos clave generados: Diagnóstico, programas de capacitación y formación.



El (ProDIEX) 2012 tiene como objetivo: “Apoyar con el desarrollo y la formación de la cultura empresarial con la finalidad de incrementar las nuevas empresas exportadoras en el Estado de Guanajuato, mediante un programa integral que contribuya a la formación de estrategias de internacionalización”.

El esquema general del programa consta de 4 temas principales:



1.- Comercialización y promoción internacional

Objetivo: Identificar fuentes secundarias, para implementar estrategias rentables de internacionalización, para promover los productos en el extranjero (duración 5 horas).

- Innovación y Desarrollo de la Oferta Exportable.
- Requisitos del Mercado Meta.
- Proceso de Negociación Internacional.
- Elementos Básicos de la Comercialización.
- Identificación del Canal de Distribución.
- Promoción Internacional.
- Ferias Internacionales.
- Misiones Internacionales.
- Agendas de Negocios.
- Formación del Precio de Exportación.
- Incoterms.
- Certificaciones Internacionales.
- Marcas y Patentes.
- Apoyos Gubernamentales para el Desarrollo de la Internacionalización.
- Plan de Negocios de Exportación.
- Medición de Resultados.

2.- El ABC del Comercio Exterior

Objetivo: Conocer el marco regulatorio internacional, para realizar operaciones de comercio exterior eficientes (duración 10 horas)

- Ley Aduanera.
- Ley de Comercio Exterior.
- Clasificación Arancelaria.
- Relaciones Comerciales de México con el Mundo.
- Tratados de Libre Comercio.
- Armado de tu Expediente de Comercio Exterior.
- Factura.
- Carta de Instrucciones.

- Pedimento.
- Certificado de Origen.
- Documentación de Transporte.

3.- Logística internacional

Objetivo: Evaluar e identificar las variables determinantes en la correcta selección del medio de transporte para la exportación de mi producto (duración 6 horas).

- Logística Internacional.
- Transportación (3pl's y 4 pl's).
- Envase y Embalaje.
- Cubicaje.
- La Aduana en el Proceso Exportador.
- Logística Doméstica y Logística Internacional.

4.- Aspectos legales en el proceso de la internacionalización

Objetivo: Identificar los elementos mínimos requeridos para la elaboración de un contrato de comercialización internacional y las diversas formas de pago internacional.

- Contratos de Compra Venta Internacional.
- Distribuidor.
- Mayorista.
- Representación.
- Formas de Pago Internacional.
- Carta de Crédito.
- Factoraje.
- Medios Electrónicos.
- Protección a la Cobranza.

Adicionalmente al Programa de Desarrollo Integral Exportador (ProDIEX), se ofrecen certificaciones para la oferta explotable:

Certificación	Norma/Alcances	Sectores a los que aplica
Sustancias restringidas en de artículos consumo	CPSC, Prop. 65, REACH, otras.	Cuero-Calzado Textiles Artesanías Varios
Inocuidad alimentaria	BPA, BPM, Primus, ISO 22000, SQF, GlobalGap, HACCP, BRC, otras.	Agroalimentos
Etiquetado y tablas nutrimentales	FDA	Agroalimentos
C-TPAT	C-TPAT Aduana de los EEUU	Varios
Medicare	Medicare-FDA	Calzado especializado
Registros sanitarios	Según país destino	Agroalimentos Industrias diversas
Automotriz	TS-16949 / ISO 90000	Automotriz, autopartes

S.- Servicios de Apoyo al Comercio Exterior: Dirección General de Servicios de Apoyo al Comercio Exterior.



Objetivo general del área: Brindar servicios pertinentes a otras áreas de COFOCE que complementen la oferta de valor de la empresa y eleven su competitividad para lograr exportar e internacionalizarse

Función clave en el proceso integral: Convoca a mesa multidisciplinaria, identifica y desarrolla los servicios que se ofrecen al exportador (50): logística, legal, mercadotecnia, auditoría y diseño. Con base en las necesidades de la empresa genera un Plan Único de Comercialización (PUC).

Productos clave generados: Brinda los servicios *ad hoc* a la empresa, genera un Plan Único de Comercialización (PUC).

Los servicios que COFOCE ofrece son en total 13, y además brinda 37 beneficios que se especifican en la siguiente tabla:

SERVICIOS	
Diagnóstico	
1	Valoramos las capacidades de tu empresa y las restricciones que eventualmente tengan para exportar
Mercado	
2	Análisis preliminar de la demanda
3	Matriz de selección de mercado
4	Estudio exploratorio de mercado documental
5	Estudio en punto de venta (EPV)
6	Sensibilización de la demanda
7	Generación de oportunidades comerciales
8	Estudios especializados
Estrategia Comercial	
9	Estrategias WEB
10	Mezcla de marketing
11	Definición del segmento meta
12	Definición de canales de distribución
13	Factibilidad financiera
BENEFICIOS	
Capacitación y Actualización en Comercio Exterior	
14	Formación integral en comercio exterior
15	Documentos de exportación
16	Contratos internacionales
17	Traducción de mega tendencias en oportunidades de negocio
18	Tutoría empresarial
19	PLAN ÚNICO DE COMERCIALIZACIÓN
Normas y restricciones en país destino	
20	Información de normas privadas
21	Restricciones y regulaciones arancelarias y no arancelarias
22	Actualización en requerimientos normatividades ecológicas en país destino por producto
Innovación	

- 23 Identificación e Innovación en Modelos de negocio
- 24 Diseño y desarrollo de producto e imagen
Diseño de etiqueta, envase y embalaje
- 25 Reportes de tendencias y tecnologías en diseño de empaques, etiquetados y embalajes
- 26 Prototipos 3D de empaque, productos y stands
Certificaciones de Especialidad
- 27 Desarrollo a la internacionalización
- 28 Certificación de la oferta exportable
- 29 Apoyo a desarrolladores “line builders”
Rutas y costos logísticos
- 30 Logística básica
- 31 Logística integral
- Eventos internacionales**
- 32 Ferias de carácter internacional
- 33 Agendas de negocio en el extranjero
- 34 Misiones comerciales
- 35 Publicidad (BTL/below the line y ATL/Above the line)
- 36 Portafolio de material promocional
Distribución y comercialización en mercado meta
- 37 Bodegas en el extranjero
- 38 Atomización y redistribución de órdenes
- 39 Representantes especializados
Softlanding
- 40 Oficina virtual
- 41 Geomarketing
- 42 Asesoría para establecimiento de empresas en el extranjero
- 43 Manejo de inventarios en mercado meta
- 44 Cadena de valor
Asesoría
- 45 Aduana ágil
- 46 Obtención y mantenimiento de programas de fomento
- 47 Asesoría corporativa internacional
- 48 Propiedad intelectual internacional
- 49 Seguridad para la exportación
- 50 Asesoría integral en seguros

Adicionalmente a los servicios ofrecidos y una vez identificada la empresa como potencial exportador, se diseña un Plan Único de Comercialización (PUC), que es un plan hecho a la medida donde se identifican las características del consumidor final para poder lograr sus objetivos de exportación.

En la estructura general del Plan, se analiza a detalle los siguientes aspectos con el objetivo de poder identificar las tácticas o pasos a seguir para que el exportador pueda llegar al objetivo:

- I. El mercado meta.
- II. Barreras arancelarias y no arancelarias.
- III. Características del mercado meta.
- IV. Canales de distribución.
- V. Logística de distribución física internacional.
- VI. Mecanismos de promoción en el mercado meta.
- VII. Propuesta comercial.
- VIII. Rentabilidad del proyecto.

P.- Promoción: Dirección General de Promoción para la Exportación



Objetivos generales del área: Concretar exportaciones de las empresas con potencial exportador y aumentar las exportaciones de las empresas exportadoras del Estado de Guanajuato.

Función clave en el proceso integral: Establecer un plan de promoción específico mediante una “Gerencia de Internacionalización” en el caso de una empresa con amplia experiencia y madurez en el sector o una “Gerencia de exportación” cuando se inicia en un nuevo mercado o se cuenta con menor experiencia en el sector.

Productos clave generados: Desarrollar un Plan de Promoción Específico (Gerencia de internacionalización o exportación). Ferias y misiones comerciales.

Como parte integral del Nuevo Modelo de Negocios, el área desarrolla, con base al potencial o madurez en el sector exportador (G1, G2, G3) la Gerencia de exportación o internacionalización, que considera los siguientes aspectos para su desarrollo:

- I. Datos generales de la empresa.
- II. Antecedentes (nivel de ventas, años en el mercado).
- III. Grado en el que se le ubica a la empresa (Grado 1: No exporta, exportador pasivo, Grado 2: Exportador Activo 1 a 2 destinos, Grado 3: Exportador Activo, 3 o más destinos).
- IV. Descripción del proyecto.
 - a. Justificación del Mercado.
 - b. Segmento al que va dirigido.
 - c. Tamaño del mercado.
 - d. Estrategia.
- V. Tácticas a utilizar.

IS.- Inteligencia Sectorial: Dirección General de Inteligencia Sectorial.



Objetivos generales del área: Establecer las políticas y proyectos estratégicos y de cooperación institucional para el desarrollo de la internacionalización del estado de Guanajuato y para el posicionamiento de COFOCE en los diferentes sectores del Estado.

Función clave en el proceso integral: Realizar análisis de factibilidad de proyectos, identificar proyectos estratégicos sectoriales, estudios de mercado, desarrollo de informes temáticos y de políticas estratégicas sectoriales.

Productos clave generados:

- **Informes temáticos:** Elaboración de productos económicos sectoriales y de mercado de acuerdo a datos estadísticos, que apoyen el diseño, desarrollo y ejecución de proyectos estratégicos presentes y futuros.
- **Estudios de mercado:** Estudio de posicionamiento institucional y de satisfacción al cliente. Conclusiones y recomendaciones para áreas internas. Definición de líneas de comunicación de mensajes. Grupos de enfoque.
- **Factibilidad:** Elaboración de un estudio identificando los diversos factores involucrados en la consecución y éxito de un proyecto para determinar su viabilidad.
- **Proyectos estratégicos sectoriales:** Identificación de oportunidades y diseño de proyectos de alto impacto con respecto a los objetivos de COFOCE determinando su viabilidad, estrategias de implementación, la coordinación con las instancias relacionadas, y dando seguimiento hasta su ejecución.

vi. **Redimensionamiento de COFOCE**

En el mes de diciembre de 2009 al presentarse al Congreso del Estado la iniciativa de la Ley de Presupuesto General de Egresos del Estado, se argumentó en su exposición de motivos la obligación a reestructurar las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo, derivado de la crisis que experimentaba la economía mundial.

Una vez aprobada la iniciativa, La Ley estableció en su Artículo 4º Transitorio que con el objetivo de racionalizar el uso de los recursos públicos, el Poder Ejecutivo del Estado instrumentaría durante el primer trimestre del ejercicio fiscal de 2010, un programa de reestructura administrativa en las Dependencias y Entidades, considerando entre otras acciones, el redimensionamiento de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior (COFOCE) y de otras Instituciones.

La Secretaría de Finanzas y Administración por conducto de la Dirección General de Recursos Humanos autorizó a COFOCE la nueva estructura que traería consigo reducción de plazas, generación de economías y eficiencia en la aplicación de los recursos.

Entre algunas de las medidas de ahorro que la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato estableció para cumplir con la norma se destacan las siguientes:

- I. La negociación de NO incrementos en renta para el 2010. El ahorro por este concepto fue de casi \$ 130,000. Esta medida se mantuvo para el 2011 y 2012.
- II. Cierre de las oficinas de San Francisco del Rincón y Moroleón, lo que trajo un ahorro en conjunto de \$180,000 pesos anuales.
- III. El monto designado a cubrir los pagos de la red de representantes internacionales disminuyó de \$ 8'000,000 para el 2009 a solo \$3'200,000 en 2010.
- IV. En capítulo 1000, en virtud del retraso en las autorizaciones para la contratación de algunas plazas vacantes, COFOCE generó economías por \$2'897,156 recurso que fue devuelto a la Secretaría de Finanzas y Administración a inicios de 2011.
- V. No obstante a lo anterior y a la diferencia determinada en capítulo 1000, durante el ejercicio 2010 la Secretaría de Finanzas y Administración gira el oficio DG 2627 en el mes de julio, en el que se hace efectiva una reducción adicional por \$786,418.

La política de racionalización de recursos trajo consigo una disminución del ejercicio presupuestal de \$ 6'917,301 (2009 a 2010).

vii. **Modificaciones a la estructura orgánica para el desarrollo del Nuevo Modelo de Negocios de COFOCE**

El 8 de mayo de 2009 mediante el Decreto Gubernativo número 107, se realiza una modificación a COFOCE con el objeto de ampliar los alcances de sus servicios e incorporar mejoras en sus esquemas de suficiencia presupuestal, integrando como parte de su patrimonio los ingresos propios generados por los dividendos de las empresas en las que participe y los productos financieros de los recursos económicos que perciba. Mediante el artículo 3 fracción II se complementa el objeto de COFOCE especificando que tendrá por objeto:

“...
II.-Desarrollar la oferta exportable y la creación de nuevas empresas exportadoras.
...
”

Además se agregan las siguientes facultades dentro del artículo 4:

“... ”

XV.- Establecer las estrategias y programas que permitan desarrollar empresas con capacidad exportadora

XVI.- Gestionar ante las autoridades estatales y federales en materia educativa el reconocimiento oficial de los programas impartidos por COFOCE, entre los que se incluyen: cursos, certificaciones, diplomados y demás proyectos educativos y de enseñanza que permitan el fomento y desarrollo integral del comercio exterior; y

XVII.- Las demás que sean necesarias para la consecución de su objeto, observando las disposiciones legales y reglamentarias aplicables...”

En este decreto se le da mayor autonomía a COFOCE al adicionar a su patrimonio, establecido en su Artículo 7, tres numerales más:

V.- Los dividendos obtenidos por su participación en empresas.

VI.- Los rendimientos o productos financieros, recuperaciones, bienes, derechos y demás ingresos que les generen sus inversiones en bancos y demás operaciones; y

VII.- Los demás bienes o ingresos que adquiera o reciba por cualquier título legal.

-

Es hasta el 11 de junio de 2010 que se modifica la estructura orgánica de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato mediante el Decreto Gubernativo número 139. El objetivo era proveer a COFOCE de un marco normativo interno que le permita cumplir con su misión de detectar, desarrollar y promocionar la oferta exportable de la Entidad, potencializando su estructura, recursos y personal, tomando como base el “Nuevo Modelo de Negocios de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato”.

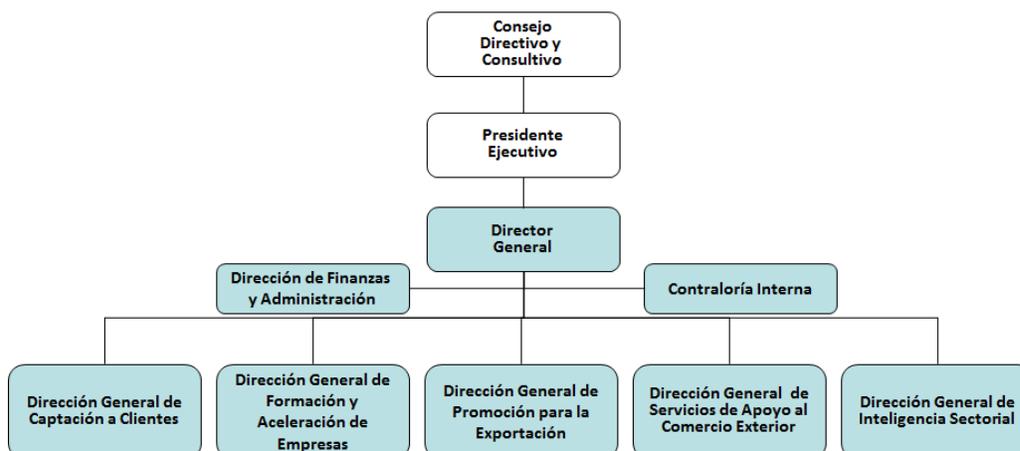
Dentro de las modificaciones destaca la reubicación de la Coordinación de Recursos Humanos que a partir de ese momento dependió de la Dirección de Finanzas y Administración, la creación de la Dirección General de Captación a Clientes, que tenía por objeto identificar el mayor número de empresas exportadoras o con potencial exportador. Adicionalmente se crea la Dirección General de Inteligencia Sectorial, que tenía por objeto establecer las políticas y proyectos estratégicos y de cooperación institucional.

En la siguiente tabla comparativa, podemos identificar los principales cambios entre el Decreto Gubernativo 273 (anterior estructura orgánica de COFOCE) y el 139 (nueva estructura orgánica):

Decreto de creación	
273	139
Tema: Consejo Directivo	
Para los nombramientos de los Consejos Empresariales se buscará una participación equilibrada de los distintos sectores económicos de las diversas regiones del Estado de Guanajuato. Los Consejeros Empresariales deberán pertenecer al sector privado y contar con experiencia en proyectos de exportación e internacionalización empresarial.	El consejo directivo deberá reunirse por lo menos cuatro veces al año en su domicilio o en el lugar que mejor convenga de acuerdo a los asuntos que deban tratarse.
Tema: Consejeros empresariales	
N/A	Se establece el perfil de los consejeros empresariales: Artículo 6: Para los nombramientos de los Consejeros Empresariales del Consejo Directivo, se buscará una participación equilibrada de los distintos sectores económicos de las diversas regiones del Estado. Los Consejeros Empresariales deberán pertenecer al sector privado y contar con experiencia en proyectos de exportación e internacionalización empresarial.
Tema: Organización interna	
Artículo 8: Para el cumplimiento de su objeto, operación y despacho de los asuntos que le competen, COFOCE contará con la siguiente estructura administrativa: I. Dirección General II. Contraloría Interna	Artículo 8: Para el cumplimiento de su objeto, operación y despacho de los asuntos que le competen, COFOCE contará con la siguiente estructura administrativa: I. Despacho del Director General II. Dirección General de Captación a Clientes III. Dirección General de Formación y Aceleración de Empresas IV. Dirección General de Promoción para la Exportación V. Dirección General de Servicios de Apoyo al Comercio Exterior VI. Dirección General de Inteligencia Sectorial VII. Dirección de Finanzas y Administración VIII. Contraloría Interna

Decreto de creación	
273	139
Tema: Atribuciones de la Dirección General	
<p>Facultades de la Dirección General de COFOCE:</p> <p>Artículo 9: La Dirección General de COFOCE está facultada para emprender las acciones necesarias para cumplir el objeto y las metas anuales del organismo a través de dos direcciones adjuntas, las que de manera coordinada proporcionarán apoyos y promoción a favor de las empresas exportadoras y potencialmente exportadoras del Estado.</p> <p>Los titulares de las direcciones adjuntas ejercerán sus facultades de acuerdo a lo dispuesto en el presente Reglamento y a las disposiciones administrativas emitidas por el Consejo Directivo.</p>	<p>Atribuciones originarias de la Dirección General</p> <p>Artículo 10: El Director General de COFOCE está facultado para convenir y desarrollar proyectos de cooperación con otras instituciones, entidades, dependencias, sociedades, asociaciones, y fideicomisos de promoción de comercio exterior públicos y privados, nacionales e internacionales, con el objeto de coordinar acciones de fomento de las exportaciones, promoción de la cultura de comercio exterior, desarrollo y diferenciación de productos y servicios, así como de apoyo para la atracción de inversión extranjera.</p> <p>El Director General de COFOCE emprenderá las acciones necesarias para cumplir el objeto y las metas del organismo a través de sus unidades administrativas, las que de manera coordinada proporcionarán apoyos y promoción a favor de las empresas exportadoras y potencialmente exportadoras del Estado.</p>

Una de las modificaciones más importantes entre el Decreto 273 y 139 es la correspondiente a la estructura organizacional, la cual se muestra a continuación:



*Organigrama conforme a Decreto Gubernativo número 139 del 11 de junio de 2012

viii. **Aterrizaje del Nuevo Modelo de Negocios “Activando la estrategia de COFOCE”**

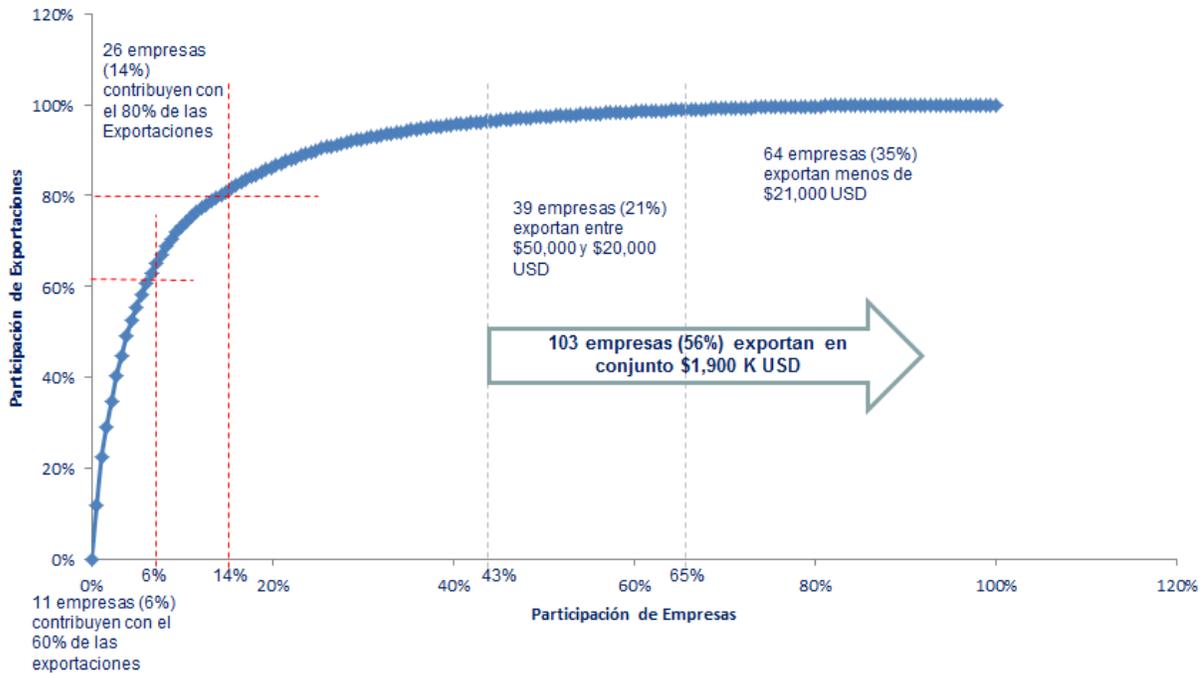
El Estado de Guanajuato cuenta con una estructura encargada de custodiar el desarrollo económico sustentable y una de sus prioridades es impulsar el avance de los empresarios. COFOCE como integrante estratégico para el logro de dicha prioridad, ha realizado las acciones necesarias para centrar su atención en las empresas con potencial real de éxito en mercados internacionales.

Para ello llevo a cabo la revisión e implementación del Nuevo Modelo de Negocios con una empresa de consultoría externa. En dicho trabajo se elaboró un análisis de las empresas con base en los montos de exportaciones anuales del cual se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Independientemente del tamaño de la empresa si no alcanza cierto volumen de exportaciones en el corto plazo, tenderá a renunciar al comercio exterior.
- Otro elemento que ha revelado tener alta correlación con el éxito de la exportación es la antigüedad de la empresa.

Lo anterior indica que COFOCE no estaba alineada a ello y se resume en el siguiente gráfico:

Empresas y Exportaciones

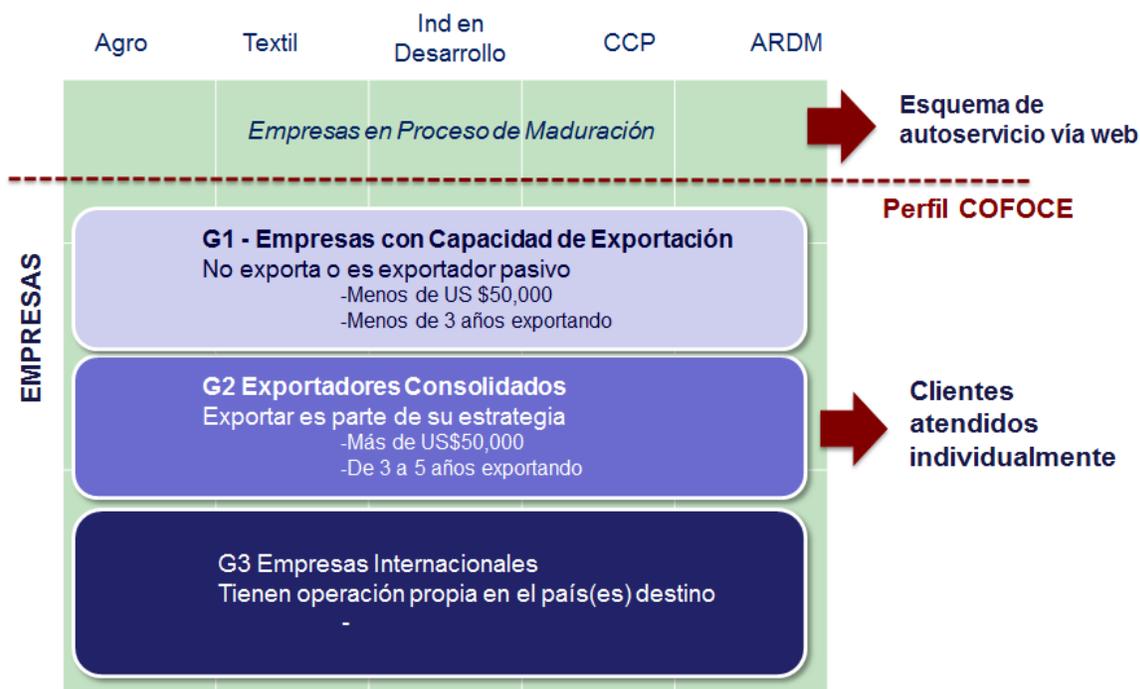


Derivado del análisis realizado por la empresa de consultoría es que definió lo que sería el perfil de las empresas con potencial exportador en que COFOCE se debería concentrar, planteándose las siguientes 4 variantes:

Primera	•Tienen un convencimiento sobre los beneficios que tendría para su empresa exportar/internacionalizarse
Segunda	•La atención se debe centrar en personas morales
Tercera	•Ventas nacionales arriba de los 4 millones de pesos anuales
Cuarta	•Las empresas deberán tener más de 7 años de haberse fundado

Sin embargo, lo anterior no significa que COFOCE negara atención a empresas que no cumplan el perfil pues se tiene contemplado el acceso a materiales, evaluaciones y tutoría para que cumplidas ciertas evaluaciones puedan acceder a atención personalizada.

Es en la siguiente lámina en que se pueden observar los tres segmentos de clientes de acuerdo a su desarrollo en comercio exterior así como los perfiles de empresas que atiende COFOCE



Adicionalmente a la identificación del perfil de las empresas en las que se debería enfocar COFOCE, la empresa de consultoría externa le ayudó a definir dos aspectos clave: el fundamento de su estrategia y su ADN, es decir, cuáles deberían ser las directrices y los criterios a considerar para lograr el desarrollo de nuevas empresas exportadoras permanentes y el incremento de las exportaciones del Estado:

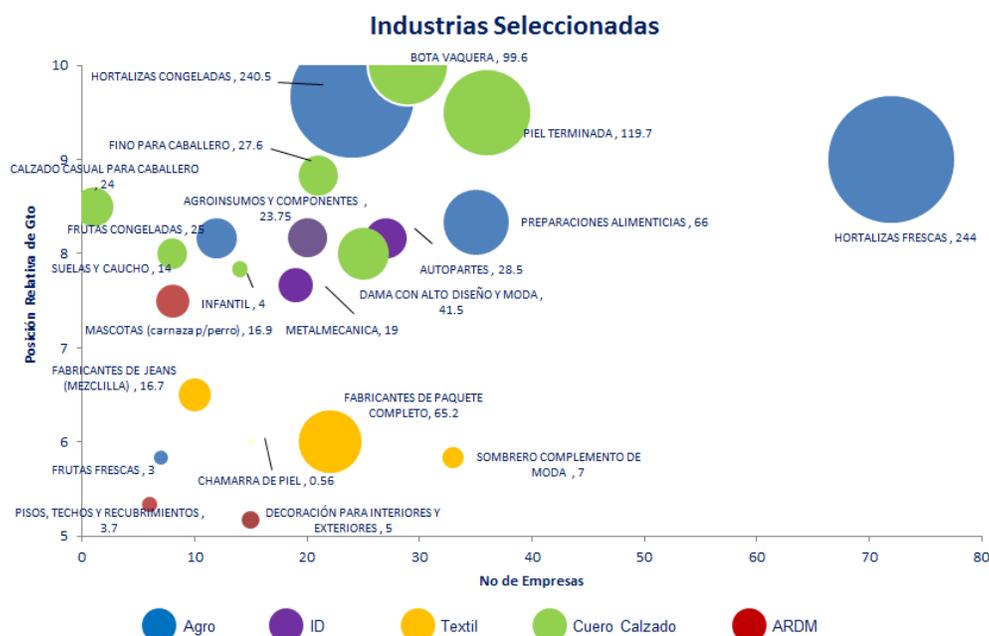
FUNDAMENTO DE LA ESTRATEGIA

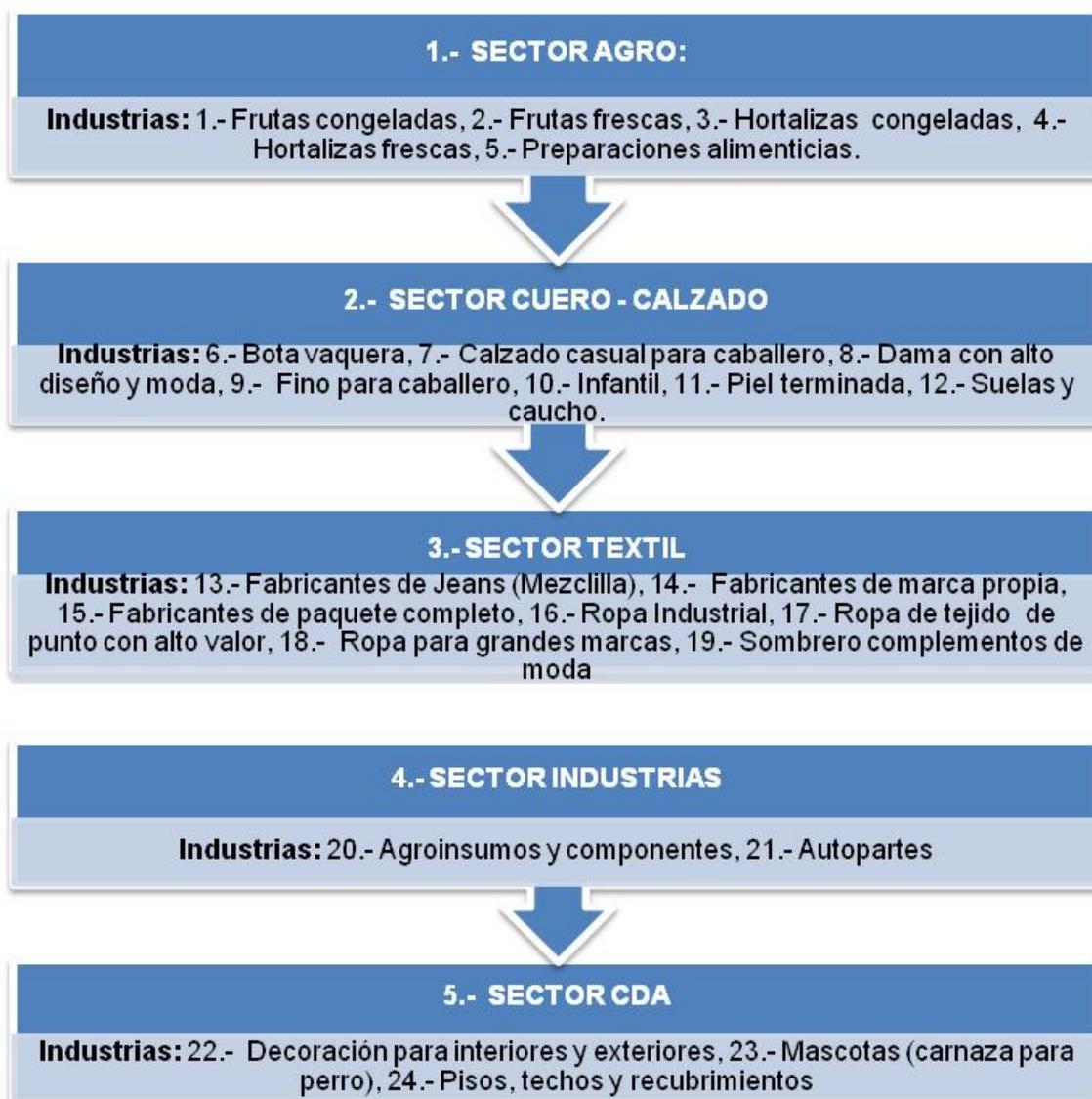
“COFOCE gana cuando identifica empresas competitivas en las industrias –o sus intersecciones- en las que Guanajuato tiene ventaja competitiva y las acompaña en un proceso de exportación que evoluciona a posicionarse en mercados internacionales”.

ADN DE COFOCE

Modelo de negocio	• Fortaleza Relacionadora: una red profesional de asesores, promotores, compradores y empresas de servicios
Posicionamiento esencial	• Acceso: COFOCE va al lugar del cliente, le da acceso a quien no lo tiene, trato personal. Empresas a mercados internacionales
Disciplina de mercado	• Liderazgo en producto: Diferenciación enfocada en producto-servicio. De valor agregado
Alcance	• Industrial: Las industrias correctas a la demanda de los mercados
Foco de mercado	• Segmento: Segmentos distintos en cada sector/industria servidos con estrategia de comercialización

Establecidos el Fundamento de su estrategia y su ADN, COFOCE debía identificar las industrias o intersecciones en las que Guanajuato tiene ventaja competitiva y que poseían un mayor ritmo de crecimiento, por lo que decidió enfocarse en 5 sectores y 24 industrias, como se muestra a continuación:





De acuerdo a lo que identificó el mismo despacho de consultoría externo, para lograr un impacto aún mayor y consolidar esta visión a futuro de COFOCE, era necesario transformarse de un promotor de exportaciones a promotor de internacionalización, identificando y entendiendo las principales diferencias entre ambos esquemas:



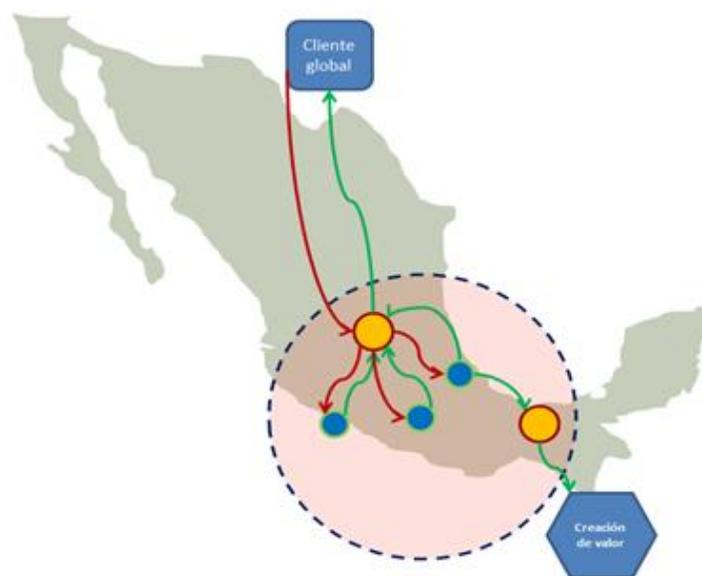
Resultados y logros

Acorde con los objetivos de la presente administración estatal, de fomentar la creación de empleos productivos, dignos y bien remunerados para las familias de Guanajuato e impulsar a Guanajuato como un Estado innovador y competitivo, es que COFOCE encargado de promover el sector exportador en la Entidad, modifica su perspectiva de lo que debe realizar y los cambios que debe generar para el logro de esos objetivos desde su ámbito de acción.

Derivado de ese cambio de perspectiva, se realiza un profundo diagnóstico y un proceso de acompañamiento de consultoría externa, surgiendo así el “Nuevo Modelo de negocios de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato”.

Con este Nuevo modelo de negocios se establece inicialmente una estrategia clara, basada en la definición de su misión, visión, objetivos, métricas y de una nueva estructura orgánica. De manera posterior, el proceso de acompañamiento ayudaría a COFOCE en la definición del perfil que debe poseer una empresa exportadora, la identificación de los sectores e industrias en los que se debe enfocar para logro de sus objetivos, pero sobre todo le ayudaría a establecer las directrices y criterios clave con los que debería laborar, plasmados en su “Fundamento de la estrategia” y en su “ADN”.

El Nuevo Modelo de negocios permitió consolidar el rumbo futuro de COFOCE, basado en la generación del valor y en la identificación de los beneficios que tiene la exportación en los ecosistemas de negocio locales entre los que distinguen:



Esta nueva perspectiva, aunada al trabajo y esfuerzo coordinado de las áreas que conforman la nueva estructura orgánica de COFOCE, permitieron el logro de aspectos clave en la actual administración estatal, detallados a continuación:

- 1.- Cumplimiento de metas establecidas en el Plan Estatal de Gobierno
- 2.- Mejoría en eficiencia operativa y atracción de recursos

- 3.- Contribución al fortalecimiento del comercio exterior de Guanajuato
- 4.- Posicionamiento destacado de COFOCE a nivel nacional
- 5.- Obtención de reconocimientos y premios en materia de exportación

i. Cumplimiento de metas establecidas en el Plan Estatal de Gobierno

Promover el incremento del monto de las exportaciones de los sectores tradicionales en 50%

La promoción de las exportaciones de los sectores tradicionales, cuando menos en un 50%, es una meta ampliamente superada por la actual administración, ya que el monto pasó de 1,496 millones de dólares a 4,370 millones, lo que implicó un crecimiento del **292%**. Por otro lado, las exportaciones totales del Estado de Guanajuato pasaron de 6,684 millones de dólares en 2006 a 11,814 millones en 2011, como se muestra en la siguiente gráfica:



*Fuente: Elaborado con información de COFOCE con datos de la Administración General de Aduanas /p: Cifras preliminares. Exportaciones tradicionales: no consideran al sector automotriz – autopartes Exportaciones totales: consideran a todos los sectores.

Las exportaciones del Estado de Guanajuato han mostrado una tendencia positiva y su porcentaje de incremento ha sido mayor que al logrado en el país. Como se puede identificar en el siguiente gráfico, a partir del 2009, tras la implementación del “Nuevo Modelo de negocios de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato” el crecimiento de las exportaciones en la Entidad se potencializa hasta llegar a un 30.7%:



*Fuente: Elaborado con información COFOCE con datos de la Administración General de Aduanas
/p: Cifras preliminares

Promover el incremento en un 100% de las exportaciones directas apoyadas por COFOCE

Otra de las metas establecidas en el Plan Estatal de Gobierno es la de promover el incremento en un 100% de las exportaciones directas apoyadas por COFOCE acumuladas en el sexenio tomando como base en el año 2006. De acuerdo a los registros de COFOCE, la meta se cumplió desde 2009, por lo que se decidió cambiar la metodología de medición del área de promoción y enfocar esos esfuerzos adicionales en el cumplimiento de las otras estrategias planteadas por la Coordinadora, como se muestra a continuación:

Meta: Promover el incremento en un 100% de las exportaciones directas apoyadas por COFOCE				
	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009
Ventas*	\$ 87'723,215	\$ 129'309,028	\$ 142'833,911	\$ 147'185,700
Ventas acumuladas*		\$ 129'309,028	\$ 272'142,939	\$ 419'328,639
% de crecimiento acumulado		47%	210%	378%

Fuente: Elaborado con información de COFOCE
*Las cifras en ventas son en dólares (USD)

Impulsar la generación de 150 nuevas empresas exportadoras permanentes

El establecimiento del Nuevo Modelo de negocios de COFOCE, permite no solo generar nuevas empresas exportadoras, si no que permanezcan haciéndolo, derivado del perfil y la selección realizada por industria o sector. Con ello contribuye al desarrollo económico del Estado mediante el desarrollo de las nuevas empresas exportadoras permanentes.

En la presente administración, se han generado 422 nuevas empresas exportadoras permanentes, lo que implica un 181% más de lo que se planteaba como meta en el Plan Estatal de Gobierno. La tabla y gráfica muestran por año como se generaron:

Meta: Impulsar la generación de 150 nuevas empresas exportadoras permanentes						
	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012 (hasta el mes abril)
Avance	123	34	113	41	98	13

Total: 422



*Fuente: Elaborado con información de COFOCE

Derivado del establecimiento del Nuevo Modelo de negocios podemos ver cómo en el transcurso del período 2006 – 2011 se incrementó el porcentaje de empresas atendidas por COFOCE que continuaron exportando a través de esos años; como se muestra en la

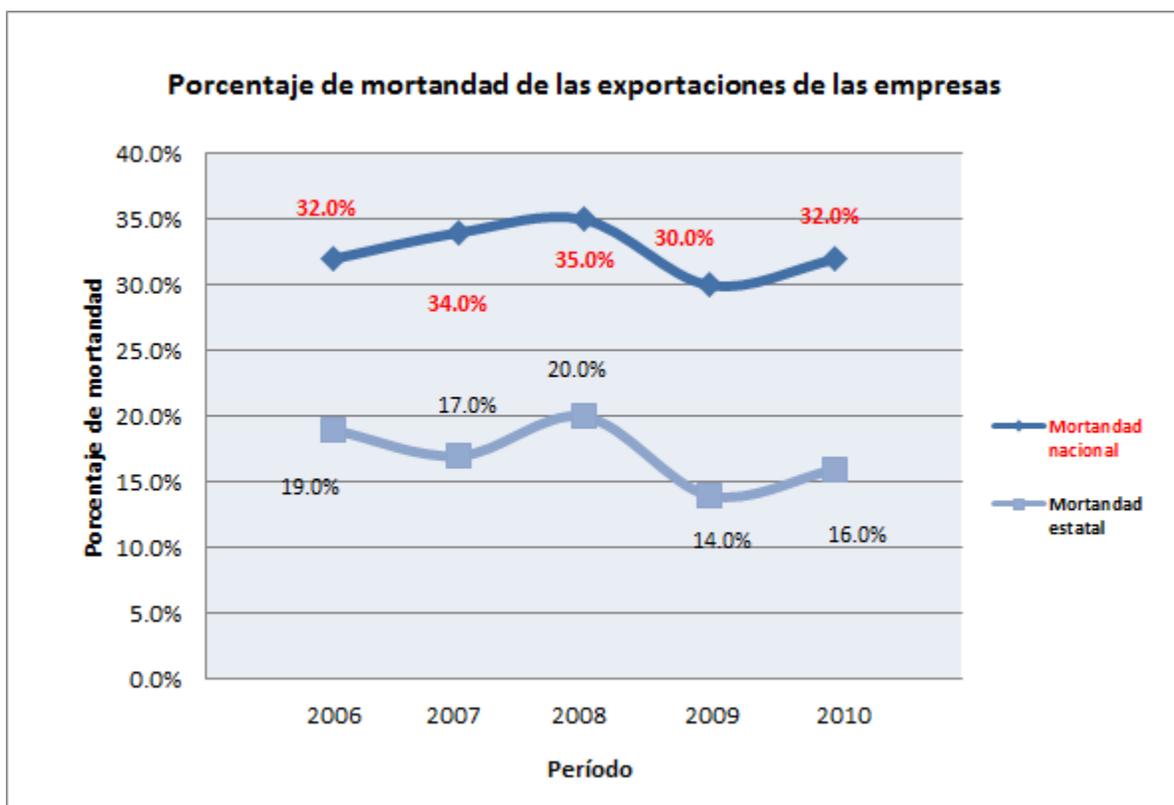
siguiente gráfica: (por ejemplo, el 54% de las empresas que exportaron en 2006, continuaron haciéndolo en cualquiera de los siguientes períodos hasta el 2011):



*Fuente: Elaborado con información de COFOCE

Cabe resaltar que el 98% de las empresas atendidas por COFOCE durante el período 2010 continuaron haciéndolo en el siguiente año en virtud del corto período de tiempo.

En el Estado de Guanajuato, el porcentaje de empresas que dejan de exportar está muy por debajo del registrado a nivel nacional, como lo podemos ver a continuación:



*Fuente: Elaborado con información de COFOCE

Impulsar que 240 empresas estén graduadas en la cultura exportadora

Desde la publicación del Decreto Gubernativo número 272 del 14 de julio de 2006 se comienza a hacer mención de la “cultura exportadora”. Este concepto es mucho más amplio y contempla el conjunto de prácticas, y entendimientos que en esta misma administración se ha desarrollado, soportado de una metodología (ProDIEX) y del cúmulo de experiencias adquiridas a lo largo de la historia de COFOCE.

Dentro de la actual administración estatal, se graduaron 261 empresas en cultura exportadora hasta el mes de abril del 2012, por lo que desde ese período se cumplió la meta establecida en el Plan de Gobierno, que establece 240 empresas; el desglose de empresas graduadas lo podemos ver a continuación:

Meta: Impulsar la generación de 150 nuevas empresas exportadoras permanentes						
	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012 (hasta el mes abril)
Avance	123	34	113	41	98	13

Total: 261



*Fuente: Elaborado con información de COFOCE

ii. Mejoría en eficiencia operativa y atracción de recursos

El modelo de Representaciones Internacionales de COFOCE pone al alcance de las empresas Guanajuatenses más puertas y ventanas en el mundo, con el objetivo de que permitan a las mismas ampliar y diversificar el destino de sus exportaciones a la vez de aprovechar los mercados y nichos de oportunidad que para la oferta exportable del Estado se van presentando a través del tiempo. Sin embargo, el modelo implicaba un costo operativo fijo relevante sin un enfoque a resultados al inicio de la administración.

Derivado de la nueva perspectiva que trajo el Nuevo Modelo de negocios es que se decide modificar el esquema de representaciones, a un modelo enfocado a resultados; donde al representante se le pagaría una compensación variable conforme a las promociones exitosas realizadas en el extranjero.

Adicionalmente, se modificó el perfil de los representantes, quienes debían ser especialistas en el sector, región o mercado; de forma que las empresas Guanajuatenses pudieran recibir servicios mejor dirigidos y más puntuales, conforme al producto que manejaban.

El cambio de enfoque antes mencionado trajo consigo múltiples beneficios: la mejoría en la eficiencia operativa de COFOCE y sus redes internacionales, un enfoque a resultados o metas específicas, la ampliación de su red de representantes en el extranjero (41 en 2011) y países atendidos (40 en 2011), pero lo más relevante fue que las empresas promovidas incrementaran su rentabilidad, como lo podemos ver a continuación:

Evolución de la Red Internacional							
	Año 2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (abril)
Países atendidos	8	13	27	27	28	35	40
Representantes	9	16	12	12	12	28	41
Ventas derivadas	N/A	\$ 3'983,265	\$ 14'073,712	\$ 25'351,171	\$ 39'870,702	\$ 42'035,740	\$ 25'621,304
Empresas con semáforo verde	N/A	13	40	80	103	124	74
% de empresas con semáforo verde	N/A	33%	26%	45%	54%	71%	60%
Presupuesto	\$ 9'012,137	\$ 13'205,312	\$ 19'348,416	\$ 17'765,665	\$ 15'737,142	\$ 17'192,617	\$ 10'801,424
Horas trabajadas	10,135	17,694	19,279	24,984	25,143	24,917	16,406

*Fuente: Elaborado con la información de COFOCE

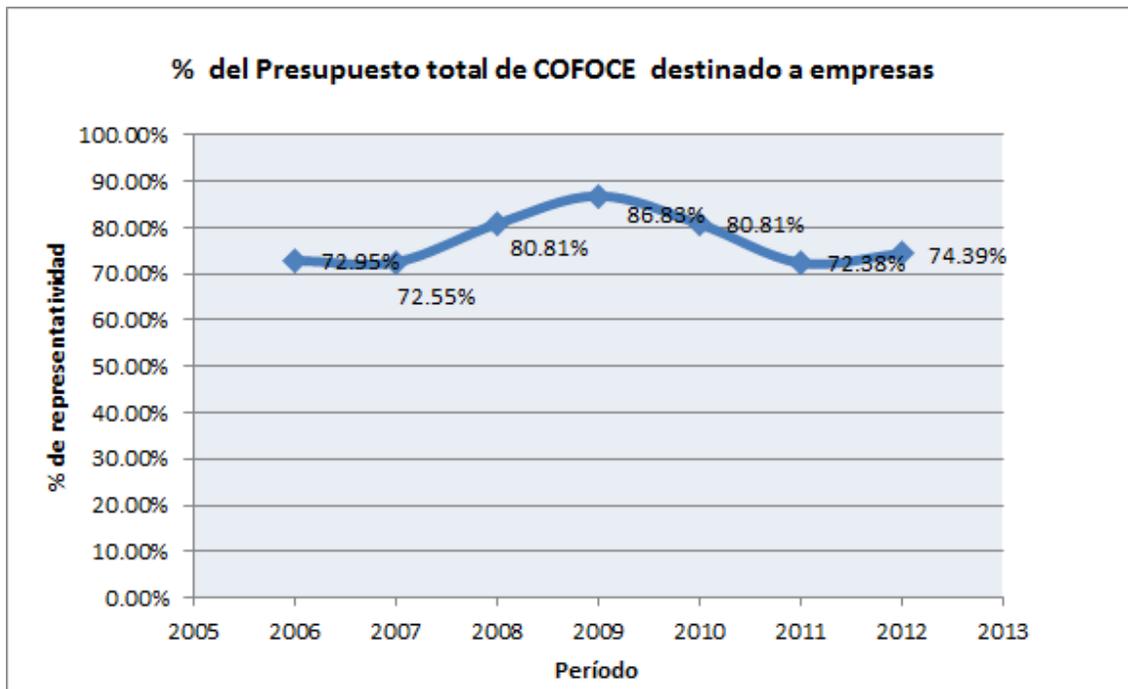
Semáforo verde: Se refiere a los planes de promoción que tienen ventas más altas que la inversión, es decir que ya son rentables: (Ventas > inversión)

RED DE REPRESENTANTES EN EL MUNDO



*Fuente: Elaborado por COFOCE

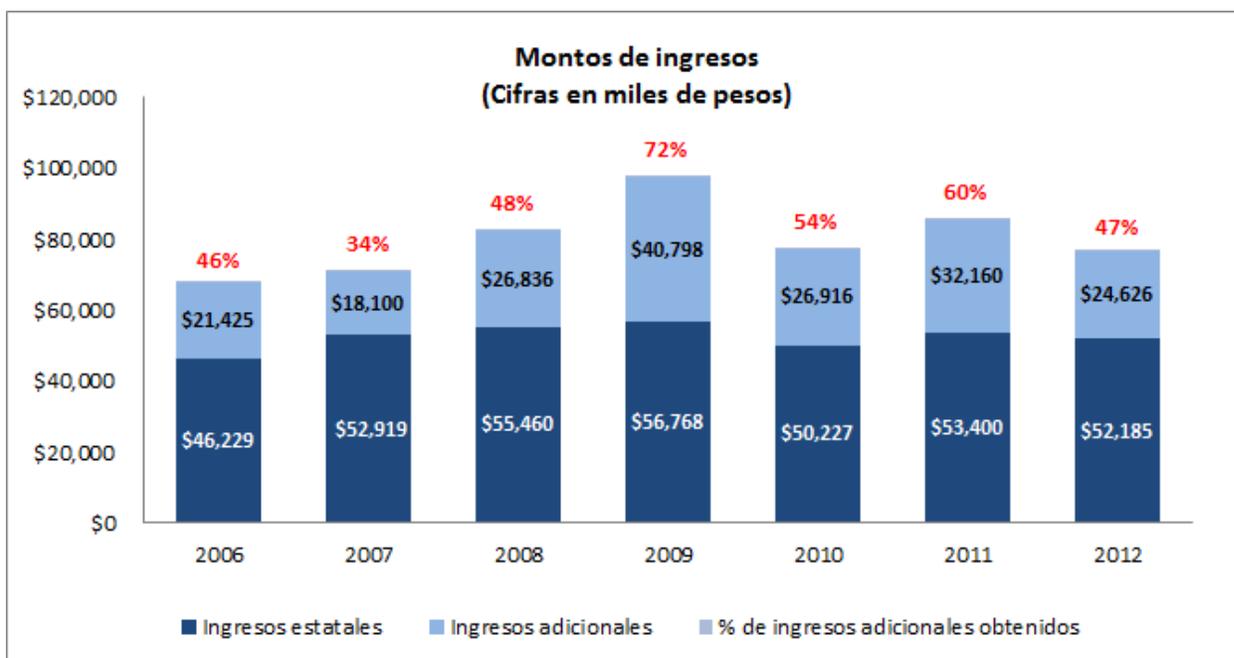
En el mismo tema de eficiencia operativa y con la intención de ejercer de mejor manera los recursos públicos, COFOCE ha destinado la mayor parte de sus ingresos al apoyo directo a empresas, representando en promedio un **77.25%** de su presupuesto total, su evolución se puede distinguir a continuación:



Fuente: Elaborado con la información de COFOCE

*Para la obtención del % del presupuesto total de COFOCE destinado a empresas, se descontó su gasto de operación

Adicional a la mejoría en su operación, COFOCE ha realizado las gestiones necesarias, que vinculadas al Nuevo Modelo de negocios, le han permitido atraer durante la administración actual un promedio de **52%** de recursos adicionales a los que el Gobierno del Estado de Guanajuato les proporciona anualmente conforme al Presupuesto de Egresos, como lo podemos identificar en la siguiente gráfica:



*Fuente: Elaborado con información de COFOCE

Los ingresos adicionales se refieren a los recursos obtenidos por COFOCE a nivel federal y sus ingresos propios.

iii. Contribución al fortalecimiento del comercio exterior de Guanajuato

De manera adicional al logro de metas establecidas en el Plan Estatal de Gobierno, a la eficiencia y atracción de recursos adicionales que ha logrado COFOCE, es clara la contribución que ha hecho el Nuevo Modelo de negocios al fortalecimiento del comercio exterior de Guanajuato.

De acuerdo a los registros de COFOCE el 30.4% del Producto Interno Bruto Estatal está representado por el sector exportador.

Las empresas atendidas por COFOCE generaron 501 millones de dólares en ventas de exportación durante el ejercicio 2011, es decir 115 veces el presupuesto invertido por el organismo en las empresas exportadoras.

Adicionalmente, en el Estado el 72% de los municipios que lo integran, es decir 33 de los 46, son exportadores. Estos mismos municipios son los que contribuyen a la exportación de 111 destinos. El incremento de los municipios exportadores lo podemos ver en la siguiente gráfica:



*Fuente: Elaborado con información de COFOCE

iv. Posicionamiento destacado de COFOCE a nivel nacional

Derivado del trabajo realizado y al reconocimiento que posee a nivel nacional la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato, mantiene una participación en ProMéxico en el carácter de invitado permanente en el Comité Técnico del fideicomiso Público.

ProMéxico es el 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.

ProMéxico fue creado mediante Decreto Presidencial el 13 de junio de 2007 bajo la figura de fideicomiso público sectorizado a la Secretaría de Economía, y cuenta con una red de 52 oficinas en la República Mexicana y 31 oficinas en 21 países.

Como parte de este Comité Técnico, COFOCE tiene las siguientes facultades:

1. Emitir su opinión sobre los asuntos que sean tratados en comité.
2. Promover el cumplimiento de los acuerdos adoptados en las sesiones del comité técnico.

3. Participar con voz y voto.
4. Proponer la realización de sesiones extraordinarias.
5. Sugerir asuntos generales a tratar en las sesiones.
6. Sugerir al Presidente del comité técnico los asuntos que deban tratarse en las sesiones.
7. Proponer la asistencia de invitados a las sesiones del Comité técnico.

Dentro del listado de invitados permanentes, COFOCE es el Presidente de Entidades Promotoras del Comercio Exterior (EPCE).

v. Obtención de reconocimientos y premios en materia de exportación



Premio Nacional de Exportación 2010

Con la finalidad de darle un giro y un nuevo impulso a este importante reconocimiento a las empresas, instituciones y organizaciones líderes en materia de comercio exterior en 2009, la Secretaría de Economía, mediante la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, designó a la Fundación Premio Nacional de Exportación A.C. como responsable de la organización, promoción y difusión del mismo.

Estructura de la Fundación Premio Nacional de Exportación 2010



Con esta premiación, las empresas, instituciones y organizaciones ganadoras son reconocidas públicamente por su labor en el ámbito exportador, mediante una ceremonia solemne a la que asiste el ciudadano Presidente de los Estados Unidos Mexicanos a entregar una presea, un diploma y una placa conmemorativa del Premio Nacional de Exportación.

Las categorías participantes son 14 y una de ellas en la cual encaja COFOCE es la de **Organismos Promotores de Comercio Exterior**, la cual reconoce el esfuerzo de los organismos que colaboran para que las empresas puedan exportar a más países.



En 2010 en ceremonia realizada en la residencia oficial de “Los Pinos” el Presidente de México entregó a COFOCE el premio “Primer Organismo Promotor de Comercio Exterior”. La competencia para obtener este premio estuvo conformada por organismos de estados como Sinaloa, Yucatán y Jalisco e influyo en la obtención del reconocimiento el hecho de haber sido pionero y haberse desarrollado exitosamente en el campo de la promoción de las exportaciones.



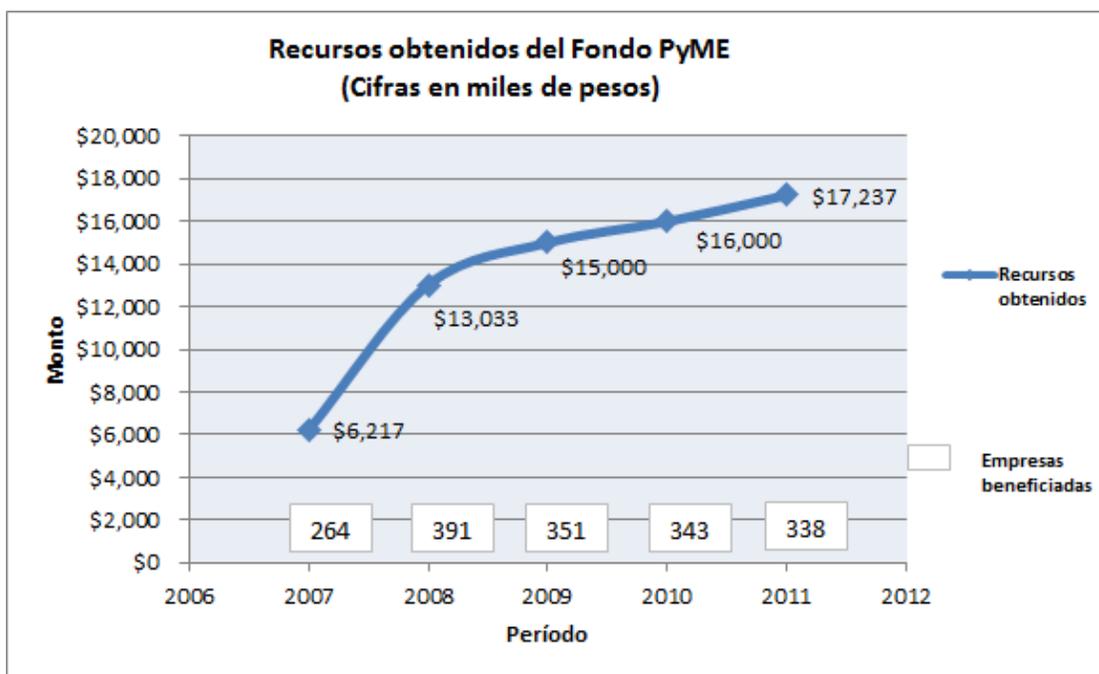
Premio de Innovación 2009:

En el año 2009, en el marco del “Government Innovation Forum 2009” celebrado en la Ciudad de México y organizado por Netmedia empresa líder en medios relacionados con las Tecnologías de Información a nivel nacional, fue reconocido COFOCE como una de las 30 instituciones gubernamentales más innovadoras en el uso de la tecnología entre diversas dependencias de nuestro país, lo anterior debido a la implementación del “Sistema de Inteligencia y Gestión de Proyectos de Exportación” a través del cual las empresas guanajuatenses pueden ubicar las oportunidades comerciales que existen de sus productos en el mercado internacional, así como el seguimiento dentro del organismo bajo la metodología CRM de los diferentes proyectos de exportación de las empresas apoyadas.



Galardón “Mejor Entidad Promotora de Comercio Exterior, más y mejores empresas exportando”

En la Semana Nacional Pyme 2008, celebrada el 07 de noviembre del mismo año en el Centro Banamex de la Ciudad de México, el Subsecretario para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía, otorgó a COFOCE el Galardón “Mejor Entidad Promotora de Comercio Exterior, más y mejores empresas exportando”. Derivado de la labor realizada por COFOCE para apoyar a la Pequeña y Mediana Empresa y de que ha logrado potenciar los recursos que se le asignan del fondo. Esta labor ha continuado a lo largo de la presente administración estatal, obteniendo un total de \$67’486,570 distribuidos en 5 años, cómo podemos ver en la siguiente gráfica:



*Fuente: Elaborado con información de COFOCE

Cabe aclarar que de manera adicional a lo mostrado en la anterior gráfica, se obtuvo en el 2009 por parte del Centro Empresarial México Unión Europea (CEMUE) un importe adicional de \$7'750,000 para apoyar a las empresas con potencial para hacer negocios con los países integrantes de la Unión Europea en algunos de los siguientes temas:

- Acciones ligadas al fortalecimiento de los sistemas de información vigentes.
- Portales sectoriales para el posicionamiento de las PYMES.
- Acciones ligadas al fortalecimiento de los sistemas de información vigentes,
- Talleres/cursos dirigidos a incrementar la capacidad de competir de las PYMES Mexicanas con formación integral de la empresa para la promoción de productos en la Unión Europea.
- Procesos de Innovación para incrementar la competitividad de las PYMES Mexicanas merced a una mejora en sus productos y conceptos comerciales.
- Documentos técnicos para apoyar la apertura y consolidación de negocios entre Guanajuato y la Unión Europea, con acciones ligadas al conocimiento del mercado exterior y los procesos exportadores de la Unión Europea entre otras.

Galardón PYME 2012 como el mejor organismo estatal de Comercio Exterior

En el marco de la Semana Nacional Pyme 2012, celebrada en el Centro Banamex de la Ciudad de México, la Secretaría de Economía Federal, otorgó a COFOCE el Galardón “Mejor Entidad Promotora de Comercio Exterior, más y mejores empresas exportando”. La Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior (COFOCE) fue reconocida una vez más con el Galardón PYME por parte de la Secretaría de Economía Federal como el mejor organismo estatal

de Comercio Exterior por sus grandes resultados, el número de empresas atendidas y su diversidad sectorial.

Durante el evento se destacó que COFOCE se hizo acreedor a dicho galardón por ser un organismo que trabaja en detectar, desarrollar y promocionar la oferta exportable de Guanajuato e impulsar la internacionalización de las empresas, así como por contribuir a que 33 de los 46 municipios del Estado se encuentren participando en la actividad exportadora, llevando sus productos a 111 destinos distintos.

En los dos últimos años COFOCE ha sido reconocida por el Consejo Mexicano de Comercio Exterior (COMCE) como “Mejor Organismo Promotor de Comercio Exterior” y en esta ocasión por parte de la Secretaría de Economía como “Mejor Organismo Estatal de Comercio Exterior”, posicionando a Guanajuato como el estado líder en esta materia.

Este galardón refleja que el compromiso, trabajo y esfuerzo realizado durante esta administración y a lo largo de los 20 años de existencia de COFOCE, mismos que han valido la pena para llevar los productos de las empresas de Guanajuato al mundo y consolidarlo como el Estado Internacional de México.

Recibiendo funcionarios de COFOCE el Galardón de manos del Secretario de Economía Federal



Informe final

El “Nuevo Modelo de Negocios la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato” es el resultado del esfuerzo realizado por la presente administración que encabeza el Gobernador del Estado, delegado en la Coordinadora, con el objetivo de impulsar el desarrollo de las nuevas empresas exportadoras permanentes y el incremento de las exportaciones del Estado.

Para la elaboración del “Nuevo Modelo de Negocios de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato” se identificaron ocho acciones clave que van desde la “Primer Reunión de Planeación de la Coordinadora para el 2007” realizada con funcionarios clave de la Coordinadora, hasta abril de 2012 con la realización de la Sesión Ordinaria del Consejo Directivo de COFOCE.

Para documentar las acciones realizadas se contó con la amplia participación de las Direcciones de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato:

- Dirección General.
- Director de Inteligencia Sectorial.
- Director General de Servicios de Apoyo al Comercio Exterior.
- Director General de Promoción de Exportadores.
- Director General de Captación a Empresas.
- Director General de Formación y Aceleración de Empresas.
- Director de Finanzas y Administración.

Siendo el principal método de integración el documental y la realización de entrevistas. Las Direcciones participaron activamente, soportando, articulando y validando cada una de las acciones realizadas, mediante una secuencia cronológica de acciones en el tiempo (timeline).

Finalmente, con la implementación del Nuevo Modelo de Negocios se reflejan los beneficios sociales y económicos para la ciudadanía al cumplir con las metas establecidas en el Plan Estatal de Gobierno.

i. **Visión de COFOCE al 2030**

La estrategia con que cuenta COFOCE pretende aumentar su potencial y tener un mayor impacto en el desarrollo económico sustentable del Estado de Guanajuato, apoyando a la generación de más y mejores empleos a través del impulso del comercio exterior.

COFOCE tiene amplias perspectivas para el 2030 que logrará con las 5 áreas con que se conforma actualmente, basado en su “Nuevo Modelo de Negocios” que le proporciona una visión de 360 grados sobre el mercado, su potencial y alcances, comprendiendo desde luego cual es la oferta local y la demanda internacional.

“Ser la Institución regional líder a nivel internacional en el posicionamiento de productos locales (guanajuatenses) en el Mundo es la visión de COFOCE”. Todo

ello bajo un enfoque de seguridad y confiabilidad, que se sustente en una oferta certificada y competitiva. La meta es que en 8 años el modelo de negocio permita duplicar el padrón exportador con empresas permanentes, esto es pasar de 450 a 900 empresas exportadoras permanentes.

COFOCE se focalizará en aquellas industrias que aportan mayor riqueza a la Entidad, tales como los Agro-alimentos, con esquemas seguros que forman parte de la dinámica de consumo en la Unión Americana; esto incluiría productos de 4ta gama con importantes componentes derivados de procesos biotecnológicos que generan valor.

El calzado de especialidad, llámese infantil, para pie diabético o geriátrico, con nanotecnología aplicada para mejorar la experiencia del usuario, capturarán el valor y posición de mercado de COFOCE en Estados Unidos y Sudamérica.

Por otro lado, la Industria Automotriz colocará a Guanajuato como un clúster de desarrollo industrial, no solo en el Bajío, si no que permitirá su internacionalización en todo el Continente Americano.

Sin embargo, COFOCE tiene que trabajar tanto de manera interna como externa en los siguientes aspectos:

- Reforzar el trabajo de preparación y servicios para internacionalización, manteniéndose vigente en certificaciones y fortaleciendo el tema de inteligencia competitiva con un observatorio más potente y focalizado en los clústeres seleccionados por el propio núcleo económico, al tiempo que se relaciona de forma mucho más íntima con la red internacional además de socializar resultados internamente.
- Articular el acompañamiento del núcleo económico a las empresas, mediante la participación de las Cámaras y organismos empresariales, para lograr desarrollar a las empresas antes del mandato de COFOCE hacia la internacionalización.

Con lo anterior, COFOCE podrá lograr la generación de una plataforma de visibilidad para los productos de Guanajuato, posicionándose en los mercados estratégicos para las industrias con potencial, pudiendo a nivel nacional ser un organismo replicador en la promoción del Comercio Exterior y como fuente de gestión del conocimiento.

El país requiere trabajar seriamente en el desarrollo de la oferta. Hoy por hoy ProMéxico, la agencia internacional de México para la promoción e inversión, está totalmente enfocada a la promoción de productos Mexicanos, teniendo el mandato de desarrollar la oferta por parte de la Secretaria de Economía, quien no posee las competencias ni la estructura para hacerlo.

Se requieren agencias estatales como COFOCE, en los Estados de la Republica que conozcan y acompañen el desarrollo de la oferta para aprovechar de mejor manera la infraestructura nacional de exportación. Es dentro de este esquema que COFOCE

juega un papel muy importante con la posibilidad de replicar su exitoso modelo con los Estados del país.

En temas de internacionalización industrial la meta es seguir siendo parte de un grupo líder en el mundo, ya que actualmente COFOCE pertenece al selecto grupo de organismos regionales de promoción de comercio exterior (RTPO Regional Trade Promotion Organization, por sus siglas en inglés) y con ello participar en las mejores prácticas en el mundo.

Información estadística, bases de datos y demás soporte documental

Número de anexo	Documento
1	Plan de Gobierno 2006 – 2012
2	Plan Estatal de Desarrollo 2030
3	Decreto Gubernativo número 10 del 8 de mayo de 1992
4	Decreto Gubernativo número 272 del 14 de julio de 2006
5	Decreto Gubernativo número 273 del 14 de julio de 2006
6	Acta de la Cuarta Sesión de consejo directivo del 13 de diciembre del 2007
7	Términos de Referencia “Consultoría para el análisis y Desarrollo del Nuevo Modelo Estratégico de la COFOCE”
8	Acta de la Segunda Sesión Extraordinaria del Consejo Directivo de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato del 11 de junio de 2009
9	Entregable de la empresa consultora a COFOCE
10	Manual del Usuario Base Única de Clientes y Proyectos (BUCYP)
11	Reporte de estatus y recomendaciones del uso del sistema de gestión de COFOCE, febrero de 2008
12	Sistema de Gestión Integral de COFOCE “UNIT”
13	Nuevo Modelo de COFOCE
14	Formato de prediagnóstico y ficha técnica
15	COFOCE ProDIEX y certificaciones
16	Listado de servicios COFOCE
17	Presentación Inteligencia Sectorial
18	Redimensionamiento de COFOCE
19	Decreto Gubernativo número 107 del 8 de mayo de 2009
20	Decreto Gubernativo 139 del 11 de junio de 2010
21	Acelerando la Estrategia de COFOCE
22	Notas publicadas en periódicos AM y El Sol del Bajío

Glosario de términos técnicos

COFOCE: Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato.

GATT: General Agreement on Tariffs and Trade/Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio.

CRM (Customer Relationship Management): Software para la administración de la relación con los clientes. Se refiere a los sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing.

TLCAN: El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (North American Free Trade Agreement: NAFTA) es un acuerdo regional entre el Gobierno del Canadá, el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y el Gobierno de los Estados Unidos de América para crear una zona de libre comercio.

Timeline: Secuencia cronológica de acciones en el tiempo.

Comité Técnico: Organismo máximo de decisión dentro de un Fideicomiso.

CIEX: Centro de la Innovación para la Exportación.

BUCyP (Base Única de Clientes y Proyectos): Sistema de información que permitía la gestión de la información de las empresas y personas.

Términos de Referencia (TDR): Requerimientos de una Institución para el desarrollo de un proyecto.

RFP (Request for Proposal): Requerimientos técnicos para desarrollo de una plataforma tecnológica.

CORDIAL: Sistema de gestión de las oficinas internacionales.

E-pagos: Sistema de pagos y facturación.

SECE: Sistema estadístico de comercio exterior.

Potencial de exportación: Capacidad de las empresas para permanecer en el Sector Exportador. Grado 1: No exporta, exportador pasivo, Grado 2: Exportador Activo 1 a 2 destinos, Grado 3: Exportador Activo, 3 o más destinos.

ProDIEX: Metodología referente al Programa de Desarrollo Integral al Exportador.

3 o 4 PL's: (Three or Fourth Party Logistics) Administración estratégica de la cadena de suministro, en la cual se genera un compromiso a largo plazo entre el proveedor de servicios logísticos y el cliente.

Incoterms: (Acrónimo del inglés International Commercial Terms): Términos internacionales de comercio, normas acerca de las condiciones de entrega de las mercancías, productos. Se utilizan para aclarar los costes de las transacciones

comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor, y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancías.

CPSC: (Comisión para la seguridad de los productos de consumo de los Estados Unidos) Organización similar a la PROFECO en México que cuida el cumplimiento de diversas normatividades en los productos de consumo. Dentro de las reglamentaciones que se encarga de cumplir está la del contenido de plomo y otras sustancias restringidas en productos infantiles.

Propuesta 65: Reglamentación del Estado de California en los Estados Unidos que regula el contenido de diversas sustancias peligrosas en diversos productos.

REACH: Normatividad Europea que regula el contenido de diversas sustancias peligrosas en diversos productos.

Buenas Prácticas Agrícolas (BPA): conjunto de reglas que buscan garantizar la inocuidad y calidad del producto en la cadena alimentaria así como procesos sustentables promovidos por los Gobiernos locales y algunos Organismos no Gubernamentales (ONG's).

Buenas Prácticas de Manufactura (BPM): similares las BPA's (Buenas Prácticas Agrícolas) pero para alimentos procesados.

ISO 22000: Norma de calidad enfocada en alimentos, esta norma define y especifica los requerimientos para desarrollar e implantar un sistema de Gestión de Inocuidad de los alimentos, con el fin de lograr un armonización internacional que permita una mejora de la seguridad alimentaria durante el transcurso de toda la cadena de suministro.

SQF: Certificación en Sistemas SQF que consiste en una declaración de que los planes de inocuidad de alimentos del proveedor han sido implementados en acuerdo con los métodos HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) y los requisitos regulatorios aplicables, y que la validación y verificación de los planes de Inocuidad de Alimentos han sido evaluados y se han determinado que son efectivos para el manejo de la inocuidad de alimentos.

Global Gap: Estándar de conformidad entre los diferentes proveedores de las tiendas al detalle, pues la falta de éste, ocasionaba problemas entre los granjeros. Actualmente es el esquema de certificación más adoptado en el mundo, la mayoría de los clientes de productos agrícolas en Europa solicitan una evidencia de la certificación Global GAP como prerequisite para hacer negocio.

HACCP: El Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC o HACCP, por sus siglas en inglés) es un proceso sistemático preventivo para garantizar la seguridad alimentaria, de forma lógica y objetiva. Es de aplicación en industria alimentaria aunque también se aplica en la industria farmacéutica, cosmética y en todo tipo de industrias que fabriquen materiales en contacto con los alimentos. En él se identifican, evalúan y previenen todos los riesgos de contaminación de los productos a nivel físico, químico y biológico a lo largo de todos los procesos de la cadena de suministro, estableciendo medidas preventivas y correctivas para su control tendiente a asegurar la inocuidad.

FDA: (Food and Drug Administration) Agencia de Alimentos y Medicamentos) es la agencia del gobierno de los Estados Unidos responsable de la regulación de alimentos (tanto para personas como para animales), suplementos alimenticios, medicamentos (humanos y veterinarios), cosméticos, aparatos médicos (humanos y animales), productos biológicos y derivados sanguíneos.

C-TPAT: Iniciativa conjunta entre el gobierno americano y el sector privado cuyo objetivo es construir relaciones de cooperación que fortalezcan la seguridad de toda la cadena de suministro y la seguridad en las fronteras. C-TPAT reconoce que la Aduana puede proveer el mayor grado de seguridad a través de una cercana cooperación entre los propietarios de la cadena de suministro: importadores, transportistas, agentes de aduana, almacenes de depósito, y empresas de manufactura. A través de esta iniciativa, la Aduanas le está solicitando a las empresas importadoras en los Estados Unidos, que fortalezcan sus prácticas de seguridad y comuniquen a sus socios de negocios a lo largo de la cadena de suministro, sus lineamientos con respecto a la seguridad.

Medicare: Programa de cobertura de seguridad social administrado por el gobierno de Estados Unidos, el cual provee atención médica a personas mayores de 65 años. Opera como un seguro de personas y establece los requerimientos que tienen que cumplir los servicios y productos que se operan dentro del programa entre ellos el calzado diabético.

TS-16949: Su objetivo es el desarrollo de un sistema de gestión de calidad con el objetivo de una mejora continua enfatizando en la prevención de errores y en la reducción de desechos de la fase de producción. TS 16949 se aplica en las fases de diseño/desarrollo de un nuevo producto, producción y, cuando sea relevante, instalación y servicio de productos relacionados con el mundo de la automoción. Está basado en el estándar ISO 9000.

ISO 9000: Conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización, opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.