



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

Bancomext.com

**Una estrategia fallida para promover las Pymes en el
comercio exterior**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES**

PRESENTA:

Martha Rocío García Reyes

Asesor: Profesor Ernesto Vázquez Cruz



MÉXICO,

FEBRERO 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A ti Dios, por darme la oportunidad de vivir y tener la maravillosa familia que tengo.

A mi papá, por darme una carrera y por sus enseñanzas. A mi hermano, por ser mi ejemplo a seguir; y a los dos porque han estado conmigo aun en los momentos difíciles.

Dedico este trabajo especialmente a la memoria de mi mamá porque su ejemplo me ha acompañado y porque siempre creyó en mí. Gracias por el infinito amor que me dio.

A Dino, Shag y Ashley, por ser mis grandes amores.

Al profesor Ernesto Vázquez Cruz, por su paciencia y guía a lo largo del presente trabajo.

A mis maestros, porque sin sus conocimientos no hubiera llegado a este momento.

A la Licenciada Clementina Ramos, el Ingeniero Gustavo Naranjo y la Licenciada Martha Jaramillo, ejecutivos de Bancomext, por proporcionarme valiosos datos para esta investigación.

El estudio de los micro fundamentos de la política comercial ... demuestra que la acción racional para el poder ejecutivo del gobierno no es siempre liberalizar el comercio, ya que su función objetivo está compuesta por varias variables, de las cuales la eficiencia no es necesariamente la que tiene un mayor peso.

Federico Steinberg, *La economía política del proteccionismo*

Contenido

	Página
Introducción	6
CAPÍTULO 1. LA GRAN ILUSIÓN	10
1.1 Antecedentes de Bancomext.com	11
1.2 Un plan perfecto	14
1.3 Bancomext.com y las Pymes	18
1.4 Una puerta hacia el mundo	21
1.5 Servicios financieros ofrecidos por Bancomext.com	26
CAPÍTULO 2. LA GRAN COLISIÓN	30
2.1 Bancomext y la política comercial estratégica	34
2.2 Una nueva era en el impulso al comercio exterior	37
2.3 Servicios para Pymes	46
2.4 Cambio de rumbo	50
CAPÍTULO 3. LA GRAN DESILUSIÓN	52
3.1 Qué falló	61
3.2 El ocaso de Bancomext	70
3.3 Una propuesta indecorosa	78
3.4 Una nueva época	82
CAPÍTULO 4. LA GRAN LECCIÓN	85

4.1 La creación de ProMéxico	87
4.2 Los primeros pasos	91
4.3 Demasiado bello para ser real	94
Adenda	105
CONCLUSIONES	106
ANEXO 1. CRONOLOGÍA DE BANCOMEXT.COM	113
ANEXO 2. GLOSARIO	114
BIBLIOGRAFIA	119
Hemerografía	120
Información electrónica	122
Enlaces recomendados	123

Introducción

El trabajo que el lector tiene en sus manos comprende la investigación realizada de enero de 2006 a julio de 2008, en torno al portal electrónico Bancomext.com y su contribución a impulsar las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) mexicanas en actividades de comercio exterior.

Esta investigación fue emprendida al observarse que numerosas Pymes mexicanas enfrentan una circunstancia paradójica en su empeño por competir en mercados internacionales. Por un lado, deben superar numerosos obstáculos para obtener apoyos por parte de las diferentes dependencias del gobierno encargadas de impulsarlas; por otro, la tecnología de la información han constituido una herramienta poderosa pero poco aprovechada para proyectar estas empresas en los mercados externos. La puesta en línea de Bancomext.com, realizada en abril del año 2000, fue un hecho alentador para muchos empresarios confiados en que, con la experiencia y los recursos desarrollados por el banco durante más de sesenta años de operaciones, este portal electrónico los ayudaría a encontrar nuevos mercados y socios internacionales, y que se convertiría, como ofrecieron sus creadores, en “la mejor opción en Internet para incursionar en el comercio exterior”.

Después de siete años de operar en línea, difícilmente puede considerarse que Bancomext.com ha cumplido los objetivos con los que fue creado. A lo largo de estas páginas se intenta demostrar la hipótesis de que Bancomext.com ha reflejado las deficiencias en el desarrollo de una política comercial estratégica por parte del gobierno mexicano. No obstante la agresiva

apertura comercial desarrollada por los gobiernos de Carlos Salinas y Ernesto Zedillo (1988-1994 y 1994-2000, respectivamente), así como de los diversos tratados comerciales firmados con los principales bloques económicos del mundo, las Pymes mexicanas no han conseguido incorporarse a la dinámica exportadora a pesar de que son un eslabón fundamental de cualquier cadena productiva, así como el motor principal de la economía mexicana.

Las inconsistencias en la política comercial estratégica desarrollada por el gobierno mexicano, sobre todo durante el gobierno del panista Vicente Fox (2000-2006), obstaculizaron el desempeño eficiente de Bancomext.com, al grado de colocarlo al borde de la extinción. En ese periodo, Bancomext operó siempre bajo la sombra de una eventual fusión con Nacional Financiera, institución pública enfocada a promover el desarrollo de Pymes y a ofrecer servicios de banca de segundo piso. Esta situación causó numerosos conflictos entre el gobierno y los líderes del sindicato del banco, lo cual se reflejó en un desempeño limitado de todas las áreas operativas de la institución. Proyectado como una plataforma tecnológica y financiera autosuficiente, Bancomext.com pronto quedó subordinado a la política de promoción de las Pymes desarrollada por la Secretaría de Economía, por lo cual su contenido y su plataforma de servicios terminaron empobrecidos.

A principios del año 2007, el presidente Felipe Calderón designó al director general de NAFIN, Mario Laborín, como director general de Bancomext, y en julio de ese año, decretó la creación de ProMéxico, un fideicomiso con funciones de entidad pública que absorbe las facultades de Bancomext para promover el comercio exterior y la captación de inversión extranjera. Aunque el

objetivo principal de ambas medidas es mejorar los apoyos al sector exportador y elevar el flujo de inversión extranjera directa hacia el país, al momento de cerrar esta investigación la integración operativa del fideicomiso ha avanzado de manera muy lenta y los resultados arrojados a un año de entrar en funciones, no justifican su creación. De hecho, el presidente Felipe Calderón ha reconocido fallas en la estrategia de desarrollo económico y comercial desplegada por su gobierno, por lo que ha debido remover de su gabinete al principal arquitecto de la misma, el ex secretario de Economía Eduardo Sojo.

Para realizar esta investigación se entrevistó a los principales encargados del manejo del portal y a especialistas en el desarrollo de portales de Internet; además se pudo consultar diversas fuentes nacionales e internacionales relacionadas con la participación de Pymes en comercio exterior. El marco teórico que rige este trabajo se basa fundamentalmente en las ideas planteadas por Federico Steinberg Wechsler, profesor de la Universidad Autónoma de Madrid, en su obra *La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica*, así como por otras provenientes de diversos textos de Paul Krugman, Peter F. Drucker y Joseph Alois Schumpeter.

En el primer capítulo de esta investigación se presenta un recuento de las circunstancias en las que surgió el portal y de la importancia que, de haber alcanzado sus objetivos, hubiera tenido para la política comercial estrategia del gobierno mexicano en la era del comercio global. En el capítulo 2 se analiza la forma en que se integró la oferta de productos y servicios del portal, así como las ventajas que su consolidación hubiera representado para las Pymes mexicanas. En el capítulo 3 se aborda la paulatina desintegración de dicha

oferta tras la designación de un mismo director para Bancomext y NAFIN, así como a raíz de la creación del fideicomiso ProMéxico, ambas medidas decretadas por el presidente Felipe Calderón en 2007. En el capítulo 4 se presenta un balance del desempeño de ProMéxico y su portal electrónico con respecto al papel que se le ha asignado dentro de la política comercial estratégica del gobierno mexicano.

Esta investigación concluye con una propuesta para revitalizar el uso de portales electrónicos como parte de una política comercial estratégica por parte del gobierno mexicano, que no sólo respalde de manera eficiente a las Pymes en sus aspiraciones por participar en comercio exterior, sino que aproveche el potencial que estas empresas representan en un contexto económico marcado por una feroz competencia global y por la amenaza de una prolongada recesión internacional.

CAPÍTULO 1. LA GRAN ILUSIÓN

El 6 de abril de 2000 fue puesto en línea Bancomext.com, el portal electrónico de la principal institución financiera del gobierno mexicano especializada en promover el comercio exterior y captar inversión extranjera. Con el lanzamiento del portal, realizado de manera oficial pocos meses antes de que finalizara la administración del presidente Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000), los responsables de la política económica del gobierno mexicano pretendieron ofrecer servicios más modernos y eficientes a los empresarios que buscaban competir en los mercados internacionales, e incorporar de lleno a la institución en la llamada “cultura digital” para adecuar sus estrategias y operaciones a las condiciones de competencia impuestas por la globalización económica. La medida era consecuente con la apertura comercial que el gobierno mexicano, bajo control de priístas, había sostenido desde 1998, así como con el advenimiento de la banca electrónica y el acceso generalizado a Internet.

Este portal permitiría impulsar la internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) mexicanas y establecer a Bancomext, con sus más de sesenta años de experiencia en promover a las empresas mexicanas alrededor del mundo, como uno de los mejores bancos especializados en comercio exterior a nivel global.

1.1 Antecedentes de Bancomext.com

El Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) fue fundado el 2 de julio de 1937, durante el gobierno del general Lázaro Cárdenas, con el objetivo principal de impulsar la actividad exportadora entre las empresas mexicanas. Con Nacional Financiera (fundada en 1934) y el Banco Nacional de Crédito Ejidal (fundado en 1935), Bancomext integró la banca de desarrollo con la que el gobierno cardenista financió el crecimiento de la planta productiva, duramente golpeada por más de tres décadas continuas de inestabilidad política y económica.

Desde su origen, Bancomext ha jugado un papel estratégico en el país. Su diseño operativo ha sido objeto de estudio en muchas naciones y se ha caracterizado por contar con directores eficientes, que han permanecido largo tiempo en el cargo. A pesar de las transformaciones políticas y económicas que ha vivido el país, Bancomext mantiene su misión de “fomentar la participación de las empresas mexicanas, principalmente pequeñas y medianas en los mercados globales, proporcionando financiamiento, capacitación y asistencia técnica, a fin de impulsar el comercio exterior y promover el crecimiento regional y la creación de empleos”.¹

¹ “Bancomext. Misión, visión y objetivos institucionales”, en <http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=6&category=3597&document=3556> Obtenido el 1 de febrero de 2007.

En 1985, Bancomext y todas las instituciones de desarrollo de la época participaron en un debate nacional de consolidación de mercados. Algunas, como Banrural, buscaban la atomización de mercado, esto es, tener representación regional más que consolidación. En el caso de Bancomext, se decidió fusionarlo con el entonces Instituto Mexicano de Comercio Exterior. A partir de ese momento, cada año el sector financiero mexicano ha planteado el debate acerca de si la banca de desarrollo, Bancomext incluido, debe manejarse como en los mercados privados, en un sistema de fusiones y consolidaciones.²

Bancomext debutó en Internet en 1996, casi un año después de que México enfrentara una de las peores crisis financieras de su historia, desatada a un par de semanas de que Ernesto Zedillo asumiera la presidencia del país. La página electrónica del banco contenía básicamente información institucional y algunas guías para los empresarios interesados en exportar o importar. Además formaba parte de la red informática del gobierno mexicano (gob.mx), por lo que compartía la dirección electrónica del mismo (<http://www.bancomext.gob.mx>).

Bancomext.com fue en realidad la segunda versión de la página electrónica original, y fue planeado para aprovechar las facilidades que ofrece la Internet para distribuir información, así como para optimizar procesos administrativos,

² “Semblanza de José Luis Romero Hicks, director general de Bancomext”, en *Líderes Mexicanos*, martes 5 de agosto de 2003, http://www.lideresmexicanos.com/articulos.php?id_sec=39&id_art=68&num_page=203. Obtenido el 19 de octubre de 2007.

financieros y comerciales de las organizaciones. Por ello, el portal fue concebido para funcionar como una entidad independiente de la red informática del gobierno mexicano y se optó por utilizar una dirección electrónica que proyectara al banco como una empresa comercial con alcance global: <http://www.bancomext.com>.

En mayo de 2001 se presentó la tercera versión del portal y en diciembre de ese mismo año, días después de que el panista Vicente Fox Quezada asumiera el cargo como presidente de México, se liberó una cuarta versión que se ha mantenido en línea con mínimas variaciones de forma y contenido.

De acuerdo con el *Plan Estratégico* diseñado por el equipo encargado de desarrollar estas últimas versiones de Bancomext.com, el portal electrónico ha tenido como misión servir a la institución y a sus clientes para:

- Reducir costos de difusión, consulta y transacción.
- Ampliar cobertura, acceso y disponibilidad de servicios.
- Oportunidad (*sic*) de respuesta y calidad de los servicios del Banco.
- Incrementar la satisfacción de los clientes.³

³ Gerencia de Desarrollo de Tecnologías de la Información de Bancomext, *Plan Estratégico para el desarrollo del portal Bancomext.com*, México, 2001, p. 7.

Al proyectarlo como eje de la modernización tecnológica, operativa y estratégica de Bancomext, con la tarea de conformar una mesa de productos y servicios innovadores que permitiera fortalecer el sector exportador mexicano y atraer el interés de los inversionistas internacionales hacia nuestra economía, se apostó por convertir rápidamente a Bancomext.com en “la mejor opción en Internet para incursionar en el comercio exterior y hacer negocios con México.”⁴

1.2 Un plan perfecto

Los encargados de desarrollar el proyecto de Bancomext.com, concibieron al portal como eje de “una revolución absoluta” que debía transformar los planteamientos estratégico y los mecanismos operativos del banco.

Para incorporar a Bancomext en la cultura digital, se rediseñó totalmente su presencia en Internet; se modernizó el sistema informático al interior de la institución (Intranet) y se desarrolló otro (Extranet) dedicado al manejo de las oficinas del banco tanto en México como en el extranjero; se ofrecieron servicios financieros adicionales; se abrieron nuevos canales para ofrecer información y capacitación; además, se implementaron nuevos sistemas de administración y colaboración en todas las áreas. Cada unidad de negocio del banco tuvo que replantear sus objetivos en cuanto a servicio y contacto con los

⁴ *Ibid.*

clientes, un proceso nada sencillo debido tanto a la urgencia por implementar un sistema de banca electrónica en un plazo relativamente breve, como a la resistencia al cambio que surge, de manera casi natural, en toda institución cada vez que se adoptan herramientas y culturas organizacionales con las que el personal no está familiarizado.

A pesar de la complejidad de este proceso de integración tecnológica en una sola plataforma, el desarrollo de Bancomext.com se hizo con notable eficiencia. Fue diseñado y ejecutado por un equipo de trabajo respaldado por la Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones e Informática (CANIETI) y por la Asociación Mexicana de la Industria de Tecnología de la Información (AMITI). En el desarrollo de las versiones tres y cuatro del portal, se invirtieron casi siete millones de pesos, cantidad casi ocho veces superior a la destinada para dar mantenimiento a la versión número dos.

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), la globalización es un proceso económico que se caracteriza “por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, de los flujos internacionales de capitales y de la difusión acelerada y generalizada de tecnología.”⁵ El gobierno mexicano y las autoridades del banco fueron sensibles a las necesidades de sus clientes por contar con productos y servicios más acordes a las exigentes condiciones tecnológicas y comerciales

⁵ International Monetary Fund, “Glossary of Selected Financial Terms”, en <http://www.imf.org/external/np/exr/glossary/showTerm.asp#91>. Obtenido el 23 de marzo de 2007.

impuestas por la globalización, lo cual se reflejó en los objetivos estratégicos del portal:

- Comunicar los mensajes de la Institución y del Gobierno de la República al segmento de la sociedad que nos corresponde atender a México y el exterior.
- Difundir y dar acceso a las fuentes de información y conocimiento que permitan reducir el tiempo, costo y riesgo de realizar negocios internacionales.
- Promover y comercializar los productos y servicios del Banco que más oportunidades tienen a través del Portal (transacciones en línea).
- Facilitar la generación de negocios para nuestros clientes a través de la exhibición de catálogos, tiendas virtuales y espacios publicitarios en el Portal.
- Crear comunidades virtuales para los diferentes participantes del comercio exterior de México y sus contrapartes en el resto del mundo.⁶

⁶ Gerencia de Desarrollo de Tecnologías de la Información de Bancomext, *Plan Estratégico*, p. 7.

Los objetivos 3, 4 y 5 reflejan la aspiración por convertir al portal en un sistema tecnológico innovador que no sólo facilitara la interacción entre el banco y sus clientes, sino que permitiera a la institución elevar su perfil competitivo frente al avance de la banca electrónica en México y en todo el mundo. El *Plan Estratégico* del portal también da cuenta de un análisis de competidores, o *benchmarking*, según el cual se proyectaba incorporar en Bancomext.com algunos servicios que le dieran mayor valor agregado con respecto a su posible competencia, tales como “el manejo de oportunidades comerciales, personalización, manejo de mensajes de prensa, publicaciones, oferta de servicios financieros, entre otros, y herramientas para enviar un mensaje a un amigo, imprimir una sección, incluir un apartado a preguntas más frecuentes e incorporar un glosario de términos”.⁷ En realidad, esto añadía cierta funcionalidad al portal para facilitar al usuario el acceso a la información, de forma semejante a lo que ofrecen muchos otros portales en Internet, por lo que no representaba necesariamente dotar de un valor adicional a los productos y servicios que el banco ofrecía a través de este medio electrónico.

El *Plan Estratégico* consideraba también la posibilidad de incluir en Bancomext.com un Centro Comercial que, mediante la elaboración de un catálogo electrónico, permitiera a las empresas ofrecer y promocionar sus productos a un número indefinido de clientes potenciales alrededor del mundo.

⁷ *Ibid.*, p. 12.

El banco pondría a disposición de sus clientes una lista de empresas especializadas en la elaboración de ese tipo de catálogos para que eligieran la que más les conviniera; además ofrecería financiar parte de su costo, e incluir en el Centro Comercial el catálogo una vez terminado.

El punto más importante dentro del *Plan Estratégico* consistía en la integración de nuevos servicios financieros que pudieran realizarse totalmente en línea. Esto era una parte medular del proyecto porque representaba ahorros significativos tanto para el banco como para el cliente; más aún, permitiría mejorar el margen de utilidad para la institución, un aspecto que preocupaba cada vez más a las autoridades financieras del país. De hecho, desde sus primeros días, el gobierno de Vicente Fox buscó conducir al banco mediante estrategias que mejoraran su rentabilidad a toda costa. La incursión de Bancomext en la banca electrónica era una medida urgente tanto para la institución como para el sector exportador mexicano, que debía batallar con la burocracia de la banca de desarrollo y la inexperiencia en materia de comercio internacional de la banca comercial. El único detalle fue que en el *Plan Estratégico* nunca se definió cuáles serían los servicios “innovadores” que Bancomext ofrecería a través de su portal.

1.3 Bancomext.com y las Pymes

El lanzamiento de Bancomext.com tuvo una importancia especial en la estrategia gubernamental, lanzada por Ernesto Zedillo y retomada por Vicente Fox, de convertir a las Pymes en motor del desarrollo económico del país. De

acuerdo con el Censo de Población realizado por el INEGI en 1999, al momento de aparecer este portal electrónico, en el país había más de 2,885 millones de empresas, de las cuales 2,880 millones correspondían a Pymes; es decir, el 99.8%. Para tener una idea del impacto que las Pymes tienen en la economía mexicana, basta decir que casi una de cada siete familias tiene una empresa de este tipo, que aportan casi el 52% del PIB y generan casi el 72% de los empleos.⁸ En ambos rubros, las Pymes mexicanas tienen un papel mucho más dinámico que las estadounidenses, incluso superan a las de Reino Unido en generación de empleos.⁹

Por lo general, las Pymes son definidas con respecto a su tamaño, a su número de empleados y al volumen de su producción. Sin embargo, para efectos de esta investigación, consideraremos a las Pymes como empresas que presentan tres características muy particulares: la primera es que son empresas dirigidas generalmente por sus dueños; la segunda es que su producción depende más de la maquinaria y los equipos, que del capital o el trabajo intelectual; y la tercera es su dificultad para acceder a financiamiento, lo

⁸ Citado en la presentación electrónica “Las Pymes mexicanas y su participación en el comercio exterior”, elaborada por la Secretaría de Economía y exhibida en Montevideo, Uruguay, 2002.

⁹ De acuerdo con el Department for Business Enterprise & Regulatory Reform (BERR) del gobierno británico, las Pymes constituyen el 99.9% de las empresas británicas y contribuyen con un 51.5% del empleo en empresas privadas del Reino Unido. BERR, “Statiscal Press Release”, London, 30 July, 2008, p. 1.

cual termina por afectar el valor de sus productos, su rentabilidad y su propia viabilidad.¹⁰

Las Pymes tienen un papel fundamental en el comercio exterior de México. En el año 2000, de 36 mil quinientas empresas exportadoras que había en el país, 34 mil eran Pymes que aportaron el 95% de los 160 mil millones de dólares que ingresaron por concepto de exportaciones en ese año.¹¹ Si se considera que México es la séptima economía exportadora a nivel mundial y que produce el 42% de las exportaciones anuales de América Latina, entonces la relevancia de las Pymes mexicanas dentro del comercio internacional todavía resalta más.

Los gobiernos de los priístas Carlos Salinas y Ernesto Zedillo (1988-2000) desarrollaron una intensa política de apertura comercial para colocar a la economía mexicana como una fuerte competidora a nivel global. Durante ese periodo se trabajó para construir un entorno que favoreciera a las empresas mexicanas, en especial a las Pymes, ante los retos que implicaba la globalización económica. Se fijaron reglas más claras y estables con el fin de crear un clima más favorable para la inversión privada; se logró construir una red de 11 tratados de libre comercio con 32 naciones en tres continentes y pudo abrirse un acceso potencial a más de 850 millones de consumidores.

¹⁰ Zorrilla Salgado, Juan Pablo, "La importancia de las Pymes para México y el mundo", en <http://www.gestiopolis.com/canales2/economia/pymmex.htm>, mayo, 2004. Obtenido el 25 de marzo de 2007.

¹¹ Presentación electrónica, "Las Pymes mexicanas y su participación en el comercio exterior", elaborada por la Secretaría de Economía y exhibida en Montevideo, Uruguay, 2002.

La apertura comercial permitió que el comercio exterior duplicara su importancia económica en un lapso relativamente breve. Las exportaciones pasaron de contribuir con 15% del PIB en 1993, al 29% en el año 2000; la exportación de manufacturas llegó a representar el 82% de las ventas externas cuando en la década de los ochenta apenas significaba casi el 25%, en tanto que el resto correspondía a exportaciones petroleras. Un número creciente de empresas buscaron integrarse de alguna manera a las cadenas productivas ligadas al comercio exterior; incluso empresas de capital extranjero se establecieron en México con el fin de aprovechar las facilidades que el gobierno creaba para que participaran como exportadoras o importadoras.

1.4 Una puerta hacia el mundo

A pesar del dinamismo creado por la apertura comercial y de su creciente protagonismo en el comercio exterior, las Pymes que operan en México han enfrentado numerosos desafíos para incorporarse de manera competitiva a los mercados globales.

De los 2.84 millones de Pymes que se registraron en 1999, sólo 35 mil exportaban, lo que equivalía a casi el 2%, en tanto que el valor promedio de las exportaciones de este tipo de empresas era inferior a los 5 millones de dólares anuales.¹² Los responsables de la política económica del gobierno mexicano, identificaron de manera muy precisa las necesidades de las Pymes para

¹² A lo largo de este trabajo se considera una paridad de 10 pesos mexicanos por dólar, que fue el promedio durante el periodo que abarca esta investigación. La crisis financiera internacional desatada a mediados del año 2008, justo al concluir esta investigación, disparó el tipo de cambio hasta colocarlo por encima de los 15 pesos por dólar en febrero de 2009.

aprovechar las oportunidades surgidas de la apertura comercial y aumentar su participación en el desarrollo económico del país. En primer lugar, era urgente aumentar el número de Pymes que participaran en actividades de comercio exterior, así como incrementar el valor de sus exportaciones. Para ello era necesario proporcionarles información de calidad acerca de mercados y proveedores internacionales, otorgarles apoyos financieros para que redujeran costos y se hicieran más competitivas, así como dotarlas de una cultura exportadora que no se limitara a conocer los trámites comerciales requeridos por cada país, sino también los hábitos e idiosincrasias de cada nación para encontrar socios potenciales. A todo ello había que añadir la necesidad de capacitar a sus directivos y personal en cuestiones organizacionales, de manera que se pudiera contrarrestar la tendencia de este tipo de empresas a ser administradas en forma inexperta, a tener márgenes de utilidad reducidos y, en consecuencia, a mostrar mínimos niveles de crecimiento.

Al asumir Vicente Fox la presidencia del país, en diciembre de 2000, asignó a la Secretaría de Economía (SE) la responsabilidad de estructurar un sistema de apoyos institucionales que fomentara la participación de las Pymes en el

comercio exterior. La SE creó un área especializada para realizar esta tarea así como el Programa Nacional de Promoción y Consolidación de la Oferta Exportable para la PyME, en el que Bancomext desempeñaría un papel relevante. Este nuevo esquema de apoyo a las Pymes tenía como objetivo central incorporar a estas empresas en las cadenas de suministro de las empresas altamente exportadoras (ALTEX), antes que convertir a las Pymes en exportadoras independientes o en pequeñas comercializadoras. Para ello, se asignó a Bancomext la doble misión de convertirse en el principal proveedor de información especializada para las Pymes que buscaban incursionar en comercio internacional, así como de proporcionar el financiamiento necesario para que lo logaran.

Bancomext.com era la herramienta ideal para que el banco cumpliera con esta doble función. El portal permitía la distribución inmediata, a todo el mundo y a bajo costo, de grandes volúmenes de información que anteriormente los usuarios sólo podían obtener en las oficinas del banco, ubicadas al sur de la conflictiva ciudad de México, o a través de alguna de sus representaciones. El banco imprime periódicamente revistas, guías, libros, reglamentos, solicitudes, entre otras publicaciones, y parte de estos materiales comenzaron a ser distribuidos en forma electrónica, gratuita y sin restricciones a través del portal. Se incluyó además un apartado con información institucional y algunos videos publicitarios también fueron puestos a disposición de los usuarios del portal para que pudieran descargarlos y verlos en sus computadoras.

Bancomext ha contado durante décadas con uno de los sistemas más completos de capacitación en materia de comercio internacional. El banco ofrece en México algunos de los mejores seminarios, cursos y conferencias en el tema, varios de los cuales fueron incorporados al portal mediante la creación de un Aula Virtual para el Exportador. Además se creó un Programa de Capacitación Virtual, con el cual se buscó la formación integral para el exportador vía electrónica, sin límites de horario ni ubicación. El portal permitió que el banco expusiera a sus usuarios sus diversos programas de capacitación, sus convenios para formar los llamados Centros de Servicios al Comercio Exterior Conjuntos (CSCEX), su Programa de Asistencia Técnica para que las Pymes calificadas tuvieran acceso a consultoría especializada, y sus calendarios de cursos.

La sección relacionada con el Financiamiento a Pymex (Pequeñas y Medianas Exportadoras) consistió esencialmente del servicio Exporta Fácil, un paquete de servicios para este tipo de empresas que incluía investigación de clientes potenciales en el extranjero, factoraje y recuperación de ventas en Estados Unidos y Canadá. Este servicio sólo se realizó parcialmente a través de Bancomext.com; los interesados se registraban en el portal y tenían oportunidad de consultar la base de empresas internacionales registradas por el banco, con miras a entablar relaciones de negocios. Sin embargo, la contratación del paquete de servicios debía realizarse vía telefónica o en las oficinas del banco.

Durante más de 66 años, Bancomext ha encabezado el respaldo financiero que el gobierno mexicano otorga a las empresas con actividades internacionales, en particular a las Pymes. Entre sus prioridades ha estado siempre la de facilitar a estas empresas su incorporación al comercio exterior a través de diversos esquemas, de manera que puedan conseguir recursos para capital de trabajo, financiamiento a ventas, así como para adquirir maquinaria y equipo. A falta de una banca comercial dispuesta a arriesgarse o con la capacidad necesaria para impulsar proyectos de esta clase, Bancomext ha estado a cargo de simplificar el otorgamiento de crédito, desarrollar el financiamiento automático de la cartera de exportación y de convertirse en el principal proveedor de crédito al pequeño exportador.

Al tiempo que Bancomext.com se convirtió en un eficiente medio para facilitar el acceso a algunos recursos informativos y servicios de capacitación del banco, también facilitó la prestación de algunos servicios financieros que comenzaron a realizarse en línea. El banco cuenta con una de las mejores mesas de productos y servicios financieros orientados al comercio internacional en América Latina; sin embargo, se decidió dividirla en dos partes con miras a su inclusión en el portal. De tal forma que una fue presentada únicamente de manera informativa y con los datos de contacto, en tanto que otra sí fue incorporada para operar en línea.

1.5 Servicios financieros ofrecidos por Bancomext.com

Los servicios financieros de los que sólo se ofrece información en el portal son los siguientes:

- Servicios de Tesorería – Servicios de administración financiera para optimizar el manejo de recursos, así como estrategias de cobertura dirigidas a incrementar su rentabilidad, tales como mesa de dinero, compra-venta de divisas, inversiones en dólares estadounidenses y derivados.
- Avalúos – Valuación de bienes inmuebles, bienes muebles y agropecuarios.
- Fondos de Inversión de Capital de Riesgo – Participación del banco en la constitución de fondos de riesgo acordes con la misión de financiar proyectos de comercio exterior.
- Costo Anual Total – Cálculo del costo anual de los créditos otorgados por Bancomext.
- Banca de Inversión - Esquemas alternativos de servicios y financiamiento para el desarrollo de proyectos tanto nacionales como internacionales, utilizando esquemas de ingeniería financiera, tales como créditos sindicados, financiamientos estructurados, participación

en el capital de las empresas y financiamiento de proyectos internacionales.

- Garantías – Otorgamiento de garantías *stand-by*, garantías independientes, garantía BERD y cartas de crédito comercial.

Por otro lado, los servicios financieros que fueron incorporados para operar en línea son:

- Cartas de Crédito – Se puede llenar en línea el formato para solicitar este servicio. Además se obtienen reportes, cotización de comisiones y gastos de emisión.
- Líneas de Crédito – Se puede obtener asistencia para saber si se es elegible para recibir crédito del banco así como consultar saldos totales por tipo de moneda, saldos por línea de crédito, intereses generados a la fecha de corte, fechas de amortización e información sobre disposiciones realizadas.
- Fiduciario – Actuación como fiduciario mediante diversos instrumentos como fideicomisos, mandatos, depósitos, comisiones y trámites.

- Intermediarios financieros – Acceso a intermediarios financieros al sistema de Bancomext para la realización, consulta y solicitud de operaciones financieras.

La razón principal para esta división es la naturaleza misma de algunos servicios, como los Avalúos, que requieren la presencia física de los clientes y de los representantes del banco. No obstante, la mesa de servicios financieros en línea de Bancomext ha resultado ser una de las mejores innovaciones de la banca electrónica que opera en México por el tipo de servicios que ofrece a sus clientes, por su elevado nivel de eficiencia y por contar con los más avanzados sistemas de seguridad en banca digital.

En la estrategia de impulso a Pymes en el comercio exterior desarrollada por el gobierno de Fox, la labor de Bancomext y su portal electrónico se complementó en un principio con programas de fomento a Pymes realizados por otras instituciones del gobierno mexicano, como NAFIN, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), la Comisión Federal de Electricidad (CFE), Petróleos Mexicanos (Pemex) y diversas firmas del sector privado, como Wal-Mart, Grupo Bimbo, Grupo Elektra, Cemex, Comercial Mexicana y Grupo Geo.

A pesar de su aparente solidez, esta estrategia de respaldo a las Pymes en comercio exterior por parte del gobierno mexicano y el papel que Bancomext,

con su portal electrónico, desempeñaba como parte de la misma, registraron un drástico viraje durante el gobierno de Vicente Fox.

CAPÍTULO 2. LA GRAN COLISIÓN

Desarrollar Bancomext.com fue una medida coherente con la política comercial estratégica instrumentada por el gobierno de Ernesto Zedillo. Al igual que su antecesor, Zedillo confirió al comercio exterior un papel fundamental en su programa de desarrollo económico, sobre todo después de que la grave crisis financiera que el país enfrentó entre 1994 y 1995 (y que, irónicamente, desató el enfrentamiento entre los dos ex presidentes) pusiera al descubierto, entre las numerosas deficiencias estructurales de la economía mexicana, una gran vulnerabilidad de los sectores productivos locales ante las exigentes condiciones de competencia comercial y financiera establecidas por la globalización.

La apertura de la economía mexicana, iniciada por Salinas y continuada por Zedillo, permitió al país incorporarse a la competencia internacional por capitales, modernizar sus sectores productivos y conquistar nuevos mercados regionales. La desregulación económica, incluida la aceptación de la inversión extranjera en sectores anteriormente reservados al Estado (como finanzas e infraestructura), la privatización de empresas públicas en actividades fundamentales como la metalurgia, el transporte y las telecomunicaciones, así como la firma de tratados de libre comercio con los principales bloques económicos del mundo, fueron medidas con las que México compitió agresivamente en la década de los 90 con economías emergentes como Chile, Argentina, Brasil, Singapur, Kenia, Ghana, Sudáfrica y los llamados Tigres

Asiáticos. Si bien estas y otras acciones crearon numerosas oportunidades para las empresas mexicanas, también les plantearon nuevos retos para los que no estaban preparadas. Uno de los desafíos más importantes consistió en competir de manera casi súbita contra empresas de países no sólo más desarrollados, sino también más poderosos para conservar sus cuotas de mercado y proteger los negocios de sus empresas alrededor del mundo. El entusiasmo de muchos empresarios y funcionarios mexicanos por el libre comercio contrastó con la actitud eminentemente proteccionista de sus “socios comerciales”, como los países de la Unión Europea y los Estados Unidos, que siempre han cuidado a sus empresas mediante subsidios, cláusulas especiales o, simplemente, mediante la imposición de aranceles fuera del marco de los “acuerdos” comerciales bilaterales.¹³

Entre las prioridades en materia económica de la administración encabezada por Ernesto Zedillo, sobresalió la de construir una política comercial estratégica que no sólo diera cohesión y fortaleza a las distintas acciones enfocadas a impulsar la participación de las empresas mexicanas en el comercio exterior, sino que permitiera además crear condiciones favorables para que conquistaran posiciones altamente competitivas en los mercados internacionales. Como han señalado Paul Krugman y otros economistas contemporáneos, contar con una política comercial estratégica es indispensable para cualquier nación que pretenda desenvolverse en un entorno

¹³ Algunos ejemplos: las restricciones impuestas por Estados Unidos a las importaciones de aguacate, acero y cemento provenientes de México; o los subsidios que muchos países de la Unión Europea otorgan a su producción agrícola.

de permanente competencia imperfecta, de economías de escala y con importantes externalidades que afectan la producción de algunos bienes, como el que caracteriza a la globalización.¹⁴

Federico Steinberg Wechsler, economista argentino, catedrático de la Universidad de Madrid y continuador de las tesis propuestas por Krugman, define la política comercial estratégica como “aquella política comercial que un gobierno instrumenta mediante la intervención y la regulación y que va destinada a modificar la interacción estratégica que se produce en determinados sectores entre empresas nacionales y extranjeras en el ámbito internacional.”¹⁵ Los gobiernos, según Steinberg, por lo general instrumentan estas medidas para fortalecer a las empresas nacionales sobre las extranjeras a través de la política industrial, pero en las últimas dos décadas los mecanismos para llevarlas a cabo se han diversificado debido a los cambios en las condiciones de competencia global, tales como la reconfiguración de alianzas comerciales regionales y la aplicación en los negocios de las tecnologías de la información. De manera que la política comercial estratégica puede aplicarse también a través del apoyo público a programas de Investigación y Desarrollo (ID); de la coordinación de las acciones de las empresas privadas y de los centros de investigación con el gobierno; y de la

¹⁴ Krugman, Paul (ed.), *Una política comercial estratégica para la nueva economía internacional*, Fondo de Cultura Económica, México, 2001, p. 20.

¹⁵ Steinberg, Federico, *La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica*, Eumed.net, Madrid, p. 27.

protección parcial del mercado interno mediante la imposición de cuotas compensatorias.¹⁶

Paul Krugman ha escrito que “el libre comercio no ha muerto pero ha perdido su ingenuidad”. En efecto, mientras que los partidarios del liberalismo ortodoxo y de las teorías tradicionales del comercio internacional suelen definir el libre comercio como comercio justo, la realidad que priva en plena globalización económica es la de la competencia comercial imperfecta. Por esto no podía asegurarse que la apertura económica y la estrategia comercial desarrolladas por el gobierno mexicano a partir de 1988 garantizarían por sí solas el acceso irrestricto de las empresas mexicanas a los mercados internacionales y en condiciones de competencia equitativa.

De manera que Zedillo y su equipo económico elaboraron una política comercial estratégica para apuntalar la incorporación de las empresas nacionales a la competencia global. Como parte de esta política comercial estratégica, se determinó fortalecer la producción de productos exportables y la integración de cadenas productivas ligadas al comercio exterior; incentivar el mejoramiento tecnológico de las empresas; continuar con la desregulación

¹⁶ *Ibid.*, p. 89.

económica y las negociaciones internacionales; y, de manera especial, aumentar los recursos para capacitación y promoción de exportaciones.¹⁷

2.1 Bancomext y la política comercial estratégica

Durante el gobierno de Ernesto Zedillo, Bancomext consolidó su posición como eje de la promoción al comercio exterior. Además de ofrecer servicios de capacitación, investigación y difusión de eventos internacionales, el banco amplió sus servicios financieros y buscó desarrollar mercados para sus clientes. Se fortalecieron los programas Pitex, Altex, Drawback, Femex y Ecex, los cuales influyeron de manera notable en el auge exportador que se dio tras la devaluación del peso mexicano en diciembre de 1994. Se promovió la importación temporal y la inversión extranjera en maquiladoras, además de que se fomentó la integración de Pymes en las cadenas de suministro de este tipo de industrias. Asimismo, se utilizó la participación de México en el Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN) para invitar a empresas de otros países que quisieran aprovechar el enorme mercado potencial de esta región.

El banco concentró la administración de los apoyos financieros que el gobierno otorgaba al comercio exterior. Se dio prioridad al desarrollo de productos, a la capacitación en procesos productivos y a la creación de comercializadoras. Con el respaldo de incentivos fiscales como la devolución

¹⁷ Zedillo, Ernesto, *Programa de Política Industrial y Comercio Exterior 1995 – 2000*, Presidencia de la República, 1995, p. 22.

del Impuesto al Valor Agregado (IVA) en algunas actividades industriales, el banco tuvo gran éxito en captar inversión extranjera directa y en desarrollar un dinámico sector exportador que se distinguió por la colaboración entre el sector público y el privado, por su flexibilidad de esquemas de operación, así como por la intensa participación de la iniciativa privada en la elaboración de los programas del banco. Debido a que en México las fuentes de financiamiento privado al comercio exterior son escasas y muy restringidas, el banco canalizó grandes recursos a esta actividad y promovió entre las exportadoras mexicanas el uso de la banca externa de los socios comerciales.

Con el fin de convertir a las Pymes mexicanas en detonadoras de comercio exterior, Bancomext amplió las facilidades para que se incorporaran al programa Pitex con esquemas de financiamiento, promoción y asesoría especiales. Se procuró aprovechar el periodo de gracia de 7 años antes de que el TLCAN entrara plenamente en vigor (en 2001) para capacitar a las Pymes en comercio exterior, normas técnicas y cultura organizacional. Se hizo una promoción selectiva de sus productos por regiones y mercados, y se otorgaron créditos a lo largo de toda la cadena exportadora para incluir a este tipo de empresas. Todas las áreas del banco se involucraron en hacer que las Pymes se concibieran a sí mismas como actores globales con la capacidad de competir en cualquier mercado, y se diseñaron programas especiales para crear entre los empresarios mexicanos una cultura exportadora.

En México, al igual que en otras economías emergentes, se invirtieron grandes recursos para propiciar el auge exportador. Tal como hicieron los llamados Tigres Asiáticos, por ejemplo, aquí también se financió de manera importante la consultoría en Pymes, la elaboración de estrategias de mercadotecnia internacional, la creación de oficinas internacionales de promoción e inversión, y el fomento de empresas comercializadoras. La mecánica de aplicación de estas medidas hizo necesario que el banco coordinara sectores productivos, promoviera de manera permanente la oferta exportable y, sobre todo, hiciera responsables de los costos de operación a los usuarios. De esta manera, Bancomext desempeñó con eficiencia su papel dentro de la política comercial estratégica del gobierno de Zedillo. El resultado fue que mientras que en 1993 había 20 mil quinientas Pymes exportadoras (es decir, empresas que exportaban menos de 5 millones de dólares al año), en el año 2000 su número aumentó a 34 mil.

Cuadro 1. Crecimiento de Pymes exportadoras en México 1993 – 2000.

Año	Pymes
1993	20500
2000	34000

Fuente: Elaboración propia con base en la presentación electrónica “Las Pymes mexicanas y su participación en el comercio exterior”, elaborada por la Secretaría de Economía en 2002.

2.2 Una nueva era en el impulso al comercio exterior

El crecimiento explosivo del comercio exterior durante el gobierno de Zedillo, hizo que la contribución de esta actividad al desarrollo del PIB casi se duplicara en un periodo relativamente corto (de 15% a 29%, entre 1993 y 1999), pero también propició que la demanda por los servicios financieros, de promoción, información y capacitación de Bancomext, sobre todo entre Pymes, creciera en niveles sin precedentes. La institución tuvo que desarrollar nuevos canales para proporcionar estos servicios con rapidez, bajos costos y, sobre todo, con un respaldo tecnológico avanzado. Fue imperativo realizar entonces la modernización integral en el banco, que incluyó renovar su presencia en Internet para aprovechar al máximo las facilidades que las tecnologías de la información ofrecen para la operación de empresas y organizaciones. Como observa Peter F. Drucker, “la aplicación de la alta tecnología en los negocios es una forma de fomentar la vocación empresarial (“*entrepreneurship*” o “emprendimiento”) y la innovación en una comunidad, así como su reconocimiento.”¹⁸

El desarrollo del portal electrónico Bancomext.com fue utilizado para modernizar los diversos procesos organizacionales y financieros del banco, así como para atender la creciente demanda de servicios relacionados con el comercio exterior. Más importante todavía, Bancomext.com se convirtió en una plataforma para facilitar la aplicación de algunas de las principales medidas que

¹⁸ Drucker, Peter, *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*, HarperCollins, New York, 2002, p. 14.

conformaron la política comercial estratégica instrumentada por el gobierno de Ernesto Zedillo.

Bancomext.com constituyó la mayor reestructuración del banco en su historia. Como señala el ingeniero Gustavo Naranjo, subgerente de Administración del Centro Comercial y Tecnologías de Bancomext.com, y uno de los principales encargados de desarrollar el portal electrónico, todas las áreas del banco tuvieron que incorporarse de lleno a “la cultura digital”.¹⁹ Cada unidad de negocio debió “digitalizar” sus procesos; es decir, rediseñarlos de manera que pudieran ser operados vía electrónica, lo que representó un aumento considerable en la eficiencia de las operaciones y, sobre todo, una reducción significativa en costos. El portal fue diseñado para hospedar la Intranet del banco, el sistema informático mediante el cual se automatizaron sus procesos organizacionales, desde algunos procesos administrativos hasta la comunicación interna. Los equipos de trabajo tuvieron que reorganizarse y aprender el uso de herramientas tecnológicas, como paquetes de software y la navegación en Internet, que les permitieron elevar su eficiencia.

La incorporación del banco a la era digital tuvo que ser acompañada por una nueva cultura organizacional que venciera la natural resistencia al cambio que suele enfrentar toda organización. Como ha escrito Peter Drucker, los cambios bruscos en la economía mundial obligan a las organizaciones a modificar sus

¹⁹ Entrevista con el ingeniero Naranjo realizada el 24 de marzo de 2006.

factores claves de éxito cada vez con mayor rapidez; y para lograrlo hace falta “no sólo establecer una serie de controles, de recompensas y castigos, sino que es necesario establecer una identificación entre los factores clave de éxito de la organización y las aspiraciones individuales de sus miembros.”²⁰ Aun cuando, según recuerda el ingeniero Naranjo, en un principio fue muy difícil que los empleados de Bancomext aceptaran cambios en sus métodos de trabajo, como la forma en que debían compartir la información con las diferentes áreas del banco o el tener que trabajar con documentos digitales en lugar de los impresos en papel, al final se logró vencer la reticencia al cambio en un plazo relativamente corto mediante un arduo trabajo de convencimiento acerca de los beneficios que la modernización de la institución reportaría no sólo a la competitividad de ésta, sino también al desarrollo profesional de sus empleados.

El aspecto más importante de la modernización de Bancomext fue la integración de sus productos y servicios al portal electrónico. Éste también fue el aspecto más difícil de realizar técnicamente debido a la complejidad de los sistemas financieros del banco, así como por la necesidad de garantizar cada operación con los más altos niveles de seguridad. La participación de las empresas afiliadas a la Canieti y la asesoría de su presidente, el ingeniero Jorge Pisanti, una de las autoridades más importantes en materia de informática en México, facilitó la migración de los sistemas para operarlos desde el portal. Bancomext.com marcó un momento importante en la historia

²⁰ Drucker, Peter, “Cambiar las conductas, no la Cultura”, en <http://www.ebya.com.ar/camcod.htm>. Obtenido el 16 de octubre de 2007.

de la banca mexicana al convertirse en el primer banco especializado en servicios de fomento al comercio exterior en realizar sus principales operaciones financieras en línea. La mayor parte de los bancos públicos o privados internacionales especializados en este tipo de actividades, utilizan sus portales electrónicos únicamente para proveer información acerca de sus productos y servicios. Incluso un banco tan importante como el Ex-Im Bank, del gobierno de Estados Unidos, ofrece solamente los formatos electrónicos para clientes interesados en hacer el seguimiento de servicios muy limitados como solicitar cotizaciones, reportar embarques u obtener aprobaciones de compra; pero la parte principal de sus operaciones financieras las realiza a través de intermediarios, fuera del portal <http://www.exim.gov>.

En sus primeros años, el portal sirvió asimismo como eje para articular la operación de las oficinas del banco. En algunos casos, como en el de la delegación del banco en Montreal, Canadá, se desarrollaron sitios de Internet que estaban interconectados a [Bancomext.com](http://www.bancomext-mtl.com) (<http://www.bancomext-mtl.com>). Sin embargo, a medida que el banco fue sometido a reorganizaciones y ajustes presupuestales, estos sitios desaparecieron de manera gradual o fueron abandonados.

Como comenta el ingeniero Naranjo, [Bancomext.com](http://www.bancomext.com) resultó ser una plataforma ideal para distribuir los grandes volúmenes de información acerca de los diferentes programas, actividades y publicaciones del banco. Gracias al

portal se pudieron redefinir los recursos informativos y se diseñaron mecanismos adecuados para proporcionarlos al usuario electrónicamente de una manera eficiente, con lo cual éste tuvo acceso inmediato a los diversos servicios informativos del banco que anteriormente sólo podían obtenerse de manera física en las oficinas del banco en el sur de la ciudad de México.

Se incorporó al portal un importante apartado de información institucional, “Conoce Bancomext”, en el que se incluyeron desde el perfil del banco, de sus principales directivos, su informe anual y sus estados financieros, así como información acerca de la Unidad de Coordinación del Órgano de Gobierno del banco y de los programas de licitaciones y disposición de bienes. Además, como parte de la información institucional, se incluyeron el apartado de “Noticias”, para informar acerca de la actividad del banco; el de “Comunicados”, para que el usuario consulte electrónicamente las presentaciones, boletines de prensa, el glosario y otros materiales relacionados con la operación del banco; y el de “Contacto”, mediante el cual el usuario puede encontrar la forma de comunicarse con todos los funcionarios del banco. Estas facilidades convirtieron rápidamente a Bancomext en una de las instituciones más transparentes del sector público y de la banca mexicana.

En Bancomext.com también se incluyeron secciones para dar a conocer el calendario de actividades relacionadas con comercio exterior, así como el de ferias y exhibiciones internacionales organizadas por el banco. En sus primeros

seis años, también incluyó información acerca de las publicaciones editadas por el banco (como el *Directorio de Exportadores* y la *Revista de Comercio Exterior*), pero esta información no sólo era escasa sino que, a menudo, no correspondía con el acervo disponible para consulta o venta al público. Este fue uno de los aspectos en los que el portal pudo ofrecer grandes ventajas al banco y a sus clientes, y sin embargo, resultó ser el más desaprovechado.

La parte central de Bancomext.com ha consistido en la información relacionada con dos de sus programas de fomento más importantes: “Crediexporta” y “Exportanet”. Crediexporta consiste en un programa de créditos otorgados por Bancomext para apoyar las necesidades financieras que tienen las empresas para realizar sus actividades productivas relacionadas con las exportaciones mexicanas, o bien cuyos productos o servicios sustituyan importaciones. También pueden financiarse las importaciones de insumos de las empresas mexicanas mediante el programa de Avales y Garantías. Algunos de estos créditos pueden solicitarse o ser monitoreados a través del portal. Por otro lado, Exportanet es un sistema de bases de datos en línea y tiempo real, que contienen información de inteligencia comercial para empresas exportadoras o con interés de incursionar en los mercados internacionales. Los suscriptores, que pagan una cuota anual de casi 150 dólares americanos más IVA, pueden consultar oportunidades de exportación y un directorio de más de 30 mil importadores registrados por las oficinas internacionales del banco.

Entre los apartados de Bancomext.com que han sido más consultados por los usuarios, figuran el de “Capacitación” y el de “Asesoría y Asistencia técnica”. La tecnología digital permitió al banco armar uno de los mejores sistemas de capacitación en línea especializada en comercio exterior que hay en el mundo. El apartado de “Capacitación” comprende diez módulos, entre los que sobresalen el Aula Virtual para el Exportador (AVEX) y los llamados Centros de Servicios al Comercio Exterior Conjuntos (CSCEX). El AVEX es uno de los primeros sistemas de aprendizaje en línea (*e-learning*) diseñado específicamente para interesados en comercio exterior, mediante el cual los usuarios tienen oportunidad de consultar, según sus posibilidades de tiempo, un paquete de guías y cursos en línea que comprende los siguientes temas:

- **Guías Especializadas**

- Cómo exportar a la Unión Europea
- Cómo participar en Eventos y Ferias Internacionales

- **Logística Internacional**

- Administración de la Cadena de Suministros Internacional

- Introducción a la Logística Internacional

- **Formación Integral para Exportar**
 - Principios básicos del negocio de exportación

 - Documentación y tramitación para exportar

 - Apoyos para el exportador

 - Trámites arancelarios

 - Trámites no arancelarios

 - Cómo negociar para exportar

 - Los pagos en el mercado internacional

 - Los contratos en negocios de exportación

 - Tecnología y diseño en la exportación

Los llamados CSEX son unidades de apoyo a la comunidad exportadora que el banco ha creado mediante convenios con instituciones públicas o privadas en los diferentes estados de la República Mexicana. Estos centros desempeñan un papel fundamental en la estrategia para integrar cadenas productivas ligadas al comercio exterior que cuenten no sólo con el financiamiento, sino también con una cultura empresarial competitiva a nivel global. Muchas de las Pymes mexicanas que se han incorporado a la actividad exportadora, han tenido en estos centros sus primeras experiencias con mercados y socios internacionales.

En el apartado de “Capacitación” se incluye información acerca de otros servicios de este tipo, como la impartición de cursos especializados en las empresas, la capacitación en Negocios Internacionales y la formación de Instructores en Comercio Exterior. Aunque el portal ha sido una excelente herramienta para impartir capacitación básica, los programas de capacitación más específica no fueron integrados al portal.

A través de Bancomext.com, el banco proporciona también servicios de Asesoría y Asistencia técnica en línea, de manera que el cliente puede resolver de manera rápida y personalizada sus dudas en materia comercial, aduanera y jurídica. Al igual que otros servicios de consultoría ofrecidos por el banco, éste ha sido utilizado sobre todo por empresas grandes que tienen capacidad para pagar los elevados honorarios de los asesores del banco.

En el portal se incluyeron dos apartados dirigidos a los inversionistas internacionales: “Invest in Mexico” y “Buy in Mexico”. Ambos incluían información básica acerca de las oportunidades de negocio y de encontrar proveedores confiables en México. No obstante la importancia que ambos apartados tenían para la imagen del país ante los inversionistas y mercados externos, tanto su información como su presentación fueron poco profesionales y mantuvieron una presencia casi marginal dentro del portal.

2.3 Servicios para Pymes

A pesar de que Bancomext.com fue proyectado como una plataforma de gran alcance para aumentar la participación de Pymes en comercio exterior, y de que el banco creó programas de gran impacto para alcanzar este objetivo, el portal nunca reflejó la importancia que las Pymes tienen en la estrategia comercial del gobierno mexicano.

Bancomext creó el programa de Financiamiento a Pymex, mediante el cual se asesora de manera integral a este tipo de empresas no sólo en la forma en que deben solicitar créditos ante el banco, sino también acerca de la viabilidad de sus proyectos de comercio exterior y de su capacidad para incorporarse a las cadenas de suministro ligadas a las empresas Altex (llamadas también cadenas productivas exportadoras). Además desarrolló Exporta Fácil, un innovador paquete que incluye financiamiento, servicio de factoraje y asesoría

para aumentar la competitividad de las Pymes. Este programa está enfocado a empresas que tienen, por lo menos, un año como exportadoras o importadoras, que están legalmente constituidas en México y que no se encuentran en situación de quiebra técnica.

Exporta Fácil ha sido el programa enfocado a Pymes exportadoras más importante que cualquier institución financiera mexicana haya proporcionado en la última década. El programa permitió no sólo que este tipo de empresas pudieran acceder a financiamiento productivo en condiciones competitivas, sino que además les permitió elevar su cultura exportadora y reorientar sus procesos internos para hacerlos más acordes con las exigencias internacionales. Para Bancomext, Exporta Fácil también ha sido un programa de gran utilidad porque ha podido identificar las necesidades de empresas y sectores productivos específicos, además de que ha servido como un filtro para que el banco evite gastar recursos en proyectos inviables o financieramente insostenibles.

Exporta Fácil era complementado con el servicio de Asesoría Virtual PYME, un completo sistema de asesoría en línea y de autodiagnóstico interactivo para que las empresas cuenten con las herramientas que les permitan competir en mercados internacionales. La Asesoría Virtual PYME comprende los siguientes temas:

- Ciclo Exportador

- Sistema de Autodiagnóstico para la PYME (para acceder a mercados internacionales)
- Autoevaluación en materia de Envase y Embalaje
- Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías
- Franquicias y sus Aspectos legales
- Documentos, Trámites y Dependencias para la exportación
- Contrato de Comisión Mercantil Internacional

Bancomext.com también impartió cursos en línea para fomentar entre los dueños de Pymes una vocación empresarial y una cultura exportadora. El objetivo de estos cursos fue crear entre los pequeños y medianos empresarios la visión y la disciplina que les permitiera desarrollar proyectos de negocios bien estructurados. Entre los rasgos que definen a un empresario, de acuerdo con Peter Drucker, está el de buscar el cambio, responder ante el mismo y utilizarlo como una oportunidad.²¹ Por el contrario, a menudo los dueños de Pymes buscan el proteccionismo gubernamental para competir y suelen aferrarse a esquemas organizacionales basados en la jerarquía familiar. Peor

²¹ Drucker, P., *Innovation and Entrepreneurship*, p. 28.

aún, en plena globalización muchos no se interesan por conocer la idiosincrasia y las costumbres de sus potenciales socios comerciales; de hecho, muchos proyectos de negocios ambiciosos fracasan por malos entendidos en el trato con empresarios de otras culturas. Estos aspectos fueron bien cuidados por Bancomext en sus cursos de capacitación a Pymes, lo que se ha reflejado en el surgimiento de nuevas generaciones de empresarios mexicanos con una visión más amplia y cosmopolita en su forma de hacer negocios.

Por su importancia en la estrategia de impulso a Pymes y por la calidad de los servicios que involucran, era de esperarse que Exporta Fácil y Asesoría Virtual PYME tuvieran una presencia relevante dentro de Bancomext.com, o que se hubiera creado una sección especializada en Pymes dentro del portal. Sin embargo, ninguno de los dos servicios ha tenido un espacio fijo dentro del portal ni ha destacado con respecto al resto de los apartados que conforman el portal. La licenciada Clementina Ramos, directora de Asesoría y Asistencia Técnica del banco, me informó que esto se debió a que las Pymes son para la institución como cualquier otra empresa y los servicios del portal están disponibles para quienes cumplen los requisitos fijados por el banco, sin importar el tamaño de su negocio. De acuerdo con ella, Bancomext y su portal operan con criterios de rentabilidad, por lo que su interés no consiste en atraer muchos clientes, sino en trabajar sólo con los que representen oportunidades de utilidad para el banco.²²

²² Entrevista realizada el 15 de abril de 2006.

2.4 Cambio de rumbo

Bancomext.com fue puesto en línea casi tres meses antes de que se realizaran las elecciones presidenciales del año 2000, en las que se anticipaba la derrota del candidato del PRI y el abrumador triunfo del panista, Vicente Fox. Con una formación empresarial ortodoxa y una declarada coincidencia con la política económica del gobierno de Ernesto Zedillo, muchos analistas y funcionarios del gobierno saliente, incluido el propio Zedillo, dieron por hecho que Fox continuaría con la mayoría de los programas de desarrollo económico instrumentados por la administración priísta. En particular, se esperaba que Fox continuara e intensificara el apoyo a Pymes y al comercio exterior porque él mismo lo ofreció reiteradamente en sus giras proselitistas y en su plan de gobierno.

Al ratificarse su triunfo en las elecciones de julio de 2000 y asumir el cargo de presidente constitucional de la República Mexicana, el 1 de diciembre de ese año, Fox marcó un distanciamiento inmediato con muchas de las medidas económicas emprendidas por su antecesor. Para sorpresa de muchos, en los primeros meses de su gobierno se supo que el nuevo presidente había sostenido una difícil renegociación de los adeudos, por más de 3.2 millones de dólares, que empresas de su familia tenían en 1999 con Bancomext y otras instituciones financieras. Durante esta renegociación, el banco y otros

acreedores rechazaron varias veces las garantías presentadas por la familia Fox por considerarlas insuficientes.²³ Al final, la deuda pudo ser reestructurada en los primeros meses de su gobierno.

La primera acción ordenada por Fox con respecto a Bancomext fue la de designar a José Luis Romero Hicks como director general del banco. Este funcionario ocupó el cargo hasta 2003, cuando fue sustituido tras encontrarse que había falsificado su fecha de ingreso a la institución (dijo tener una antigüedad de 16 años cuando, en realidad, tenía tres meses como empleado del banco), y que durante su breve gestión se aumentó el sueldo en casi cien por ciento.²⁴

Durante la gestión de Romero Hicks, Bancomext tuvo que reorientar sus políticas y operaciones para quedar bajo la tutela de NAFIN y tener a la Secretaría de Economía (SE) como cabeza de sector. Así fue como, con tan sólo tres años de estar en línea, Bancomext y su portal electrónico comenzaron a perder relevancia dentro de la política comercial estratégica del gobierno mexicano.

²³ “Durante su gestión, Fox acrecentó sus propiedades”, en *El Siglo de Torreón*, 23 de septiembre de 2007, p. 1.

²⁴ “Revelan excesos de Romero Hicks en Bancomext”, en *El Siglo de Torreón*, 17 de octubre de 2003, p. 1.

CAPÍTULO 3. LA GRAN DESILUSIÓN

La modernización del sector exportador mexicano que supuso el lanzamiento de Bancomext.com en el año 2000, ha resultado ser un proceso demasiado lento y accidentado, que ha dejado numerosas expectativas sin cumplir. Sin embargo, deben considerarse también los logros importantes e irreversibles que el portal ha traído consigo para el desarrollo del comercio exterior en el país.

Una de las primeras repercusiones que tuvo la puesta en línea del portal de Bancomext, fue la integración operativa de todas las áreas del banco mediante la tecnología de la información. Procesos que consumían demasiado tiempo para ser resueltos, como la solicitud de un crédito o la elaboración de un programa de capacitación, fueron automatizados digitalmente para hacerse más ágiles y fáciles de administrar. Esto derivó en una sensible reducción del tiempo que tomaban los funcionarios del banco para atender a sus clientes y, más importante todavía, de los costos operacionales de la institución. La comunicación entre la oficina central y sus diversas representaciones internacionales comenzó a realizarse vía correo electrónico y teleconferencia, mientras que gran parte de los materiales informativos que anteriormente debían ser impresos y distribuidos mediante el correo tradicional, comenzaron a ser digitalizados y colocados en el portal para que los usuarios los descargaran a sus computadoras sin restricciones de distancias ni horarios. Tras décadas de ser considerado como uno de los centros de mayor despilfarro dentro de la burocracia mexicana, el banco comenzó a reducir las pérdidas que

tradicionalmente presentaba en sus estados financieros y se convirtió en una de las instituciones mejor integradas tecnológicamente de la banca pública mexicana.

Una nueva cultura organizacional permeó todos los niveles de Bancomext. La comunicación entre sus diferentes áreas mejoró debido a un manejo más productivo y fluido de la información. De esta manera se pudo ejercer una mejor supervisión operativa en todos los departamentos, con mediciones de su desempeño y de la integración de sus procesos de negocio. Bancomext.com permitió articular un sistema de manejo de la información del que había carecido la institución y que consistía en cuatro sistemas básicos:

- Un sistema para capturar datos.
- Un sistema de base de datos interrelacionadas que sirviera como almacén de información y, al mismo tiempo, como fuente para su distribución.
- Un sistema de accesos a la información por diferentes medios; desde el navegador de Internet hasta la Intranet del propio banco.

- Un sistema de administración de la información para supervisar su uso adecuado.²⁵

Se buscó dejar atrás la imagen de que el banco y sus funcionarios formaban parte de una élite incrustada dentro de la burocracia mexicana, con privilegios y recursos vedados a otras dependencias. La institución comenzó a ser administrada con un criterio empresarial, lo que significó un choque para muchos empleados acostumbrados a los años de baja productividad laboral alimentada por el clientelismo de los gobiernos priístas. Este choque, del que algunos empleados no consiguieron reponerse, generó un conflicto laboral que figura entre los factores que más han perjudicado la modernización del banco.

La reducción de costos y el incremento en la eficiencia organizacional de Bancomext provocados por la implementación de su portal electrónico, facilitó al gobierno mexicano alcanzar el objetivo de aumentar la rentabilidad de las operaciones financieras realizadas por el banco. Asimismo, se impulsó una nueva relación con el público empresarial más ágil y profesional, basada en los servicios prestados de manera virtual, tales como los programas de capacitación. Uno de los logros más significativos de esta nueva visión en la forma de operar el banco, fue que los empresarios dejaran de ver a Bancomext como un recurso para financiar sus aventuras o experimentos en comercio

²⁵ English, Gary, *Managing information and human performance*, HRD Press, Massachusetts, 2004, pp. 144-148.

exterior (e incluso, para allegarse fondos en tiempos de crisis), una costumbre arraigada y fomentada por administraciones anteriores para favorecer el clientelismo político. Ahora, mediante una bien estructurada plataforma de información y de cursos distribuidos a través del portal, se cultivó la formación de los empresarios mexicanos, sobre todo de los dueños de Pymes, para que presentaran proyectos de comercio exterior viables y que no representaran grandes márgenes de riesgo para el banco.

Con sólo dos años de operar en línea, Bancomext.com llegó a ser uno de los mejores portales para capacitación en materia de comercio exterior en América.²⁶ Los interesados en esta actividad tuvieron a su disposición diversos cursos, entre ellos el llamado “Ciclo Exportador”, consistente en 14 módulos para capacitar al empresario en temas esenciales como convenios internacionales, promoción de oferta exportable, acceso a cartas de crédito, agendas de negocios en el extranjero, participación en ferias internacionales e Internet como un canal de promoción. De esta manera se atacó el que para muchos especialistas en comercio exterior, como la licenciada Martha Jaramillo Domínguez, subgerente de Asistencia al Exportador de Bancomext, es el

²⁶ Sólo los bancos de comercio exterior de los gobiernos de Colombia, Brasil, Chile y Argentina, ofrecen servicios comparables a los de Bancomext.com, aunque ninguno ha desarrollado una plataforma de capacitación integral como la del banco mexicano.

principal obstáculo para que las Pymes mexicanas participen en comercio exterior: la falta de cultura empresarial y de planeación por parte de muchos de sus dueños.²⁷

Si bien la captura y el procesamiento vía electrónica de datos relacionados con los clientes permitió reducir los plazos de revisión y otorgamiento de créditos, los controles establecidos por el banco para este fin se hicieron más rígidos y evitaron que se continuara con la vieja práctica de prestar recursos sin las debidas garantías para evitar su pérdida. Aun cuando Bancomext se mantuvo como el principal respaldo financiero del sector exportador mexicano, la cantidad de recursos destinados a apoyar proyectos se redujo, en tanto que el monto de créditos recuperados se ha mantenido al alza en el mismo periodo. Inclusive préstamos que el banco había concedido a gobiernos de otras naciones, como Chile, Nicaragua o Cuba, durante los gobiernos priístas, fueron revisados, reclamados y, en algunos casos, recuperados o renegociados después de arduas gestiones internacionales.

Los apoyos de Bancomext a las empresas que participan en comercio exterior, específicamente a Pymes, se canalizaron de manera más eficiente a raíz de que el banco adoptó el portal. También fueron utilizados y supervisados en forma más productiva debido a los programas de capacitación que el banco ofrecía vía electrónica. En más de seis años se dieron numerosos ejemplos de empresas que pudieron llevar a cabo sus planes de exportación o importación

²⁷ Entrevista realizada el 6 de marzo de 2008.

gracias a la nueva relación que tuvieron con el banco a través del portal. En el Cuadro 1 se mencionan algunas Pymes que lograron convertirse en exportadoras gracias a los apoyos ofrecidos por Bancomext.

Cuadro 1. Pymes exportadoras apoyadas por Bancomext.

EMPRESA	ACTIVIDAD
Aloe Jaomave, S. A. de C. V.	Jugos naturales en polvo.
Tequila El Viejito, S. A. de C. V.	Bebidas alcohólicas.
Super Sopas, S. A. de C. V.	Alimentos, pollo.
Vidrios Texcoco, S. A. de C. V.	Artículos para mesa.
Loza Blanca y Azulejo de Puebla, S. A. de C. V.	Vajillas, artesanías.
Gobamba USA, S. A. de C. V.	Artesanías.
Ernesto Ibarra y Cía., S. A. de C. V.	Especias, condimentos.
Kumaris Import Export, S. A. de C. V.	Joyería de plata.
Servicios Administrativos Luismin, S. A. de C. V.	Barras de plata.
Tonatiuh Designs, S. A. de C. V.	Decoración en vidrio.

Fuente: Elaboración propia con base en el documento "Pymes exportadoras 2007", proporcionado por Bancomext.

El logro más importante de Bancomext.com ha sido preparar a nuevas generaciones de empresarios mexicanos, con empresas de todos los tamaños, con una visión más realista y profesional del comercio exterior, así como con una plena adaptación al uso de la tecnología de la información como una de

sus herramientas más importantes para hacer negocio. Antes del portal, el empresario mexicano, sobre todo el dueño de una Pyme, utilizaba Internet y el correo electrónico de manera esporádica para solicitar alguna información que, al final, debía recoger personalmente en las oficinas del banco o que, inclusive, dejaba perder. A través del portal se atendieron miles de solicitudes de información de todo tipo, las cuales han sido atendidas vía electrónica y se han concretado en operaciones comerciales importantes.

Después de un poco más de un año de operar en línea, en el año 2001 Bancomext.com registró un promedio de 33,302 visitantes únicos, con un total de 7,998,763 vistas de página; un aumento de 167% con respecto al año 2000. Si se considera que el portal atiende a un segmento de mercado relativamente reducido y que los servicios que ofrece son utilizados por un número todavía menor de clientes, es evidente que el portal tuvo un fuerte impacto en el sector exportador y que su aparición sirvió para atender numerosas demandas que los empresarios mexicanos habían acumulado por años, tales como la agilización de solicitudes de financiamiento, la consulta de oportunidades comerciales en el extranjero, la asesoría inmediata en temas comerciales y legales, la capacitación integral en temas específicos, etcétera.

Para tener una idea más clara de la importancia que llegó a tener Bancomext.com en el sector exportador mexicano, basta señalar que a finales de 2007, a pesar de tener numerosos factores en contra, el portal de

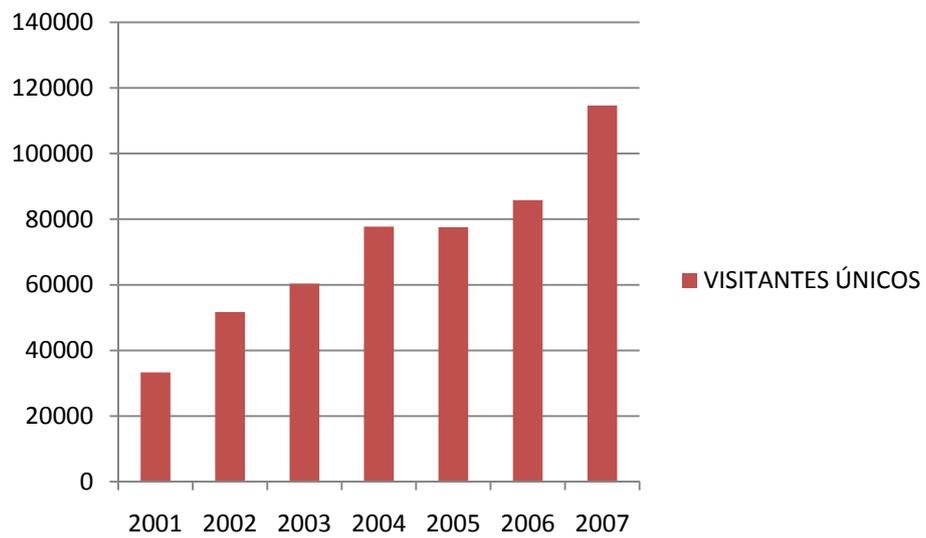
Bancomext registró un promedio de 114,638 visitantes únicos, casi 400% más que en su primer año de operaciones, y 19,023,587 vistas de página, casi 250% más que en el año 2001. Con estos niveles de tráfico de usuarios, Bancomext.com se colocó como uno de los principales portales del sistema financiero mexicano y se convirtió en un medio publicitario de gran atractivo para anunciantes. Más importante todavía, a través de este medio el gobierno mexicano por primera vez pareció articular una política comercial estratégica que respaldara la participación en condiciones competitivas de las empresas nacionales en los mercados del exterior. Pero justo cuando el portal alcanzaba su mejor momento, se iniciaba su desmantelamiento.

Cuadro 2. Estadísticas de tráfico de Bancomext.com 2001 - 2007.

Año	Visitantes únicos	Vistas de página
2001	33,302	7,998,763
2002	51,700	10,151,466
2003	60,352	12,385,055
2004	77,715	14,251,525
2005	77,541	16,099,568
2006	85,789	19,196,011
2007	114,638	19,023,587

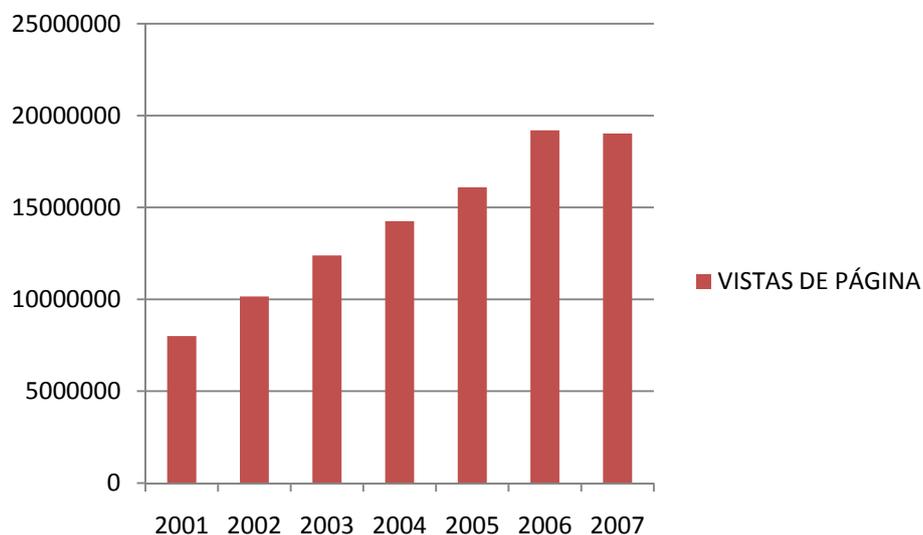
Fuente: Elaboración propia con base en el "Informe Estadístico del portal Bancomext.com 2008" disponible en Bancomext.com. Obtenido el 1 de febrero de 2008.

Gráfica 1. Visitantes únicos registrados por Bancomext.com de 2001 a 2007.



Fuente: Elaboración propia con base en el "Informe Estadístico del portal Bancomext.com 2008" disponible en Bancomext.com. Obtenido el 1 de febrero de 2008.

Gráfica 2. Vistas de página registradas por Bancomext.com de 2001 a 2007.



Fuente: Elaboración propia con base en el “Informe Estadístico del portal Bancomext.com 2008” disponible en Bancomext.com. Obtenido el 1 de febrero de 2008.

3.1 ¿Qué falló?

La creación de Bancomext.com ocurrió en un momento paradójico en el desarrollo de la política comercial estratégica del gobierno mexicano: por un lado, existía la necesidad de contar con un portal electrónico para modernizar al sector exportador y colocarlo en condiciones de competir en plena globalización; por otro, también existían fuertes presiones para desaparecer Bancomext y reorganizar la banca pública de fomento, además de poco disimuladas disputas al interior de la burocracia mexicana para manejar los recursos destinados al banco. Ambas circunstancias no sólo incidieron para

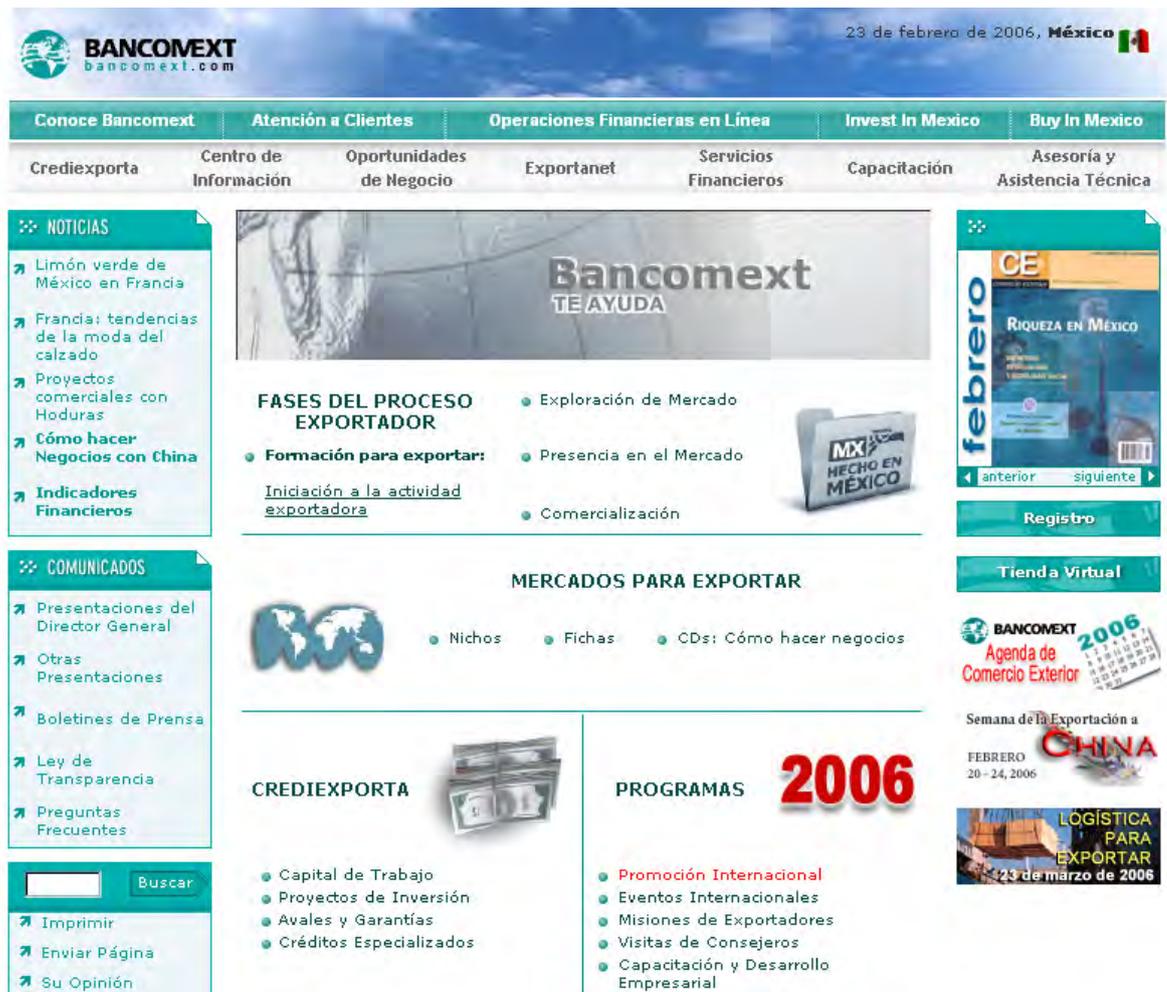
disminuir los alcances de Bancomext.com, sino que, al cabo de seis años, motivarían que el banco y su portal pasaran a ocupar un segundo plano en la promoción del sector exportador, y que los progresos en la construcción de una política comercial estratégica eficiente por parte del gobierno mexicano queden, al menos por ahora, sin consolidarse.

Desde el punto de vista operacional, Bancomext.com ha cumplido con todas las normas técnicas que requiere un portal electrónico comercial, incluidas las normas que garantizan la seguridad en las transacciones financieras que se realizan a través de sus servidores. En sus primeros seis años de estar en línea obtuvo varios reconocimientos por parte de asociaciones y medios especializados en informática, debido a la calidad de su diseño y al elevado margen de eficiencia que reportaba en sus operaciones (superior al 97%; elevado para cualquier portal financiero en el mundo). El portal incorporaba un apartado para garantizar la transparencia en la operación del banco, lo que permitía a sus clientes y al público en general solicitar, u obtener de manera directa, información acerca de los principales movimientos internos de la institución.

A pesar de su excelencia técnica, hubo deficiencias que afectaron el rendimiento del portal. Una de las más importantes consistió en que, durante los primeros seis años de estar en línea, la página principal del portal consistió esencialmente en anuncios y enlaces a los servicios del banco, en lugar de funcionar como una interfase electrónica para que el usuario accediera a dichos servicios directamente, sin tener que ir a secciones intermedias. Durante

muchos años, la página principal del portal funcionó durante como un simple tablero electrónico para anunciar productos y servicios, no para operar los servicios del banco a través de esa página.

Imagen 1. Página principal de Bancomext.com en 2006.



Como puede apreciarse, no hay ninguna referencia a los servicios que el banco ofrece a las Pymes. Además, tampoco existe la opción de que el usuario se registre desde esta página e inicie de inmediato operaciones de banca electrónica.

A diferencia de las principales instituciones de banca electrónica que operan en México o en cualquier país, los usuarios del portal no pueden iniciar sus transacciones directamente desde la página principal, sino que deben ingresar a un apartado especial, identificarse y proceder con su operación. De hecho, la única función que el usuario puede utilizar directamente desde la página principal es la de “Buscar”. Esta limitación en la interactividad del portal para el usuario, ha sido muy importante porque, después de ocho años de estar en línea, el portal es visto todavía como un medio informativo exclusivamente y no como el centro financiero interactivo que puede ser utilizado por los clientes del banco las 24 horas del día, tal como fue diseñado.

Uno de los objetivos principales del portal ha sido desde un principio fomentar la participación de Pymes en comercio exterior y servir como un canal fundamental para que el banco pusiera los servicios especiales orientados a estas empresas. Sin embargo, como se menciona en el capítulo anterior, en la página principal del portal nunca se incluyó un apartado especial para atender a este tipo de empresas; los dueños de Pymes han tenido que navegar por las distintas secciones del portal para encontrar temas relacionados con sus intereses, de manera que nunca han tenido claro qué ventajas o qué diferencias existen entre los servicios y productos que el banco ofrece a Pymes, y los que ofrece a las empresas en general.

Este puede parecer un error en el diseño del portal demasiado obvio para considerar que el equipo encargado de su elaboración “olvidó” incluir un apartado especial para Pymes en la página principal. Las consecuencias de una omisión de este tamaño son demasiado costosas, si se considera que el dueño de Pymes necesita ver de primera impresión los servicios que le ofrece el banco debido a que no suele estar familiarizado con la navegación en Internet, y que además esta clase de empresas constituyen uno de los principales nichos de mercado de un banco de desarrollo como Bancomext. Al preguntar a la licenciada Clementina Ramos, directora de Asesoría y Asistencia Técnica del banco, acerca de la ausencia de un apartado especial para Pymes en la página principal de Bancomext.com, me respondió que se debía a que los directivos de la institución consideraban que el portal debía estar dirigido a todo tipo de empresas, sin importar su tamaño.²⁸ Como se verá en las páginas siguientes, la respuesta de la licenciada Ramos refleja la falta de una idea clara por parte de los directivos del banco acerca del impacto real que tenía el portal entre los dueños de Pymes, así como de la forma en que debían presentar los servicios que el banco ofrece a estas empresas a través del portal. La omisión podría resultar más significativa si se considera que una omisión semejante ocurrió con el rubro de inversión extranjera; el portal nunca tuvo un apartado en su página principal para promover este tipo de inversión en el país, a pesar de que ésta era una de las tareas esenciales de Bancomext.

²⁸ Entrevista realizada el 15 de abril de 2006.

A lo anterior, hay que agregar que Bancomext no ha aligerado de manera significativa los trámites burocráticos para aprobar financiamiento a Pymes y que los costos de consultoría resultan a menudo demasiado elevados para los presupuestos limitados de estas empresas. Por ejemplo, el servicio de elaboración de planes de negocio suele costar más de 6 mil dólares por lo menos, lo que es oneroso para una empresa que se constituye con un capital social de 5 mil dólares.²⁹

Una encuesta elaborada entre 200 Pymes exportadoras argentinas por la consultora en comercio exterior RGX, reveló que el 63% de las mismas no cuenta con un departamento especializado en atender sus necesidades de comercio exterior, ni con personal capacitado en este tipo de operaciones; el 38% tiene como responsable de estas gestiones al dueño de la empresa. La encuesta arrojó otros resultados importantes: el 59% de las Pymes argentinas realizan sus ventas al extranjero sin tener contrato con el importador; el 63% otorga financiamiento a sus clientes y sólo el 32% documenta esa deuda; el 32% vende bajo la cláusula EXW (*Ex Works*), que libera al exportador de

²⁹ *Ibid.* El costo estimado es de un plan de negocios básico, realizado por el área de Consultoría del banco.

responsabilidad de la mercancía una vez que sale de su almacén, mientras que el 39% vende mediante la cláusula FOB (*Free On Board*), mediante la cual asume dicha responsabilidad.³⁰

De acuerdo con Jesús Cuevas, consultor de AG Group Assembler Consultants, los resultados de la encuesta anterior son equiparables a la situación que viven las Pymes exportadoras en México. A pesar de los apoyos que otorgan instituciones públicas al sector y de los beneficios que portales como Bancomext.com han reportado a este tipo de empresas, la realidad es que la participación de Pymes mexicanas en comercio exterior se mantiene baja, con casi 6%, debido a la falta de conocimiento que tienen los empresarios en esta materia, a las trabas burocráticas y a los costos de asesoría para los empresarios. Como afirma Jesús Cuevas, los dueños de Pymes no han conseguido aprovechar las ventajas que ofrece la ubicación geográfica de México, así como los múltiples tratados comerciales firmados con diversas naciones, debido a que, entre otros factores, no han conseguido eliminar la barrera del idioma ni conocer a fondo las condiciones de comercialización del país al que desean exportar.³¹

De acuerdo con la licenciada Martha Jaramillo Domínguez, subgerente de Asistencia al Exportador, los principales retos a superar por los empresarios de Pymes exportadoras mexicanas consisten en capacitarse y en invertir con planeación, programas de trabajo, conocimiento de certificaciones. Este tipo de

³⁰ Encuesta "Conociendo a las Pymes exportadoras argentinas", realizada por la Red Global de Exportación en 2006 y presentada en Buenos Aires, Argentina, el 13 de junio de 2007.

³¹ "Para exportar", en *El Economista, Empresas y Negocios*, 31 de marzo de 2008, p. 14.

empresas invierten de manera marginal en capacitación para el comercio exterior, por lo que “se dedican a comercializar líneas de productos sin conocer los mercados con potencial para sus mercancías”. En el caso de los productores de alimentos, por ejemplo, ignoran los regímenes arancelarios y los certificados fitosanitarios que les solicitan en el extranjero. Las comercializadoras incumplen a menudo con los plazos y los lineamientos que requieren los importadores debido a que no están familiarizadas con los procesos productivos. Peor todavía, no pueden manejar precios competitivos ni estandarizados porque ignoran los costos reales en la línea productiva; es decir, los costos de insumos, de transportación, etcétera. Y como muchos de los dueños de estas empresas no desean o no pueden invertir en capacitación y en certificaciones, sus proyectos de internacionalización quedan a menudo truncos o derivan en controversias comerciales.³²

Los programas de capacitación al exportador ofrecidos por Bancomext abordaron numerosos aspectos del llamado “ciclo exportador” pero dejaron de lado aspectos tan fundamentales para el éxito empresarial, como la importancia de la innovación. Peter Drucker ha estudiado el papel que la innovación sistemática tiene como verdadero fundamento del emprendimiento comercial, como una práctica y como una disciplina.³³ Uno de los problemas más graves para el desarrollo de empresas exportadoras mexicanas, es el bajo nivel de

³² Entrevista citada con la licenciada Jaramillo.

³³ Drucker, P., *Innovation and entrepreneurship*, p. 39.

innovación que presentan sus productos y servicios. Asimismo, esta es una de las mayores carencias que presenta la asesoría que ofrecen las principales instituciones del gobierno que apoyan a Pymes, porque no fomenta en sus clientes la capacidad de innovación que es el verdadero sustento de la actividad empresarial. El concepto de emprendimiento no tiene nada que ver ni con la empresa ni su tamaño o su experiencia, sino con una actividad de innovación llevada a cabo en forma disciplinada y responsable. En el fondo, lo que crea y sustenta al emprendimiento es el concepto de innovación, definido por Drucker como “el esfuerzo de crear un cambio deliberado, concentrado en el potencial económico o social de una empresa”.

Bancomext.com representó un esfuerzo importante pero insuficiente por desarrollar una plataforma tecnológica que permitiera a los empresarios mexicanos contar con herramientas para competir en un entorno global. Por una parte, no se consiguió la meta de concientizar a los empresarios mexicanos, en particular a los dueños de Pymes, en torno a la importancia de disponer de una infraestructura propia enfocada a utilizar recursos como Internet para impulsar sus actividades de comercio exterior. Por otra, el empresario mexicano parece arraigado a la visión tradicional del emprendedor que obtiene el éxito mediante la inspiración, en lugar de hacerlo mediante un esfuerzo planeado y sostenido, en el que la investigación y el conocimiento

son, como ha señalado Peter Drucker, los verdaderos motores.³⁴

3.2 El ocaso de Bancomext.com

Tras el ascenso de Vicente Fox a la presidencia de México, en el año 2000, una de las misiones más importantes para Bancomext fue sobrevivir. Además del episodio poco conocido de las ventajosas negociaciones que la familia Fox había sostenido con el banco para reestructurar su deuda,³⁵ existía el antecedente de que, durante el gobierno de Ernesto Zedillo, organismos financieros internacionales, como el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), recomendaron la fusión de las diferentes instituciones del gobierno mexicano especializadas en fomento con el objetivo de hacerla menos onerosa y más eficiente. Esta propuesta no fue atendida en su momento pero sería replanteada tanto al gobierno de Vicente Fox como al de su sucesor, Felipe Calderón.

Durante el gobierno de Fox, Bancomext fue sometido a diversos regímenes de “adelgazamiento”. De hecho, entre el año 2001 y 2006 la planta laboral se redujo en 40%, y se ordenó el cierre de numerosas oficinas del banco en el

³⁴ *Ibid*, p 39.

³⁵ En octubre de 1999, el grupo de empresas de la familia Fox pactó con el banco un acuerdo mediante el cual se comprometió a pagar a Bancomext solamente el 14% del adeudo acumulado por créditos insolutos. Granados Chapa, Miguel Ángel, “Desmantelamiento de Bancomext”, en *El Siglo de Torreón*, 18 de mayo de 2007, p.12.

exterior. Al tiempo que esto afectó los planes de mejoramiento del banco y su portal, se cancelaron los proyectos para que las representaciones internacionales contaran con su propia presencia en Internet; ejemplo de ello fue el de la oficina en Montreal (<http://www.Bancomext-mtl.com>). A pesar de que los ajustes generaron críticas y, sobre todo, una fuerte oposición por parte del sindicato de trabajadores a los continuos despidos de personal, en el año 2006, por primera vez en nueve años, el banco registró utilidades por 618 millones de pesos (unos 60 millones de dólares).

La estrategia del gobierno de Vicente Fox con respecto a Bancomext se caracterizó por marginarlo paulatinamente del papel que había tenido tradicionalmente como el principal enclave del desarrollo del comercio exterior, y de uno de los principales captadores de inversión extranjera para el país. El protagonismo que el banco tuvo en los años de las privatizaciones de empresas paraestatales realizadas por el gobierno de Carlos Salinas, o en las negociaciones para ampliar los acuerdos comerciales entre México y otras naciones, durante la administración de Ernesto Zedillo, quedó en el olvido. Como comenta Enrique Vilatela, director general de Bancomext entre 1993 y 2000, durante todo el sexenio de Fox en el banco no se crearon programas

importantes ni se armaron proyectos enfocados a atender de manera sustancial las necesidades financieras de las empresas.³⁶

Casi al tiempo que Bancomext puso en línea su portal electrónico, la Secretaría de Economía (SE) colocó su propio portal en línea para apoyar a las empresas exportadoras a través de la Subsecretaría de Pymes, así como de los diversos programas que la institución ha manejado en las últimas décadas para tal fin. La SE opera el Programa de Oferta Exportable PYME que está compuesto por las siguientes herramientas programáticas institucionales para apoyar a este tipo de empresas en sus proyectos de comercio exterior:

- Programa de Centros PYMExporta.
- Programa de Impulsoras de la Oferta Exportable en el Extranjero.
- Sistema Nacional de Orientación al Exportador – Módulos de Orientación al Exportador (SNOE-MOE).
- Comisión Mixta para la promoción de las Exportaciones (COMPEX).
- Foros económicos internacionales.

³⁶ Lombera Martínez, Manuel, "Bancomext, clave para la banca de fomento", en *El Universal*, 6 de febrero de 2007, p. 4.

- Programa Integral de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa México - Unión Europea (PIAPYME).
- Premio Nacional de Exportación (PNE).

Además de ofrecer a las Pymes exportadoras mejor asistencia técnica que Bancomext, la SE también participa en la administración del llamado Fondo Pyme, en el que se concentra la mayor parte de los recursos que el gobierno mexicano destina para respaldar a este tipo de empresas. En la primera mitad del sexenio de Vicente Fox, las empresas encontraron grandes obstáculos para acceder al financiamiento otorgado a través del Fondo Pyme y de la SE debido, sobre todo, a la enorme cantidad de trámites que debían cumplir. Por ello, la mayor parte de esos recursos comenzaron a ser destinados a la creación de programas de capacitación para los dueños de Pymes.

La SE nunca ha sido un canal de financiamiento eficiente para las Pymes exportadoras, y su experiencia en materia de capacitación especializada en comercio exterior es considerablemente menor a la de Bancomext. No obstante, durante todo el sexenio de Fox la Subsecretaría de Pymes contó con mejores recursos de promoción que el banco, al grado que su portal dirigido a Pymes exportadoras compitió directamente con Bancomext.com. Además, en 2003 la SE avaló también la creación del Centro PYMExporta Eurocentro NAFIN México, el cual ofrece muchos de los mismos servicios que el banco; es decir: capacitación, estudios de mercado, detección de oportunidades

comerciales, investigación de canales de distribución, vinculación con organismos internacionales, etcétera. Este centro cuenta con su propio portal (<http://www.eurocentro.org.mx/pymexporta>), otro competidor para Bancomext.com.

A través del Programa Integral de Apoyo para las Pequeñas y Medianas Empresas (PIAPYME), la SE intervino también en la creación del Centro Empresarial México – Unión Europea (CEMUE), un organismo formado por el gobierno mexicano y la Comisión Europea para facilitar el establecimiento de relaciones de negocios bilaterales. El CEMUE cuenta asimismo con su propio portal (<http://www.cemue.com.mx>), mediante el cual se ofrecen programas de capacitación, vinculación institucional, etcétera, similares a los que proporciona el portal de Bancomext , y los otros de la SE, si bien más enfocados al mercado europeo y con énfasis en el desarrollo tecnológico.

Como puede apreciarse, entre Bancomext.com y los otros portales electrónicos desarrollados por dependencias del gobierno mexicano encargadas del fomento económico, no existió una articulación operacional que dejara en claro para los empresarios y los usuarios la forma en que estos medios podían impulsar la competitividad de las empresas mexicanas, sobre todo las Pymes, en el exterior. Más cuestionable todavía es el papel que estos portales desempeñaban dentro de la política comercial estratégica del gobierno. La duplicidad de funciones, y en ocasiones de contenidos, entre

estos portales, refleja la falta de una visión estratégica que los convirtiera en herramientas eficientes y complementarias para enriquecer los apoyos otorgados al sector exportador mexicano. De haberla existido, con estos portales se habría podido configurar una red de portales electrónicos que ofreciera a los exportadores mexicanos servicios interactivos, con una poderosa capacidad para manejar información comercial estratégica y a costos muy bajos. Sin embargo, al igual que Bancomext.com, los demás portales mencionados fueron constituidos para ofrecer esencialmente información, ofrecen una muy limitada interacción con el usuario y no resuelven los problemas esenciales que los empresarios suelen tener con dependencias gubernamentales como la SE y NAFIN, a saber: excesivo papeleo, largos plazos para obtener respuesta, financiamiento insuficiente, entre otros.

Imagen 3. Portal de la Secretaría de Economía dedicado a las Pymes.

SE  **México**

SECRETARÍA DE ECONOMÍA www.economia.gob.mx BÚSQUDA

INICIO | MAPA DEL SITIO | CONTACTO | ESPAÑOL | ENGLISH

Viernes 4, Julio 2008 [Contacto PYME](#)

ACERCA DE LA SE [\[Contacto PYME\]](#) :: [\[Exportación\]](#)

ATENCIÓN CIUDADANA Los apoyos a la exportación que proporciona la Secretaría de Economía a través de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, se integran en el Programa de Oferta Exportable PYME, el cual tiene como objetivo impulsar y facilitar la incorporación y permanencia de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPYME's) a la actividad exportadora, desde un enfoque de corto y mediano plazos de internacionalización de las empresas mexicanas.

TRÁMITES Y SERVICIOS

SALA DE PRENSA

SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA Para el cumplimiento de éste objetivo, el Programa de Oferta Exportable PYME cuenta con las siguientes herramientas programáticas institucionales de apoyo a la MiPYME's, en materia de exportaciones:

DELEGACIONES EN EL PAÍS

- Programa de Centros Pymexporta.
- Programa de Impulsoras de la Oferta Exportable en el Extranjero.
- Sistema Nacional de Orientación al Exportador - Módulos de Orientación al Exportador (SNOE-MOE).
- Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (COMPEX).
- Foros Económicos Internacionales.
- Programa Integral de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa México - Unión Europea (PIAPYME).
- Premio Nacional de Exportación (PNE).

REPRESENTACIONES EN EL EXTRANJERO

COMPRAS DE LA SE

DIRECTORIO DE SERVIDORES PÚBLICOS

SITIOS RELACIONADOS

SECTOR CENTRAL Dirección General de Oferta Exportable: Insurgentes Sur 1940, Piso 10, Col. Florida, México, Distrito Federal, C.P. 01030, Tel. 52 29 61 00, Ext. 32406.
Última actualización: 03/06/2008

FINANCIAMIENTO

ASESORÍA

CONSULTORÍA

CAPACITACIÓN

ASISTENCIA TÉCNICA

EXPORTACIÓN

COMISIÓN MIXTA PARA LA PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES (COMPEX)

SISTEMA NACIONAL DE ORIENTACIÓN AL EXPORTADOR - MÓDULOS DE ORIENTACIÓN AL EXPORTADOR (SNOE-MOE)

PROGRAMA DE IMPULSORAS DE LA OFERTA EXPORTABLE EN EL EXTRANJERO

PROGRAMA DE CENTROS PYMEXPORTA

PROGRAMA INTEGRAL DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MÉXICO UNIÓN EUROPEA (PIAPYME)

FOROS ECONÓMICOS INTERNACIONALES

PREMIO NACIONAL DE EXPORTACIÓN

INFORMACIÓN

Alfonso Reyes No. 30 Col. Hipódromo Condesa C.P. 06140, Delegación Cuauhtémoc, México, D.F. Tel: 57 29 9100 primercontacto@economia.gob.mx

Esta versión fue puesta en línea a partir de diciembre de 2006 y no menciona las prestaciones que el mismo portal ofrecía a los usuarios los seis años anteriores.

Aun cuando Bancomext.com destacó entre los otros portales por contar con los mejores recursos de asesoría, financiamiento y capacitación para exportadores y Pymes, recibió menos promoción que, por ejemplo, el portal de la SE y enfrentó además la competencia por parte de portales de consultoras privadas que carecían de la infraestructura adecuada para atender un nicho de mercado de las dimensiones y la complejidad del sector exportador mexicano.

3.3 Una propuesta indecorosa

El momento más difícil para Bancomext llegó con la decisión del gobierno de Felipe Calderón de crear un nuevo organismo que asumiera las funciones de promover el comercio exterior y la inversión extranjera. Esta decisión respondió a una propuesta de fusionar y reorganizar la banca de desarrollo del gobierno mexicano, formulada de nueva cuenta por el FMI tan pronto como Calderón asumió la presidencia.

La recomendación de reorganizar la banca de fomento del gobierno mexicano constituyó la conclusión más importante de un amplio estudio realizado por el FMI cuando Agustín Carstens, nombrado por Felipe Calderón como titular de la Secretaría de Hacienda (SH), desempeñaba el cargo de subdirector gerente de dicho organismo internacional. Además de proponer la integración de Financiera Rural y los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), así como el fortalecimiento de Banobras, el estudio realizado por el FMI señaló la necesidad de fusionar a NAFIN y Bancomext con

el fin de eliminar duplicidad de operaciones e infraestructura.

El estudio sugería además la conveniencia de crear una agencia de desarrollo enfocada hacia las Pymes, que reemplazara a NAFIN y Bancomext. De acuerdo con el FMI, la banca de desarrollo del gobierno mexicano es ineficiente porque "sus mandatos no son muy claros y su principal objetivo pierde relevancia frente a la rápida evolución del mercado financiero".³⁷ Por ello, Bancomext, NAFIN y Banobras resultan desplazados ante los avances de los bancos internacionales y los mercados de capital.

En el caso de Bancomext, además proponer su fusión con NAFIN, el FMI sugirió que retomara su función de financiar el desarrollo de empresas privadas, y que dejara las labores de capacitación y promoción a una nueva entidad especializada. Para el FMI, los créditos que otorga Bancomext así como la promoción de exportaciones deben financiarse con recursos gubernamentales y no mediante subsidios cruzados, un mecanismo de finanzas públicas que para unos representa una forma de distribución del ingreso, mientras que para otros inhibe la transparencia de los mercados y fomenta la ineficiencia de los organismos del sector público.

³⁷ Román Pineda, Romina, "Aplican ideas del FMI en la banca de fomento", en *El Universal*, 11 de diciembre de 2006, p. 6.

La propuesta del FMI de fusionar NAFIN y Bancomext buscaba adelgazar en alguna forma el enorme aparato burocrático y la onerosa carga que ambas instituciones representan para el sector público. Sin embargo, pareció pasar por alto algunas cuestiones fundamentales. Como apuntó el analista Xavier Ginebra, ambas instituciones tienen enfoques diferentes: NAFIN apoya al mercado nacional, en particular a las Pymes, en tanto que Bancomext atiende empresas de comercio exterior. Por tanto, ambas emplean metodologías y criterios diferentes para el otorgamiento de créditos, además de que son administradas con ópticas muy distintas.³⁸ Un aspecto positivo derivado de esta fusión, sin embargo, consistiría en hacer que ambas instituciones se concentraran en la labor de financiar a la planta productiva. Como afirma Xavier Ginebra: “Los bancos son prestadores de dinero; la función de capacitación propiamente no les corresponde.” Lo óptimo, según él, sería que la capacitación a los empresarios exportadores recayera en un organismo especializado como en alguna época lo fue el Instituto Mexicano de Comercio Exterior. Sin embargo, este punto no fue incluido en la propuesta original del FMI.

El rechazo más importante hacia la propuesta del FMI provino del Sindicato Nacional Único y Democrático de los Trabajadores del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (Sinudet-Bancomext). Desde el inicio del gobierno de Vicente Fox, las relaciones entre las autoridades federales y el Sinudet se deterioraron de manera progresiva debido a los continuos y agresivos planes

³⁸ Ginebra, Xavier, “La fusión Bancomext-Nafin”, en *El Universal*, 13 de marzo de 2007, p. 12.

para recortar la planta laboral del banco. Tan sólo en 2004 se intentó despedir a 218 de los casi 1250 trabajadores de la institución; al final solamente fueron despedidos 87 en esa ocasión pero los recortes continuaron.

El Sinudet siempre consideró que la fusión entre Bancomext y NAFIN no sólo contraviene los derechos laborales de sus agremiados, sino que la creación de un organismo promotor de las exportaciones en la SE abre las puertas a “las estructuras redundantes, la opacidad y la irracionalidad administrativa” y genera otros efectos perniciosos, como la utilización del fomento comercial “con fines partidistas”, la burocratización y la centralización de las decisiones. Por ello, a través de un desplegado y con la firma de consultores, intelectuales y empresarios, el Sinudet pidió a Calderón “detener de inmediato el proceso de desmantelamiento” del banco y sujetar su destino a un debate, a un “ejercicio democrático, plural, incluyente y participativo”; a respetar la Ley orgánica del banco y a considerar la historia de la institución, cuyos setenta años le han dado “la fortaleza y la vocación suficientes para reemprender con eficacia su papel como instrumento del Estado para el fomento de la competitividad internacional de las empresas mexicanas”.³⁹

³⁹ Granados Chapa, Miguel Ángel, *Op. cit.* Por razones políticas, el Sinudet también ha insistido en que Bancomext siempre ha sido una institución rentable, a pesar de que entre 1997 y 2006 reportó pérdidas en sus operaciones.

3.4 Una nueva época

La amenaza de fusión entre Bancomext y NAFIN, tan temida por muchos, pareció realizarse en los primeros días del gobierno de Felipe Calderón. Uno de los primeros nombramientos hechos por el nuevo presidente fue la designación de Mario Laborín Gómez como director general tanto de NAFIN como de Bancomext. Contador público, egresado del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), y con una maestría en Administración de Empresas, Mario Laborín desarrolló una exitosa carrera en el sector privado como director general corporativo del grupo VISA, de BBV-Bancomer y vicepresidente de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) durante cuatro años consecutivos, entre otros cargos. Ha formado parte, además, del consejo de administración de empresas tan importantes como Transportación Marítima Mexicana, TV Azteca y el ITESM. El 1 de diciembre de 2000 fue designado por Vicente Fox como director general de NAFIN.

La designación realizada por Felipe Calderón encontró el rechazo entre los agremiados del SInudet y de algunos políticos de oposición, quienes propusieron inclusive al secretario de Hacienda, Agustín Carstens, el nombramiento de un nuevo titular para Bancomext. Aunque Carstens pareció estar abierto a la proposición, y pese a las continuas críticas que recibe por su doble cargo, Laborín continúa como director general de Bancomext y NAFIN. Representantes sindicales y opositores políticos a Laborín, le atribuyen la idea original de fusionar ambas instituciones, e incluso de buscar la desaparición de Bancomext a toda costa, a pesar de que, en realidad, la propuesta fue formulada al gobierno de Ernesto Zedillo por los organismos financieros

internacionales después de la crisis de 1994, y de que ha contado con el visto bueno de organizaciones empresariales como el Consejo Mexicano de Comercio Exterior (COMCE).

La primera acción de Laborín al asumir la dirección de Bancomext fue la de presentar un crudo diagnóstico de la situación que enfrenta el banco. De acuerdo con su informe, en 16 años el banco redujo su capacidad de financiamiento en 61%. De 1990 a 2006 el volumen de financiamiento pasó de 13 mil 600 millones de pesos (1360 millones de dólares aproximadamente) a sólo 5 mil 265 (526 millones de dólares). Contrario a su misión de financiar y apoyar a las empresas mexicanas que no son atendidas por la banca comercial, el número de empresas financiadas por Bancomext pasó de 4 mil 405 a sólo 469 en 2006. El desempeño financiero del banco también mostró serias deficiencias porque tan sólo entre 2003 y 2005, se le transfirieron más de 3 mil millones de pesos (unos 300 millones de dólares); además, se hizo necesaria una inyección adicional en 2006 por 2400 millones de pesos (casi 240 millones de dólares) para el fondo de pensiones. En seis años, el saldo de la cartera crediticia del banco cayó en 45% y la cartera vencida ascendió a 600 millones de dólares en 2006, los niveles más negativos de la banca de desarrollo.⁴⁰

⁴⁰ Castellanos, Antonio, "Bancomext está en situación de quiebra, admite Mario Laborín", en *La Jornada*, México, 25 de octubre de 2007, p. 1.

Uno de los mayores problemas de Bancomext ha sido su ineficiencia para operar como un banco de desarrollo. En 2006, por ejemplo, se financió a menos de 500 empresas, de las cuales 20 representaban más de la mitad de los préstamos otorgados al sector privado. El monto del crédito promedio otorgado por Bancomext es de 4 millones de dólares, mientras que en NAFIN es de sólo 8 mil dólares. Una causa de esto es que el ejecutivo del banco se conforma con gestionar la entrega del crédito, sin hacer el seguimiento necesario. Otra, es que la crisis de diciembre de 1994 hizo que muchos empresarios y funcionarios recurrieran al banco porque era la única institución que contaba con dólares. No sólo se fomentó la ineficiencia de los funcionarios del banco, sino que sus directivos tampoco tuvieron visión para administrarlo como un verdadero centro financiero.

La situación que Laborín encontró en Bancomext en 2007 fue idéntica a la que NAFIN en el año 2000, cuando asumió su dirección general; es decir, en virtual quiebra. Entonces no existía el respaldo del secretario de Hacienda, Francisco Gil Díaz, para sanear NAFIN, a pesar de lo cual la principal financiera de Pymes en el país pudo ser reestructurada en un plazo relativamente breve. Ahora, el secretario Carstens apoya las medidas para replantear la estrategia y las operaciones de Bancomext, a fin de que vuelva a ser un banco enfocado a financiar proyectos de comercio exterior. De acuerdo con la estrategia trazada por Mario Laborín, se buscará apoyar en especial a las Pymes, que son las que generan el mayor número de empleos en el país. El crédito fluirá de manera eficiente a fin de que en un plazo no mayor de dos semanas haya respuesta a las solicitudes de los empresarios. Además, se desarrollará una estrategia basada en la oferta de nuevos productos crediticios

orientados a las Pymes relacionadas con el comercio exterior; se ofrecerán productos para apoyar a las compañías nacionales en sus exportaciones y se ampliarán las garantías que posibiliten compartir riesgos con la banca comercial para detonar el financiamiento a empresas que no han sido atendidas. Lo anterior permitiría atender en 2007 a más de 7 mil Pymes relacionadas con la cadena exportadora, una cantidad significativamente mayor que la atendida en el periodo 2000-2006.⁴¹

El hecho de que NAFIN y Bancomext cuenten con el mismo director general no ha significado que su fusión en una sola institución sea una realidad. En gran medida, dicha fusión no ha podido llevarse a cabo debido a que el Congreso de la Unión no la ha aprobado. No obstante, como se verá en el siguiente capítulo, la reestructuración del banco continúa por un largo y difícil camino.

⁴¹ *Ibid.*

CAPÍTULO 4. LA GRAN LECCIÓN

El nombramiento de Eduardo Sojo Garza-Aldape como titular de la Secretaría de Economía (SE) por parte del presidente Felipe Calderón, estableció la pauta para lo que habría de ser la nueva política comercial estratégica del gobierno mexicano en el período 2006-2012.

Economista egresado del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y doctorado con especialidad en Organización Industrial y Finanzas en la Universidad de Pennsylvania, Sojo desempeñó el puesto de coordinador de Asesores de Políticas Públicas de la Presidencia de la República durante el gobierno de Vicente Fox. Su cercanía con el entonces presidente y su influencia en la toma de decisiones relacionadas con la política económica, hicieron que fuera llamado uno de los “Tres reyes magos” de esa administración. A Sojo se atribuye la paternidad de las iniciativas para realizar las reformas fiscales, laborales y de energía que el gobierno de Vicente Fox impulsó pero que no fue capaz de concretar. Estas mismas reformas han sido replanteadas, relanzadas y renegociadas con un poco de mejor suerte por el gobierno de Felipe Calderón.

Como titular de la SE, Eduardo Sojo está convencido de que la dependencia a su cargo debe tener un papel más relevante en el desarrollo de la política comercial estratégica del gobierno mexicano, la cual debe fomentar el desarrollo de Pymes más competitivas a nivel global. Para alcanzar este objetivo, designó subsecretario de Pymes a Heriberto Félix Guerra, ex secretario de Desarrollo Económico del gobierno priísta de Sinaloa encabezado por Juan S. Millán (1999-2004). Durante esta etapa, Félix Guerra fue reconocido por crear unidades de fomento empresarial como la de Promoción de Inversiones, la de Apertura Rápida Empresarial y la de Financiamiento. Asimismo, Heriberto Félix es uno de los políticos panistas más influyentes; ha sido senador y candidato a gobernador de su estado, y es esposo de Lorena

Clouthier, hija de Manuel Clouthier, uno de los líderes más importantes que el PAN ha tenido en su historia.

Como responsable de la subsecretaría de Pymes, Heriberto Félix ha sido el principal responsable de administrar el llamado Fondo Pyme, creado por el gobierno de Vicente Fox para impulsar el desarrollo de este tipo de empresas. El Fondo Pyme cuenta con un presupuesto anual superior a los 300 millones de dólares, los cuales en 2007 fueron utilizados para financiar a unas 270000 empresas mediante apoyos institucionales, identificación de agroindustrias innovadoras, creación de incubadoras, realización de la llamada Semana Nacional Pyme y, de manera destacada, promoción del comercio exterior.⁴²

4.1 La creación de ProMéxico

El 13 de junio de 2007 se publicó en el Diario Oficial el decreto mediante el cual se creó “un fideicomiso público considerado entidad paraestatal que se denominará ProMéxico sectorizado a la Secretaría de Economía”.⁴³ De acuerdo con el artículo 3 de dicho decreto, en ProMéxico figuran “como fideicomitente el Gobierno Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito

⁴² Ver portal del Fondo Pyme, <http://www.fondopyme.gob.mx>. Obtenido el 20 de octubre de 2007.

⁴³ No confundir este fideicomiso con ProMéxico, institución de asistencia privada.

Público, y como fiduciario el Banco Nacional de Comercio Exterior, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo.”⁴⁴

El fideicomiso tendrá una duración de 50 años y será financiado con recursos provenientes del presupuesto público. Según se establece en el artículo 4 del decreto que ordena su constitución, ProMéxico deberá cumplir seis objetivos fundamentales:

- Impulsar y promover el comercio exterior, así como la captación de inversión extranjera, y apoyar las tareas que otras dependencias públicas realicen con estos fines.
- Promover la actividad exportadora mexicana mediante medidas que refuercen la competitividad de este sector.
- Asesorar a las empresas acerca de los beneficios que pueden obtener de los acuerdos comerciales internacionales firmados por el gobierno mexicano.
- Asesorar a las empresas en materia de exportaciones.

⁴⁴ *Diario Oficial*, Primera Sección, 13 de junio de 2007, p. 1.

- Organizar y respaldar a las empresas mexicanas para que participen en ferias y otros eventos de promoción internacional.
- Promover acciones con miras a captar inversión extranjera directa y apoyar a otras dependencias, así como a las entidades federativas para que atraigan este tipo de inversión.

El artículo 4 transitorio del mencionado decreto, ordena transmitir de manera no onerosa a ProMéxico “los recursos materiales y tecnológicos” que emplea Bancomext en la promoción del comercio exterior y para la captación de inversión extranjera directa. Asimismo se establece que los recursos humanos empleados por Bancomext en las citadas tareas, serán transferidos al fideicomiso “respetando en todo caso los derechos laborales”.

ProMéxico fue puesto en marcha de manera oficial hasta el 9 de julio de 2007, cuando se dio a conocer que la dirección general del fideicomiso quedaba a cargo del doctor Bruno Ferrari García de Alba. Inicialmente se había dicho que el fideicomiso estaría encabezado por Héctor Reyes Retana, ex director general de Bancomext y quien participó en la etapa jurídica de la constitución del fideicomiso. Sin embargo, el cargo recayó en Bruno Ferrari, quien fue instruido por el secretario Sojo para incorporar a ProMéxico las mejores prácticas internacionales en materia de promoción de comercio

exterior y atracción de inversiones, con el fin de posicionar a México en el mundo como uno de los mejores destinos para invertir y así generar los empleos de calidad que se necesitan en el país.

Hasta antes de esta designación, Bruno Ferrari desempeñaba el cargo de titular de la Unidad de Relaciones Económicas y Cooperación Internacional de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE). Egresado de la Escuela Libre de Derecho, Ferrari cuenta con estudios de posgrado en Finanzas, Administración, Recursos Humanos y Competitividad en las Universidades de Harvard, Stanford, Michigan, Kellogg y Wharton, en Estados Unidos, así como en el INSEAD, en Francia. De 1990 a 2001 fungió como director general de Fomento Cultural y Educativo y director corporativo internacional de Recursos Humanos y Competitividad de Pulsar Internacional, uno de los consorcios industriales más poderosos de México. Entre sus logros como directivo de Pulsar, estuvo la adquisición y posterior fusión de diversas empresas que se convertirían en Seminis Vegetable Seeds, la empresa de semillas de vegetales más grande del mundo. En agosto de 2004, Ferrari fue designado presidente y director general de Seminis Vegetable Seeds, cargo que desempeñó hasta enero del 2006. Mediante una labor continua de promoción internacional y giras por más de 136 países, logró el establecimiento de negocios con 155 naciones, así como el de centros de investigación, producción y operación en 73 países. En enero de 2006, Ferrari creó BF Limited L.L.C., la cual operó como presidente y director general.

4.2 Los primeros pasos

La creación de ProMéxico fue cuestionada duramente por los partidos de oposición y, en particular, por el Sinudet-Bancomext. Los líderes del sindicato argumentaron que la creación de ProMéxico implica la desaparición de Bancomext y atenta contra los derechos laborales de sus agremiados, a pesar de que participaron en las reuniones para la constitución del fideicomiso y de que aceptaron que casi 250 expertos en promoción internacional pasaran del banco al fideicomiso, con lo cual pudo evitarse su despido o jubilación. A pesar de la vasta experiencia de Bruno Ferrari en materia de negocios internacionales, hubo quienes objetaron su nombramiento como director general de ProMéxico con el argumento de que su verdadera especialidad profesional consiste en asuntos religiosos, sólo porque ha sido colaborador de la influyente publicación católica *30 Giorni*, además de otros periódicos y revistas importantes.

ProMéxico inició operaciones con un presupuesto de casi 80 millones de dólares para buscar que las empresas mexicanas, sobre todo las Pymes, no sólo se internacionalicen sino que se conviertan en exportadoras indirectas. La estrategia trazada para alcanzar este objetivo consiste en abrir mercados internacionales, aprovechar los acuerdos comerciales y financiar la actividad exportadora. De acuerdo con el secretario Sojo, ProMéxico representa la estrategia del gobierno de Felipe Calderón para incrementar la participación de México en los flujos del comercio mundial y en la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED). Y en esta estrategia, Bancomext tiene la importante

encomienda de concentrarse en financiar proyectos de comercio exterior que sean viables. Se busca que el gobierno “evolucione” en su papel de facilitador de la actividad exportadora y de la captación de IED, y se deja a los empresarios la doble tarea de adaptarse a las exigencias de la competencia global, así como de procurar la innovación en sus productos y servicios.

Entre las primeras actividades de ProMéxico destaca la creación de un fondo de garantías por 10 millones de dólares, respaldado por NAFIN y la Secretaría de Turismo (Sectur), para que, a través de bancos intermediarios, se otorguen créditos a Pymes turísticas por un total de casi 250 millones de dólares. Se trabaja además en la ampliación de los sistemas de Apertura Rápida de Empresas (AREs) para que funcionen en 221 municipios del país, así como en la implementación de la ventanilla única digital del Gobierno Federal, una antigua demanda de los empresarios mexicanos para que sus empresas enfrenten menos obstáculos e incrementen su competitividad internacional.

Durante su primer año de operaciones, ProMéxico ya ha tenido participación relevante en eventos internacionales no sólo para promover los productos mexicanos, sino también para que las empresas nacionales establezcan relaciones de negocios y desarrollen nuevos mercados en el exterior. En abril de 2008, ProMéxico intervino como organizador y promotor en el World Economic Forum realizado en Cancún. Un mes después, ProMéxico y UK

Trade and Investment crearon un plan de acción conjunta para facilitar relaciones de negocios y comercio entre inversionistas de ambos países.

ProMéxico tuvo una participación importante en el pabellón que presentó México en la Expo Internacional del Agua Zaragoza, realizada en junio de 2008, lo que se tradujo en reuniones con más 90 empresas españolas y portuguesas interesadas en participar en proyectos carreteros y de aeropuertos en el país.⁴⁵ Además, la Red de Organismos de Promoción de Comercio Exterior de Iberoamérica (Redicomex), conformada por 22 naciones, designó a México como presidente del organismo para 2009, lo que permitirá acentuar el liderazgo del país en la región y en los órganos de decisión del comercio internacional. De acuerdo con los miembros de Redicomex, la designación constituye un reconocimiento al gobierno de Felipe Calderón por la creación de ProMéxico, entidad que, según ellos, ejemplifica el potencial que pueden alcanzar los organismos de promoción de comercio exterior cuando se modernizan.⁴⁶

Las acciones de ProMéxico están coordinadas y son complementadas por la dirección de Comercio Exterior de la SE, encabezada por Juan Díaz Mazadiego. Esta dependencia ha emprendido una simplificación de los trámites para operaciones de exportación e importación, con la cual se busca reducir en casi la mitad los más de 240 mil trámites de certificación y aduaneros que se

⁴⁵ ProMéxico, *Boletín semanal*, número 0824, 17 de junio de 2008, p.1. Cabe señalar que México fue el único país de Iberoamérica con un pabellón propio en dicha exposición.

⁴⁶ ProMéxico, *Boletín semanal*, número 0827, 1 de julio de 2008, p.1.

realizan al año. De entrada, se ha eliminado la necesidad de incluir el certificado de origen en los pedimentos o documentos de importación, aunque es indispensable contar con ese documento. Además, se busca extender el horario de las oficinas ligadas a trámites aduaneros, revisar las infracciones y sanciones, así como los métodos de inspección, además de otras cuestiones. De acuerdo con Juan Díaz, la dirección a su cargo trabaja en abatir el costo país, que en el caso de México es muy elevado debido a los altos costos de seguridad por robos y secuestros a los ejecutivos de las empresas, los costos de los energéticos, los costos laborales, etcétera. En contraparte, los empresarios, en particular los dueños de Pymes, deben ver el comercio exterior como una necesidad y no como una opción de crecimiento. Su tarea consiste en aumentar su competitividad, añadir valor a sus mercancías y diversificar sus mercados internacionales, antes que en enfrentar los obstáculos que le pone el gobierno.⁴⁷

4.3 Demasiado bello para ser real

En el primer trimestre de 2008, las exportaciones totales de México crecieron un 16% con respecto al mismo periodo del año anterior. A excepción de África, el comercio exterior de México creció con todas las regiones del mundo, en particular con Europa, donde creció 56%; las ventas a Suiza, Noruega y Europa del Este en ese periodo crecieron hasta 71%. Mientras tanto, las ventas a Estados Unidos en este lapso ascendieron a casi 56 mil millones de dólares. Las exportaciones no petroleras que lograron mayor crecimiento son las de

⁴⁷ Reportaje "Recomiendan a las Pymes ver al negocio exterior como una necesidad", transmitido por *Once Noticias*, en Once TV, el 19 de junio de 2008 a las 21 horas.

productos agropecuarios y manufactureros. Desde la óptica de ProMéxico, este crecimiento muestra que “México está logrando adaptarse a la dinámica económica mundial al consolidar las exportaciones con sus socios comerciales tradicionales; ampliando y diversificándose hacia mercados no tradicionales para convertirse en un polo cada vez más atractivo para la inversión extranjera directa, como lo instruyó el presidente Felipe Calderón.”⁴⁸

¿Hasta qué punto es cierto esto? Es difícil precisarlo no sólo porque ProMéxico se ha integrado de manera tardía al replanteamiento de la política comercial estratégica del gobierno mexicano, sino porque, en un año de operaciones, su contribución al crecimiento del comercio exterior durante los primeros meses del 2008 ha sido verdaderamente marginal.

ProMéxico fue creado para realizar las funciones de promoción y capacitación para el comercio exterior que anteriormente desempeñaba Bancomext. Pero en su primer año de existencia, el fideicomiso está todavía en proceso de desarrollar una infraestructura propia y suficiente para cumplir con esos objetivos. Los 250 expertos en comercio exterior que fueron transferidos del banco al fideicomiso, no han terminado de ser integrados y la plataforma de servicios que ProMéxico debe ofrecer no está definida plenamente, a pesar de que es la misma que ofreció Bancomext en materia de consultoría y

⁴⁸ ProMéxico, *Boletín semanal*, número 0814, p. 1. Los datos provienen de un informe elaborado por el Banco de México, INEGI, SAT y la Secretaría de Economía

capacitación. Con respecto a la promoción para atraer IED, no está claro todavía cuál es la ventaja competitiva que ProMéxico puede representar para el país porque sus acciones están basadas en el mismo discurso que el gobierno mexicano ha utilizado en los últimos 20 años y que luce ya muy desgastado: México como un enclave “estratégico”, “ideal”, “atractivo”, para invertir y comprar. Al menos hasta el momento de concluir esta investigación, parece urgente la necesidad de dotar a ProMéxico con esa misma capacidad de innovación que las autoridades comerciales mexicanas exigen a los empresarios para crear proyectos ganadores.

Una prioridad para la política comercial estratégica del gobierno mexicano, de acuerdo con el director general de Comercio Exterior de la SE, es la adopción de firmas electrónicas y la implementación de un concepto “correcto” de operaciones comerciales por vía electrónica. Se debe aprovechar la comunicación electrónica no sólo para capturar información, sino también para realizar trámites, concretar negocios y hacer un comercio exterior ágil y seguro. Por ello, según Juan Díaz, el gobierno federal trabaja en la interconexión entre las diferentes dependencias relacionadas con el comercio exterior y en utilizar al comercio electrónico como una herramienta fundamental para incrementar la competitividad del aparato productivo nacional, principalmente de las empresas exportadoras. Esto, sin embargo, no se refleja en el que ha sido proyectado como el principal instrumento de política pública para promover el comercio exterior y la captación de IED: ProMéxico.

Al igual que Bancomext, ProMéxico dispone de un portal electrónico para atender a sus clientes y prestar sus servicios “de manera remota”. En un principio, el portal estuvo alojado como parte de Bancomext.com; un año después, cuenta ya con su propia dirección electrónica o url: <http://www.promexico.gob.mx>. Por razones desconocidas, se abandonó la pretensión de presentar esta entidad pública como una empresa privada (por eso se utiliza la dirección que identifica a dependencias del gobierno mexicano: gob.mx), y el diseño del sitio comparte la misma identidad gráfica de los demás portales electrónicos del gobierno mexicano. No obstante la importancia que la SE ha dado a ProMéxico dentro de la política comercial estratégica del gobierno de Felipe Calderón, después de un año el portal electrónico del fideicomiso es todavía un sitio electrónico provisional, con información elemental acerca de sus servicios y un diseño que más bien es un simple esquema de las secciones que deberá contener. Si el comercio exterior y la IED son tan importantes apuntalar la posición del país como un importante competidor internacional; si la tecnología de la información tiene un papel tan relevante en dicha estrategia, según declara el director de Comercio Exterior de la SE; y si ProMéxico simplemente adaptaría a su infraestructura la mayor parte de los recursos de Bancomext en materia de consultoría, capacitación y promoción, entonces resulta inexplicable que el fideicomiso haya iniciado operaciones sin contar con su portal electrónico debidamente desarrollado.

Imagen 1. Versión original del portal electrónico de ProMéxico (todavía como parte de Bancomext.com).

Más México en el mundo

EXPORTE

Camino de la exportación

- > Información
- > Logística
- > Asesoría
- > Capacitación
- > Asistencia técnica

Promoción de sus productos

- > Contacto con el mercado
- > Oportunidades de exportación
- > Clientes
- > Eventos internacionales

Más mundo en México

INVIERTA

- > investinmexico.com.mx

COMPRE

- > buyinmexico.com.mx

- > Sitios de interés
- > Descarga de logos ProMéxico



Agenda del exportador



Exportando

Inicie, amplíe o diversifique sus operaciones: Facilitamos su participación en el mercado externo con múltiples soluciones



Doing business in Mexico

One of the best places to **invest** and **buy**. Our **global network** provides practical assistance to international companies establishing and expanding their business in Mexico



Cómo hacer negocios con Corea

- > Semana de la exportación a Canadá
- > Semana de la Exportación a Europa
- > Semana de la Exportación a China
- > Semana de Logística para Exportar
- > Oportunidades Comerciales

Imagen 2. Página principal del portal electrónico de ProMéxico en julio de 2008.



Puede apreciarse debajo del logo del fideicomiso, la leyenda "Sitio provisional".

Imagen 3. Página electrónica incluida en el portal de ProMéxico para los inversionistas internacionales.



Es la misma página que Bancomext.com había utilizado durante siete años.

El portal de ProMéxico ha sido concebido con base en un esquema muy simple:

Comercio exterior → Más México en el mundo → **Exporte**

Inversión Extranjera → Más mundo en México → **Invierta, compre**

Los apartados que conforman cada una de estas dos secciones contienen esencialmente formatos para solicitar información o alguno de los servicios de consultoría que ProMéxico ofrece. No se han incorporado todavía opciones

para que el usuario pueda registrarse y haga uso interactivo del portal; de hecho, ni siquiera existe la opción de búsqueda que había en Bancomext.com. Tampoco existe un apartado especializado en atender a Pymes, aun cuando estas empresas son el principal centro de interés del gobierno mexicano para impulsar el comercio exterior. La sección dedicada a atender a los inversionistas internacionales ocupa un espacio más destacado con respecto al que ocupaba en los primeros días de Promexico.gob.mx, pero consiste de enlaces a dos sitios electrónicos independientes (<http://www.investinmexico.com.mx> y <http://www.buyinmexico.com.mx>) con información elemental acerca de las oportunidades de negocio que ofrece el país y que el portal del banco manejó desde que fue creado. Estos dos sitios no sólo utilizan direcciones electrónicas de empresas privadas (.com.mx) y funcionan de manera parcial. Por ahora no está claro si serán rediseñados para operar como agencias independientes, o si serán integrados al contenido de ProMéxico.gob.mx para fortalecer la imagen del fideicomiso como principal promotor del comercio exterior y la IED.

Las deficiencias del portal electrónico de ProMéxico van más allá del aspecto técnico. Pese al triunfalismo de las autoridades comerciales, hasta ahora la creación de ProMéxico no ha justificado el desplazamiento de Bancomext y su portal de la política comercial estratégica del gobierno mexicano. Ha transcurrido un año sin que el fideicomiso cuente con una plataforma electrónica que demuestre la capacidad del gobierno federal para poner en práctica, de manera eficiente, las políticas de desarrollo económico que ha diseñado; pero en realidad, han pasado casi dos años (desde el 1 de

diciembre de 2006) en los que el sector exportador no ha podido contar con una política comercial estratégica bien desarrollada, que lo respalde efectivamente y que sea funcional en todos sus niveles. Este retraso parece tener diversas causas; desde los ajustes en Bancomext hasta posibles disputas, reportadas por algunos medios informativos nacionales, entre los funcionarios de las dependencias involucradas en la promoción del comercio exterior por los recursos federales que son asignados a sus respectivas oficinas. A diferencia de lo que debe ofrecer un verdadero centro de negocios internacional, los empresarios e inversionistas encuentran en el portal de ProMéxico información pobre, nula funcionalidad y, sobre todo, la imagen de una nación estancada por la incapacidad de sus burócratas.

El gobierno encabezado por Felipe Calderón ha pretendido corregir una de las mayores deficiencias de la administración de Vicente Fox: la falta de una política comercial estratégica proactiva, que concrete las oportunidades abiertas por los gobiernos priístas en favor del comercio exterior y de la captación de IED en el país.⁴⁹ La creación de ProMéxico y la reestructuración de Bancomext han tenido como objetivo terminar con la inercia foxista en estos temas, pero no solamente no representan una oferta innovadora para los empresarios e inversionistas, sino que no están a la altura de una de las economías emergentes más dinámicas a nivel mundial. Se ha dicho que ProMéxico capitalizará el potencial que el país tiene para competir con las

⁴⁹ Gazol, Antonio, "El comercio exterior no cambió en 'el gobierno del cambio'", en *Economía Informa*, 15 de noviembre de 2006, p. 43.

nuevas potencias económicas como India, Brasil y China, pero es improbable que esto ocurra mientras no disponga de una herramienta tan básica como un portal electrónico con el que pueda desempeñar el papel importante que se le ha asignado dentro de la política comercial estratégica del actual gobierno. Mientras tanto, el peso de la promoción del país en los mercados y ante los inversionistas internacionales recae todavía en los organismos internacionales del sector privado, como el Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior (COECE) y la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM), lo que sugiere que una vez más el gobierno federal ha caído en la inercia de hacer que otros cumplan las tareas que sus instituciones deben realizar.

ProMéxico tiene la difícil misión de superar a Bancomext en tareas que el banco desarrolló como unidades de negocio eficientes después de varias décadas. Para conseguirlo, sus funcionarios deben crear una plataforma de servicios que fomenten la competitividad de las empresas y los productos mexicanos, y que además prueben la capacidad competitiva del fideicomiso como un organismo de promoción y captación de inversiones con calidad internacional. “Adaptar” a ProMéxico la infraestructura desarrollada por Bancomext, en particular su portal electrónico, no es una solución a los retos que enfrenta el fideicomiso; es necesario que éste cuente con la capacidad técnica y administrativa para hacer un uso productivo de la base de conocimientos y experiencias construida por el banco, un aspecto que, como han observado Peter F. Drucker y otros autores, es fundamental en una era

dominada por la tecnología de la información. Al final, el reto más importante para ProMéxico consiste en romper con esa tradición de la burocracia mexicana que ha hecho de la competitividad económica un simple ejercicio de retórica.

Adenda

El 6 de agosto de 2008, el presidente Felipe Calderón removió a Eduardo Sojo del cargo de titular de la SE, para designarlo director general del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). En su lugar fue designado Gerardo Ruiz Mateos, ingeniero industrial con diplomados en Economía y Finanzas. Ruiz dijo que asumía la titularidad de la SE con el encargo de impulsar el desarrollo del comercio exterior y de aumentar la captación de IDE. En pocas palabras, fue un reconocimiento tácito del gobierno federal a los pobres resultados obtenidos en ambos rubros.

CONCLUSIONES

La apertura económica y comercial desarrollada en México a partir de 1988, con el fin de colocar al país en una posición competitiva ante los nuevos escenarios abiertos por la globalización, hizo necesaria la implementación de una política comercial estratégica que permitiera al gobierno federal favorecer a las empresas nacionales mediante la modificación de la competencia estratégica que se produce a nivel internacional. Lejos de constituir un regreso a las obsoletas políticas proteccionistas que caracterizaron a los gobiernos priístas anteriores al de Carlos Salinas de Gortari, el despliegue de una política comercial estratégica por parte del gobierno mexicano fue un reconocimiento y una respuesta al hecho, observado por Paul Krugman y otros economistas, de que en la era del comercio globalizado los mercados son “imperfectamente competitivos”; es decir, que existen economías de escala e importantes externalidades en la producción de algunos bienes, por lo que la capacidad competitiva de los países ya no puede sustentarse en la teoría ricardiana de la ventaja comparativa (según la cual, la ventaja de que disfruta un país sobre otro consiste en la elaboración de un producto cuando éste se puede producir a menor costo, en términos de otros bienes y en comparación con su coste en el otro país). Algunos mecanismos mediante los cuales esta política comercial estratégica puede ser implementada son los subsidios a la exportación de algunos bienes; el apoyo del gobierno a programas de Investigación y Desarrollo (I + D); la coordinación de las empresas privadas con los centros de investigación con el gobierno; la protección parcial del mercado interno frente a

determinados productos extranjeros mediante aranceles o cuotas para que los sectores nacionales se puedan desarrollar; e incluso los subsidios a las empresas nacionales mediante trasferencias a través de la política industrial.

A lo largo de esta investigación se ha demostrado que Bancomext fue, hasta el arribo del gobierno panista de Vicente Fox (2000 – 2006), un instrumento clave de la política comercial estratégica con la que el gobierno federal pretendió respaldar el desarrollo del sector exportador y su participación en los mercados internacionales. Durante casi siete décadas de operaciones, el banco construyó una sólida plataforma de servicios financieros, de capacitación y consultoría, así como de promoción al comercio exterior y la inversión extranjera, que permitieron a las empresas ligadas con esta actividad, en particular las Pymes, aumentar su contribución al desarrollo económico del país. Con la puesta en línea del portal electrónico del banco, Bancomext.com, pareció que el gobierno federal había encontrado la herramienta adecuada para poner en funcionamiento las medidas de su política comercial estratégica, pues este medio no solamente permitió eficientar los procesos organizacionales al interior del banco, sino que además agilizó el flujo de la información entre la institución y sus clientes, facilitó el acceso de las empresas con actividades de comercio exterior a los principales apoyos que el gobierno ofrece a través del banco, y sirvió para formar nuevas generaciones de empresarios con vocación para llevar a cabo negocios internacionales en una forma más profesional y competitiva.

El gobierno de Fox relegó al banco como instrumento de su política comercial estratégica, para utilizarlo como una simple administradora del financiamiento gubernamental a grandes exportadoras. La administración encabezada por Fox ni siquiera tuvo la capacidad para reorganizar la banca de desarrollo, incluido Bancomext, por lo que se limitó a aplicar medidas administrativas que minaron la capacidad operativa del banco, y lo marginaron de las labores de capacitación y promoción del sector exportador, en favor de otras dependencias gubernamentales, como la SE y NAFIN.

El declive de Bancomext.com ilustra la incapacidad de los responsables del gobierno federal, a partir de diciembre de 2000, para implementar una política comercial estratégica sólida, adecuada para fortalecer al sector productivo ante la agresiva competencia establecida por la globalización. A pesar de haber tenido como prioridad impulsar la integración de las Pymes a las cadenas vinculadas con el comercio exterior, Bancomext.com no contó con espacios suficientes para atender este tipo de empresas, ni ofreció todos los servicios de banca electrónica que podía brindar. El portal fue manejado esencialmente como un medio informativo, sin aprovechar las ventajas que ofrece la tecnología de la información en favor del comercio internacional ni el potencial del mercado para el que fue creado. Las deficiencias técnicas del portal reflejan las limitaciones del gobierno mexicano para entender la importancia de Bancomext y su portal electrónico como instrumento de política comercial estratégica.

El gobierno de Felipe Calderón ha pretendido relanzar la política comercial estratégica aunque, en realidad, ha continuado con la indefinición del gobierno anterior en esta materia. La idea de fusionar Bancomext con NAFIN parece haber quedado descartada por falta no sólo de consenso entre los partidos políticos, sino de sinergia entre ambos bancos; no obstante, se ha asignado el mismo director general para ambas instituciones. A pesar de los reclamos de los partidos de oposición y del propio sindicato de Bancomext, el banco parece haber recuperado su misión fundacional de financiar proyectos de comercio exterior ; por primera vez desde que fue creado, Bancomext.com es promovido en diversos medios de comunicación como el principal recurso financiero para las Pymex, sin importar que no cuenta con herramientas interactivas adecuadas para una institución de banca electrónica, ni que su diseño es el mismo de hace ocho años.

En contraparte, el presidente Calderón decretó la creación de ProMéxico, un fideicomiso dependiente de la SE para promover el comercio exterior y la captación de IED. Durante su primer año de operaciones, el fideicomiso no ha podido contar con un portal electrónico bien desarrollado, con el que pueda cumplir sus labores de información y promoción al sector exportador, así como competir por los capitales internacionales que disputan numerosas naciones en desarrollo. El retraso del fideicomiso para contar con una plataforma electrónica propia, con servicios integrados en función de las necesidades de sus usuarios, ejemplifica la preocupante incapacidad del gobierno federal para aprovechar los recursos de la tecnología de la información en forma eficiente y competitiva,

así como para llevar las medidas de su política comercial estratégica más allá de la retórica. Esta falta de resultados fue reconocida por el gobierno de Felipe Calderón con la remoción del titular de la SE, Eduardo Sojo, arquitecto de la estrategia económica y comercial de la administración actual, y su reemplazo por parte de Gerardo Ruiz Mateos, con el encargo de impulsar (una vez más) el comercio exterior y las ventajas de México como destino para la IED.

La política comercial estratégica establecida por el gobierno de Felipe Calderón funciona a medias. Los apoyos financieros al sector exportador parecen fluir mejor con la reestructuración de Bancomext, en tanto que los programas de capacitación y promoción se encuentran estancados por el retraso de ProMéxico. Aunque esta situación parece que será resuelta en el plazo corto, el gobierno federal debe agregar nuevas medidas para fortalecer la política comercial estratégica, en especial si pretende que las Pymes tengan un papel relevante en el desarrollo del comercio exterior. Entre esas medidas, es importante que existan portales electrónicos y otros servicios informáticos que agilicen la comunicación entre el gobierno mexicano y el sector productivo para elevar su competitividad en mercados externos. Los actuales medios electrónicos que Bancomext, ProMéxico y la SE tienen a disposición de empresarios e inversionistas, son rudimentarios y no explotan al máximo las facilidades que ofrece la tecnología de la información para el desarrollo comercial. Es urgente que se incorporen a estos medios más servicios interactivos para el otorgamiento y procesamiento de créditos, la identificación de nuevos mercados y la consultoría personalizada en tiempo real; de lo

contrario, los recursos públicos canalizados a impulsar el comercio exterior y las Pymes se convertirán en subsidios inútiles o premios a la ineficiencia.

Las consecuencias de la inoperancia de la actual política comercial estratégica para la economía mexicana consisten en la pérdida de la capacidad competitiva de las empresas nacionales alrededor del mundo, en la falta de desarrollo de sectores tan importantes como los de tecnología, servicios y el agropecuario, así como en la creciente vulnerabilidad del sector productivo, particularmente las Pymes, ante un panorama económico internacional altamente desfavorable. Los reiterados fracasos de las negociaciones que conforman la Ronda de Doha de la Organización Mundial de Comercio muestran la desigual lucha que enfrentan los productores de mercados emergentes frente a los de las naciones desarrolladas; y en este contexto los tratados comerciales ya no resultan una herramienta de salvaguarda suficiente. Federico Steinberg ha observado que un eventual fracaso de la Ronda de Doha no significaría necesariamente un aumento del proteccionismo a corto plazo ni un colapso del sistema multilateral de comercio. Sin embargo, es posible que propicie nuevos acuerdos comerciales regionales cuyo impacto económico real sería reducido, aunque favorecería a los países más avanzados. A ello se suma la amenaza de una prolongada recesión económica en Estados Unidos, que afectaría en forma severa el crecimiento de las economías emergentes, como la mexicana.

Bancomext y ProMéxico deben desempeñar un papel más relevante como parte de la política comercial estratégica del gobierno mexicano, porque el entorno económico internacional obliga a las naciones a contar no sólo con sectores productivos bien integrados y con visión global, sino también con gobiernos eficientes y competitivos, algo que México todavía parece lejos de conseguir.

									
<p>El presidente Ernesto Zedillo propone la fusión de Nacional Financiera con Bancomext, a fin de fortalecer éste último como banco de desarrollo.</p>	<p>El 6 de abril se lanza el portal electrónico Bancomext.com con el objetivo convertirlo en “la mejor opción en Internet para incursionar en el comercio exterior”.</p>	<p>El presidente Vicente Fox Quezada, propone la fusión de Bancomext con Nacional Financiera. Tal medida no se realiza pero el fomento exportador, sobre todo entre las PYMEs, pasa a ser prioridad de la Secretaría de Economía.</p>	<p>Bancomext despide a 87 empleados. El objetivo inicial era eliminar 218 plazas de las mil 250 que existían entonces.</p>	<p>El Congreso de la Unión impide la fusión de Nacional Financiera con Bancomext porque no resuelve los problemas de costos y eficiencia de ambas instituciones.</p>	<p>El Fondo Monetario Internacional sugiere al gobierno mexicano la integración de la banca de fomento en unas nuevas Agencias de Desarrollo.</p>	<p>Mario Laborín Gómez, director general de Nacional Financiera, es designado como director general de Bancomext. Informa que el banco atiende sólo a 500 empresas nacionales pero gasta casi 60 millones de dólares anuales en promoción internacional.</p>	<p>En marzo, el secretario de Hacienda, Agustín Carstens, descarta una posible fusión entre Nacional Financiera y Bancomext.</p>	<p>El 9 de julio se crea ProMéxico, fideicomiso que absorbe las facultades de Bancomext para promover la exportación de productos mexicanos y la inversión extranjera en el país. Bruno Ferrari es designado director general del organismo.</p>	<p>Las funciones de información de ProMéxico son incorporadas, de manera provisional, a Bancomext.com.</p>
1999	2000	2001	2003	2004	2006		2007		

Fuente: Elaboración propia con información de Bancomext y la Secretaría de Economía.

ANEXO 2. GLOSARIO

Altex – Empresa Altamente Exportadora. Se considera a la empresa que exporta productos con valor superior a los 6 millones de dólares al año.

Apertura comercial – Proceso mediante el cual se eliminan las barreras que inhiben el comercio exterior de un país, como pueden ser permisos previos o licencias de importación y aranceles, entre otros.

Banca electrónica – También llamada banca en línea, es la banca a la que se puede acceder mediante Internet. Pueden ser entidades con sucursales físicas o que sólo operan por Internet o por teléfono.

Benchmarking – En las ciencias de la Administración, es un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o *benchmarks* a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación; es decir, "copiar al mejor".

Cultura digital – En Administración, consiste en la aplicación de técnicas organizacionales y operacionales basadas en la tecnología de la información.

Su principal característica es un manejo escrupuloso de la información con el fin de elevar la productividad y la eficiencia en todos los niveles de la organización.

Emprendimiento – Según Peter F. Drucker, consiste en la creación de una nueva organización, sin importar su habilidad de autosustentarse. La sola noción de un individuo que inicie una aventura de negocio, lo hace ser emprendedor. No tiene nada que ver ni con la empresa ni con su tamaño o su experiencia, sino con una actividad sistémica llevada a cabo en forma disciplinada y responsable. Lo que crea y sustenta al emprendimiento, es el concepto de innovación, definido por Drucker como “el esfuerzo de crear un cambio deliberado, concentrado en el potencial económico o social de una empresa”.

Extranet (Extended Intranet) – Es una red privada virtual que utiliza protocolos de Internet, protocolos de comunicación y a veces infraestructura pública de comunicaciones para compartir de forma segura parte de la información u operación propia de una organización con proveedores, compradores, socios, clientes o cualquier otro negocio u organización.

Globalización – De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, es un proceso económico que se caracteriza por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, de los flujos internacionales de capitales y de la difusión acelerada y generalizada de tecnología.

Intranet – Es una red privada virtual que sirve para enlazar los recursos informativos de una organización, desde documentos de texto a documentos multimedia, desde bases de datos legales a sistemas de gestión de documentos. Está definida más por los contenidos que maneja, que por la red física que la almacena.

Página electrónica o web – Es una fuente de información adaptada para la *World Wide Web* (WWW) y accesible mediante un navegador de Internet que normalmente forma parte de un sitio web. Esta información se presenta generalmente en formato HTML y puede contener hiperenlaces a otras páginas web, constituyendo la red enlazada de la *World Wide Web*.

Política comercial estratégica – Felipe Steinberg la define como aquella política comercial que un gobierno instrumenta mediante la intervención y la regulación y que va destinada a modificar la interacción estratégica que se produce en determinados sectores entre empresas nacionales y extranjeras en el ámbito internacional.

Portal electrónico – Es un sitio web cuyo objetivo es ofrecer al usuario, de forma fácil e integrada, el acceso a una serie de recursos y de servicios, entre los que suelen encontrarse buscadores, foros, documentos, aplicaciones, compra electrónica, etcétera. Principalmente está dirigido a resolver

necesidades específicas de un grupo de personas o de acceso a la información y servicios de una institución pública o privada.

Proteccionismo – Es el desarrollo de una política económica en la que, para proteger los productos del propio país, se imponen limitaciones a la entrada de similares o iguales productos extranjeros mediante la imposición de aranceles e impuestos a la importación que encarezcan el producto de tal suerte que no sea rentable.

Pyme (Pequeña y Mediana Empresa) – Por lo general, las Pymes son definidas con respecto a su tamaño, a su número de empleados y al volumen de su producción. Sin embargo, en México esta definición pierde sentido porque una empresa con 499 empleados puede ser considerada Pyme, si sus ventas anuales no superan los 5 millones de dólares. Para efectos de esta investigación, considero a las Pymes como empresas que presentan tres características muy particulares: la primera es que son empresas dirigidas generalmente por sus dueños; la segunda es que su producción depende más de la maquinaria y los equipos, que del capital o el trabajo intelectual; y la tercera es su dificultad para acceder a financiamiento, lo cual termina por afectar el valor de sus productos, su rentabilidad y su propia viabilidad.

Pymex (Pequeña y Mediana Exportadora) – Pyme con actividad exportadora. Por lo general, sus exportaciones son inferiores a los 5 millones de dólares anuales y se realizan a través de una empresa Altex.

Sitio electrónico (o sitio web) – Es un conjunto de páginas electrónicas, típicamente comunes a un dominio de Internet o subdominio en la *World Wide Web*. A las páginas de un sitio web se accede desde una URL (*Universal Resource Locator*) a través de una interfase o *home page*, que normalmente reside en el mismo servidor físico. Las URLs organizan las páginas en una jerarquía, aunque los hiperenlaces entre ellas controlan cómo el lector percibe la estructura general y cómo el tráfico de usuarios fluye entre las diferentes partes del sitio.

BIBLIOGRAFÍA

Bancomext, *Guía del Exportador*, México, 1995.

Campuzano Campos, Álvaro, *Diccionario de e-marketing*, Grupo Urbano New Media, España, 2001.

Cuaderno para Emprendedores y Empresarios. Comercio Exterior, Biblioteca de Socioeconomía Sevillana, España, 2001.

Drucker, Peter, *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*, HarperCollins, New York, 2002.

Drucker, Peter, *La organización del futuro*, Gránica, Madrid, 2004.

English, Gary C., *Managing information and human performance*, HRD Press, Massachusetts, 2004,.

García Cairolli, Andrés, *Globalización y estrategias alternativas para Pymes*, Universidad Nacional de La Plata, Argentina, 1998.

Gerencia de Desarrollo de Tecnologías de la Información de Bancomext, *Plan Estratégico para el desarrollo del portal Bancomext.com*, México, 2001.

INEGI, *Censo económico 2000*, México, 2001.

Krugman, Paul (ed.), *Una política comercial estratégica para la nueva economía internacional*, Fondo de Cultura Económica, México, 2001.

Steinberg, Federico, *La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica*, Eumed.net, Madrid, 2004.

Zedillo Ponce de León, Ernesto, *Programa de Política Industrial y Comercio Exterior 1995-2000*, Presidencia de la República, México, 1995.

Hemerografía

Bancomext, "Pymes exportadoras 2007", México, 2008, p. 1.

BERR, "Statiscal Press Release", London, 30 July, 2008, p. 1.

Castellanos, Antonio, "Bancomext está en situación de quiebra, admite Mario Laborín", en *La Jornada*, México, 25 de octubre de 2007, p. 1.

"Decreto mediante el que se crea ProMéxico", en *Diario Oficial*, Primera Sección, México, 13 de juio de 2007, p1.

“Durante su gestión, Fox acrecentó sus propiedades”, en *El Siglo de Torreón*, Coahuila, 23 de septiembre de 2007, p. 1.

Gazol Sánchez, Antonio, “El comercio exterior no cambió en el gobierno del cambio”, en *Economía Informa*, México, 15 de noviembre de 2006, p. p. 43-53.

Ginebra, Xavier, “La fusión Bancomext-NAFIN”, en *El Universal*, México, 13 de marzo de 2007, p. 12.

Granados Chapa, Miguel Ángel, “Desmantelamiento de Bancomext”, en *El Siglo de Torreón*, Coahuila, 18 de mayo de 2007, p. 12.

Lombera Martínez, Manuel, “Bancomext, clave para la banca de fomento”, en *El Universal*, México, 6 de febrero de 2007, p.4.

“Para exportar”, en *El Economista*, México, 31 de marzo de 2008, p. 14.

Porter. Michael E. y Millar, Victor E., “How information gives you competitive advantage”, en *Howard Business Review*, July-August 1985, New York, p. p. 1-14.

ProMéxico, *Boletín Semanal*, número 0824, 17 de junio de 2008, p. 1.

ProMéxico, *Boletín Semanal*, número 0827, 1 de julio de 2008, p. 1.

“Revelan excesos de Romero Hicks en Bancomext”, en *El Siglo de Torreón*, Coahuila, 17 de octubre de 2003, p. 1.

Román Pineda, Romina, “Aplican ideas del FMI en la banca de fomento”, en *El Universal*, México, 11 de diciembre de 2006, p.1.

Steinberg, Federico, “La economía política del proteccionismo”, en *Cuadernos de Economía*, vol. 029, Madrid, 2006, pp. 65-95.

Steinberg, Federico, “El futuro del comercio mundial: ¿Doha o regionalismo y bilateralismo?”, Real Instituto Elcano, Madrid, 13 de septiembre de 2007, p. 1.

Información electrónica

Drucker, Peter, “Cambiar las conductas, no la Cultura”, en <http://www.ebya.com.ar/camcond.htm>. Obtenido el 16 de octubre de 1999.

International Monetary Fund, “Glossary of Selected Financial Terms”, en <http://www.imf.org/external/np/exr/glossary/show/Term.asp#91>. Obtenido el 23 de marzo de 2007.

Jorda, Alain, “Construir un negocio de éxito en Internet: Una visión estratégica”, en <http://www.tiendasurbanas.com>. Obtenido el 12 de octubre de 2006.

“Recomiendan a las Pymes ver al negocio exterior como una necesidad”, en <http://www.oncetv.net>. Obtenido el 19 de junio de 2008.

Secretaría de Economía, “Las Pymes y su participación en el comercio exterior”, presentación electrónica mostrada en Montevideo, Uruguay, 2002.

“Semblanza de José Luis Romero Hicks, director general de Bancomext”, en *Líderes Mexicanos*, martes 5 de agosto de 2003, http://www.lideresmexicanos.com/articulos.php?id_sec=39&id_art=68&num_page=203. Obtenido el 19 de octubre de 2007.

Zorrilla Salgado, Juan Pablo, “La importancia de las Pymes para México y el mundo”, en <http://www.gestiopolis.com/canales2/economia/pymmex.htm>, mayo, 2004. Obtenido el 25 de marzo de 2007.

Enlaces recomendados

Bancomext: <http://www.bancomext.com/Bancomext/index.jsp>

Centro Empresarial México – Unión Europea:
<http://www.cemue.com.mx/apps/sitemgr.nsf/portada/1>

Centro PYMExporta NAFIN México: <http://www.eurocentro.org.mx/pymexporta>

Eximbank (Estados Unidos): <http://www.exim.gov>

Fondo PYME: <http://www.fondopyme.gob.mx>

International Monetary Fund: <http://www.imf.org/external/index.htm>

NAFIN: <http://www.nafin.com/portalf/>

Organisation for Economic Co-Operation and Development: <http://www.oecd.org>

ProMéxico: <http://www.promexico.gob.mx/>

Secretaría de Economía: <http://www.economia.gob.mx/>