



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES EN MÉXICO:
EL CASO DE PROMÉXICO

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ECONOMÍA

PRESENTA:
EDGAR ALBERTO ALVARADO MIRANDA

ASESOR
MTRO. MIGUEL GONZÁLEZ IBARRA



Ciudad Universitaria, México, 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Dedicatoria

A mi madre, por ser un ejemplo de lucha y dedicación. Por todo el amor que me has dado, los valores inculcados y por siempre motivarme desde pequeño a no darme por vencido. Por convencerme a que si quiero algo, con dedicación, lo puedo lograr. Aquí está la prueba de todo ello, no te fallé así como tú nunca me has fallado. Te amo mami.

A mi padre por ser pieza fundamental en mi vida. A ti, que siempre buscas la manera de sacarnos adelante. Por qué sabes cuando algo malo me pasa y estás dispuesto a escucharme para darme consejos. Esta es una manera de demostrarte que nunca te defraudaré. Te amo papá.

A Ana. Eres una hermana espectacular, gracias por apoyarme, quererme, pelearme conmigo, y hacerme reír. Sé que en algunas cuestiones somos polos opuestos, pero siempre contamos el uno con el otro para lo que sea. Te quiero mucho.

A Sebastián y Alexis. Saben que tiene mi apoyo para lo que sea, en las buenas y en las malas. Espero ser un buen ejemplo para ustedes.

A mis enormes ángeles:

Elisa y Teresa Tello †

Dolores y Enriqueta González †

Agradecimientos

Quiero agradecer primeramente a la Universidad Nacional Autónoma de México, que desde hace ocho años transformó mi vida. Que me vio crecer y madurar; a superar los momentos amargos, pero también por brindarme las mejores alegrías. Por prepararme profesionalmente. Por motivarme a ser una mejor persona. Por darme una amplia visión de la vida. Por las amistades. Siempre estaré agradecido por todo. Que este trabajo sea la primera manera de devolver lo mucho que me has brindado.

A mi asesor Maestro Miguel González Ibarra por aceptar dirigir este trabajo. Que con sus valiosos consejos y paciencia me ayudo a culminar esta investigación. Que siempre tenía y sabía que decirme para que este trabajo fuese digno de un licenciado en economía. Gracias por todo su tiempo y dedicación.

A mis sinodales: Lic. Rosa María García Torres, Lic. Carlos Alejandro Farias Zúñiga, Mtro. Saúl Herrera Aguilar; por sus valiosas observaciones y comentarios que ayudaron a mejorar la investigación, por sus conocimientos y sobre todo por lo aprendido en sus clases. Que el empeño que tienen hacia los alumnos nunca termine.

Por ultimo quiero agradecerle profundamente al profesor Oscar León Islas por todo el apoyo que me brindó en los dos últimos años, tanto en el ámbito académico, profesional pero sobre todo el personal. Siempre estaré agradecido por la oportunidad que me brindó para realizarme durante casi un año en ProMéxico, lo cual tuvo una enorme influencia en la decisión de hacer este trabajo.

A todos, ¡muchas gracias!

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	vii
CAPÍTULO 1. ENFOQUE DE LA PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES.....	2
1.1. La importancia del comercio internacional.....	5
1.1.1 Teorías del Comercio Internacional.....	6
1.1.1.1 Mercantilismo.....	7
1.1.1.2 Teoría de la ventaja absoluta.....	8
1.1.1.3 Teoría de la ventaja comparativa.....	8
1.1.1.4 Dotación de factores: Modelo Heckscher-Ohlin.....	9
1.1.1.4.1 La paradoja de Leontief.....	11
1.1.1.5 Similitud de Países.....	11
1.1.1.6 Economías de escala.....	13
1.1.2 Ventaja competitiva de Michael Porter.....	16
1.1.2.1 Las ventajas competitivas de la empresa.....	20
1.1.2.2 Ventaja competitiva en la competencia internacional.....	23
1.2 La Internacionalización de la Empresa.....	25
1.2.1 Razones que motivan la internacionalización.....	26
1.2.2 Estrategias de internacionalización.....	29
1.2.3 El proceso de internacionalización.....	32
1.2.3.1 Teoría del Ciclo de Vida del Producto.....	33
1.2.3.2 Modelo UPPSALA.....	36
1.2.4 Internacionalización de pequeñas y medianas empresas.....	39
1.2.4.1 Exportaciones e importaciones.....	40
1.2.4.2 Alianzas.....	41
1.2.4.3 Inversión Extranjera Directa.....	41
1.3. Enfoque Teórico de la Promoción de Exportaciones.....	43
1.3.1 Fundamentos de la promoción de exportaciones.....	44
1.3.2 Instrumentos de fomento y promoción de exportaciones.....	50
1.3.3 Justificación de la promoción de exportaciones.....	52
1.3.4 La promoción de exportaciones para las PyMES.....	55

CAPÍTULO 2. POLÍTICA Y PROGRAMAS DE FOMENTO EXPORTADOR EN MÉXICO	60
2.1 Política de Promoción de Exportaciones en México	62
2.1.1 Objetivos de la promoción de exportaciones.....	64
2.1.2 Marco Regulatorio de la Promoción de Exportaciones	65
2.1.3 Instituciones encargadas de la Promoción de Exportaciones	67
2.2 Programas de Promoción y Fomento a las Exportaciones	69
a. Programa de Importación Temporal para producir Artículos de Exportación (PITEX)	69
b. Empresas de Comercio Exterior (ECEX)	71
c. Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX).....	73
d. Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores (DrawBack)	74
e. Programas de Promoción Sectorial (PROSEC).....	75
f. Industrias Manufactureras, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX)	77
2.3. Programas para el desarrollo de las PyMES en el comercio exterior	80
a. Centros PYMEXPORTA.	81
b. Sistema Nacional de Promoción Externa.	82
c. Sistema Integral de Información de Comercio Exterior (SIICEX)	83
d. Fondo PyME.....	83
e. Ferias Mexicanas de Exportación (FEMEX)	84
f. Premio Nacional de Exportación	84
2.4 El Banco Nacional de Comercio Exterior en la promoción de exportaciones	85
2.4.1 Papel en la promoción de exportaciones	87
2.4.1.1 Principales programas de promoción.....	87
2.4.2 Bancomext en la actualidad	90
CAPÍTULO 3. PROMÉXICO EN EL ESQUEMA DE PROMOCIÓN COMERCIAL	95
3.1 ¿Qué es ProMéxico?	97
3.1.1 Antecedente: transición Bancomext-ProMéxico	97
3.1.1.1 Diferencia con Bancomext	99
3.1.2 Misión y objetivos	100
3.1.2.1 Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo	101
3.1.3 Estructura organizativa.....	104
3.1.4 Operatividad.....	107
3.1.4.1 Población potencial y objetivo	107
3.1.4.2 Sectores estratégicos	108

3.1.4.3 Cobertura geográfica	109
3.1.4.4 Coordinación, vinculación y relaciones institucionales	111
3.1.4.5 Presupuesto	112
3.2 Modelos de Promoción de Exportaciones	112
3.2.1 Actividades de Inteligencia de Negocios	115
3.3 Apoyos y Servicios para la Promoción de Exportaciones.....	117
3.4 Estrategia en Promoción de Exportaciones.....	121
3.4.1 Panorama del Sector Exportador Mexicano.....	121
3.4.2 Pilares de la Estrategia de la Promoción de Exportaciones	138
3.4.2.1 Segmentación de las Actividades de Promoción de Oferta Exportable	138
3.4.2.2 Objetivos en la Promoción de Oferta Exportable	140
3.4.2.3 Identificación de la oferta exportable	143
3.5 Metas y Resultados de la Promoción de Exportaciones	145
a. Crecimiento de las exportaciones.....	145
b. Diversificación de las exportaciones	147
c. Más empresas exportadoras.....	152
d. Resultados de los modelos de promoción comercial.....	155
3.6 Pendientes en la política comercial que inhiben la promoción de exportaciones	160
CONCLUSIONES GENERALES.....	174
BIBLIOGRAFÍA.....	183

ÍNDICE DE CUADROS

	pág.
CUADRO 1.1 PIB Mundial vs Comercio Mundial, Tasa Media de Crecimiento Anual (%)	3
CUADRO 1.2 Enfoques de los modelos de comercio internacional.	15
CUADRO 1.3 Características de las etapas del ciclo de vida del producto.	35
CUADRO 1.4 Comparación de las formas de internacionalización.	42
CUADRO 2.1 Objetivos y líneas de acción en materia de política comercial en el PND 2013-2018.	66
CUADRO 2.2 Mercancías y vigencias permitidas del programa PITEX.	70
CUADRO 2.3 Modalidades del programa IMMEX.	78
CUADRO 2.4 Ventajas y desventajas de los programas de fomento exportador.	80
CUADRO 2.5 Programas financieros de Bancomext.	92
CUADRO 3.1 Vinculación de ProMéxico con los objetivos del PND 2013-2018.	103
CUADRO 3.2 Umbrales de clasificación de la población objetivo.	107
CUADRO 3.3 Oficinas de ProMéxico en el exterior (OREX).	110
CUADRO 3.4 Catálogo de servicios de ProMéxico.	118
CUADRO 3.5 Catálogo de apoyo de ProMéxico.	119
CUADRO 3.6 Lista de los Tratados de Libre Comercio suscritos por México.	126
CUADRO 3.7 Principales destinos de las exportaciones mexicanas, 2000-2013.	127
CUADRO 3.8 Exportaciones por entidad federativa, acumulado 2007-2013.	129
CUADRO 3.9 Exportaciones manufactureras de México por socio.	130
CUADRO 3.10 Principales productos exportados del sector manufacturero, 2013.	131
CUADRO 3.11 Exportaciones mexicanas de vehículos ligeros.	132
CUADRO 3.12 A) Número de exportadores (2000-2008).	136
CUADRO 3.12 B) Permanencia de las empresas como exportadores (2000-2008).	136
CUADRO 3.13 Sectores en los que México es competitivo, 2005-2008.	144
CUADRO 3.14 Exportaciones promovidas por ProMéxico, 2008-2013.	146
CUADRO 3.15 Exportaciones de los clientes de ProMéxico por país, acumulado 2008-2013.	147
CUADRO 3.16 Cartera de proyectos de los modelos no tradicionales de exportación, 2011-2013.	156
CUADRO 3.17 Proyectos ACT por sector, 2011-2013.	159
CUADRO 3.18 A) Estructura de empresas en México por tamaño de la empresa.	162
CUADRO 3.18 B) Empresas exportadoras por tamaño de la empresa.	162
CUADRO 3.19 Participación en PIB, exportaciones e importaciones de los países del TPP sobre el total mundial, 2013.	169

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 2.1 Porcentaje de la cartera vencida de Bancomext, 2006-2012.	93
GRÁFICO 2.2 Composición de la cartera total de Bancomext, 2006-2013.	94
GRÁFICO 3.1 Evolución de las exportaciones mexicanas, 1993-2013.	123
GRÁFICO 3.2 Estructura de las exportaciones mexicanas, 1982-2013.	124
GRÁFICO 3.3 Participación en las exportaciones no petroleras mundiales acumulado 2000-2013.	125
GRÁFICO 3.4 Composición de las exportaciones por grupos de actividad económica, 1982 vs 2013.	130
GRÁFICO 3.5 Exportaciones de alta tecnología de México y otros países en desarrollo (Porcentaje de las exportaciones de productos manufacturados) ,2006-2013.	133
GRÁFICO 3.6 Índice de Complejidad económica, Harvard 2013.	134

GRÁFICO 3.7 Participación de las empresas manufactureras, por tamaño de la empresa, en el comercio exterior, 2009-2012.	135
GRÁFICO 3.8 Cumplimiento de las metas de exportación de ProMéxico.	146
GRÁFICO 3.9 Participación en las importaciones de Estados Unidos, 1993-2013.	148
GRÁFICO 3.10 Distribución sectorial de las exportaciones de los clientes de ProMéxico acumulado 2008-2013.	149
GRÁFICO 3.11 Exportaciones realizadas por ProMéxico, por Estado, acumulado 2008-2011.	151
GRÁFICO 3.12 Número de empresas exportadoras que recibieron algún apoyo de ProMéxico.	152
GRÁFICO 3.13 Cantidad de apoyos otorgados por ProMéxico, 2013.	153
GRÁFICO 3.14 Resultados de los Modelos no Tradicionales de promoción, acumulado 2011-2013. ...	157
GRÁFICO 3.15 Distribución sectorial de los proyectos de demanda, acumulado 2011-2013.	158
GRÁFICO 3.16 Distribución sectorial de los proyectos basados en la oferta, acumulado 2011-2013. ...	158
GRÁFICO 3.17 Proporción de empresas exportadoras respecto del total de empresas, países seleccionados, alrededor del 2010.	162
GRÁFICO 3.18 Presupuesto de ProMéxico, 2010-2013.	164
GRÁFICO 3.19 Ingresos y egresos por concepto de servicios otorgados por ProMéxico.	164

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 Principio básico del modelo Heckscher-Ohlin.	10
FIGURA 1.2 Diamante de Porter.	17
FIGURA 1.3 Obtención de ventajas competitivas de la empresa.	23
FIGURA 1.4 Ventajas de la internacionalización.	28
FIGURA 1.5 Estrategias de internacionalización.	31
FIGURA 1.6 Etapas del Ciclo de Vida del Producto.	33
FIGURA 1.7 Internacionalización de la empresa según el modelo UPPSALA.	38
FIGURA 1.8 Modelo de jerarquía de respuesta a la promoción de exportaciones.	48
FIGURA 1.9 Modelo sobre el efecto de la promoción de exportaciones y las etapas del proceso del desarrollo exportador de las empresas y sus resultados internacionales. ...	49
FIGURA 2.1 Exportaciones e importaciones por tipo de régimen, 2007-2011.	79
FIGURA 2.2 Apoyos de Bancomext de acuerdo al proceso de internacionalización de la empresa. ...	88
FIGURA 3.1 Organigrama de ProMéxico.	105
FIGURA 3.2 Oficinas de ProMéxico en México (OMEX).	109
FIGURA 3.3 Modelos de Negocio de ProMéxico.	113
FIGURA 3.4 Modelos de inteligencia comercial.	116
FIGURA 3.4 Composición del Producto Interno Bruto, 2003 vs 2013.	122
FIGURA 3.5 Estructura de la base exportadora de México, 2010.	137
FIGURA 3.6 Etapas del proceso de internacionalización y ámbito de competencia de ProMéxico. ...	139
FIGURA 3.8 Objetivos en la tarea de promoción de oferta exportable por tipo de empresa.	142
FIGURA 3.9 Segmentación de los sectores con oportunidad.	143
FIGURA 3.10 Estructura de los clientes de ProMéxico, 2010.	154
FIGURA 3.11 Etapas del pipeline de proyectos de exportación.	155
FIGURA 3.12 Democratización de la apertura.	161
FIGURA 3.13 Agenda de la política comercial de México.	170

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL: Analizar las características e impactos obtenidos en materia de promoción de exportaciones a partir de la implementación del Fideicomiso para la Promoción Comercial y Atracción de Inversiones denominado ProMéxico, en sus primeros cinco años de operación (2008-2013).

OBJETIVOS PARTICULARES:

- ✓ Conocer los mecanismos de promoción y fomento de exportaciones que existen en México, así como los requerimientos que se les pide a las empresas para aprovechar de sus beneficios.
- ✓ Exponer las líneas de acción que realiza ProMéxico a partir de las características del sector exportador mexicano.
- ✓ Demostrar, a través de las fuentes de datos disponibles, que ProMéxico ha cumplido sus objetivos y metas relacionados con la promoción de exportaciones.
- ✓ Identificar los retos que se deben de enfrentar en la política comercial mexicana, los cuáles, a su vez, inhiben el dinamismo de los esfuerzos de la promoción de exportaciones.

INTRODUCCIÓN

A mediados del siglo pasado, México se caracterizaba por ser un país con una economía cerrada y sumamente proteccionista; se utilizaban diversas medidas que inhibían la entrada de bienes provenientes del extranjero y la economía estaba basada en el Sistema de Sustitución de Importaciones, con el objetivo de promover las exportaciones sin dejar de proteger al mercado doméstico. Pero esta política entorpeció el desarrollo de la competitividad interna al favorecer a las actividades productoras de bienes importables siendo una carga para el resto de la economía; por ejemplo, las empresas exportadoras no podían conseguir insumos con precios y calidades internacionales.

Cuando el impulso inicial generado por el desplazamiento de las importaciones se empezó a agotar en el mediano plazo y el sector manufacturero comenzó a desacelerarse, el gobierno tuvo que intervenir como vía para evitar la desaceleración de la economía, sin embargo no se lograron detonar las exportaciones manufactureras.

Y más adelante, con las crisis de 1976 y, posteriormente y de manera contundente, la de 1982 ocasionada por el desplome de los precios internacionales del petróleo, evidenciaron aún más los desequilibrios macroeconómicos que había acumulado la economía mexicana.

Como respuesta a la crisis por la que se estaba atravesando, el gobierno decidió dar comienzo al proceso de apertura comercial. Si bien empezó siendo un programa de reducciones unilaterales de aranceles, más adelante en 1994 con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte se consolidaría al país como una de las economías más abiertas del mundo. Desde entonces, se han contraído doce tratados de libre comercio con 46 países diferentes lo que se traduciría en un mercado potencial con más de mil millones de consumidores.

Para aprovechar sustancialmente el tamaño del mercado internacional con el que México tiene preferencia de acceso comercial, el gobierno tiene dos principales objetivos: seguir impulsando y fomentando a las empresas nacionales que ya exportan; e integrar a nuevas empresas a esta actividad, sobre todo a las pequeñas y medianas empresas. Esto porque en

el país, el universo existente de empresas es alrededor de cuatro millones, de las cuales apenas el uno por ciento tiene actividades de exportación.

La pregunta entonces es ¿existen apoyos e instituciones que busquen integrar al universo de firmas restantes? La respuesta es sí. Las actividades de promoción comercial comenzaron alrededor de 1937, con la creación del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), el cual fue el principal encargado de incrementar la participación de las empresas mexicanas en los mercados globales, a través del acceso a financiamiento y otros servicios financieros y de promoción.

Con el tiempo, se fueron creando programas y organismos que conjugaron junto a Bancomext en su rol de sumar más empresas a la exportación; pero es hasta el proceso de apertura comercial cuando el gobierno mexicano, a través de la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial-ahora Secretaria de Economía-, creó una diversidad más amplia de mecanismos que permitieran incrementar en cierta medida las exportaciones y la integración de más empresas, con programas como el de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación, (PITEX), la devolución de impuestos (DrawBack), de Promoción Sectorial (PROSEC), entre otros. Además se diseñaron otros esquemas más específicos que ayudaran a desarrollar PyMEs exportadoras con apoyos más relacionados a información de los mercados internacionales, el acceso a los contactos y agentes comerciales en el exterior y asistencia en misiones comerciales.

A pesar de toda esta variedad de programas que buscan fomentar las exportaciones, Bancomext seguía siendo el principal actor en esta tarea; pero es hasta principios del 2002, cuando la institución comenzó a presentar pérdidas financieras por concepto de realizar estas actividades de promoción, por lo que en el 2007 el gobierno mexicano decretó la creación de ProMéxico, el cual se encargaría de seguir impulsando las exportaciones de los productos mexicanos, y de promover la internacionalización de las empresas nacionales; además de la atracción de inversión extranjera directa; desprendiendo de esta manera la tarea de promoción comercial de Bancomext, dejándole solo a su cargo la labor de respaldo financiero a las empresas.

El propósito de la investigación es hacer una valoración del desempeño de ProMéxico en materia de promoción de exportaciones, y si ha tenido o no un impacto en el sector exportador. Para poder hacer esta evaluación se tomará en cuenta el triple enigma que enfrenta la institución: sumar más empresas a actividades de exportación; diversificación de mercados y productos; y crecimiento sostenido de las exportaciones. De esta manera, se podrá hacer una perspectiva general de la promoción comercial que se realiza y conocer cuáles son los desafíos que deben hacerse frente para que estas actividades puedan tener un impacto mayor en el sector.

De este modo, la investigación está conformada por cuatro apartados los cuales son:

- Capítulo I. Se establecen los fundamentos teóricos de la promoción de exportaciones, empezando por conocer las razones que llevan a los países y a las empresas a realizar operaciones de comercio exterior. Después se da paso a explicar los elementos que explican la promoción comercial, los diferentes tipos de instrumentos que existen para realizar estas actividades y explicar por qué es importante para las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, que se lleven a cabo este tipo de políticas de promoción.
- Capítulo II. Muestra una revisión general del marco normativo e institucional de la promoción de exportaciones en México, y se describen algunos de los principales programas de fomento exportador del país.
- Capítulo III. En este capítulo se da a conocer qué es ProMéxico; desde cuál fue su origen, sus objetivos, y la manera en la que opera. Después, se exhibe la estrategia y líneas de acción que realiza a partir de las características del sector exportador mexicano; posteriormente se muestran los resultados que se han obtenido en la promoción de exportaciones desde el 2008 al 2013. Finalmente se mencionan los principales pendientes en la política comercial del país que afectan directamente a las actividades de promoción que realizan tanto ProMéxico como otras instituciones.
- Últimamente se presentan las conclusiones generales de la investigación desarrollada incluyendo la bibliografía utilizada.

**CAPÍTULO 1.
ENFOQUE DE LA
PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES**



Durante la mayor parte de la historia, las personas habían vivido relativamente aisladas unas de otras. Durante siglos, casi todo lo que se necesitaba para vivir se producía localmente, cerca del lugar de consumo. Esta situación fue cambiando con el transcurso del tiempo, pero fue con la etapa de la globalización cuando se dio un impacto mayor en las relaciones internacionales de los países. Para poder seguir entendiendo este nuevo proceso económico es necesario conocer qué es la globalización, ya que siendo un término de uso extendido, no existe una definición precisa y ampliamente aceptada.

Por ejemplo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe la define como *“la creciente gravitación de los procesos económicos, sociales y culturales de carácter mundial sobre aquellos de carácter nacional o regional.”*¹ El Fondo Monetario Internacional la interpreta como *“una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada generalizada de tecnología.”*

Autores como Martín & Gaspar la describen como *“un sistema social mundial que se configura sobre la bases de unas relaciones sociales, económicas políticas y culturales a nivel mundial.”*² Incluso, hay quienes llegan a decir que la globalización no es más que el nombre que se le da a la etapa actual del capitalismo³. La mundialización del capital ha tenido fases de internacionalización acelerada, donde predominan las fuerzas económicas e ideológicas del liberalismo económico. Y es que esta “nueva fase” del capitalismo se caracteriza de distintas maneras, como los crecientes flujos de bienes, servicios y capital debido a la disminución de las barreras comerciales, la ausencia de controles a la movilidad internacional de capitales y el abaratamiento de los costos de transporte.

¹ CEPAL. *Globalización y desarrollo*. Naciones Unidas, 2002. Pág. 13.

² Martín Rojo, Inmaculada & Gaspar Gonzales, Ana Isabel. *Crecimiento e internacionalización de empresas en un entorno globalizado*. Madrid: Síntesis, depósito legal, 2007.pág.20.

³ González Casanova, Pablo en *Poder y globalización: una época de transición* de Palavicini Corona, Gabriela. México: Juan Pablos Editor, 2010. Pág. 66.



De igual manera, el desarrollo de nuevas tecnologías de electrónica, informática y telecomunicaciones han favorecido, además del flujo instantáneo de los capitales financieros, la expansión de los medios masivos de comunicación incluyendo a la publicidad, lo que difunde extensiva e intensivamente las ideologías de consumo en masa.

De este modo, se podría decir que estamos en una fase más del desarrollo económico. No obstante, es un proceso diferente debido a la magnitud de los percances que ha alcanzado en la sociedad. Ha modificado las relaciones tanto económicas como políticas, nacionales e internacionales; y su influencia ha alterado los comportamientos de los distintos actores.

Un punto muy debatido sobre la globalización, es que ésta genera que las naciones pierdan su soberanía, ya que al formar parte de un todo, la independencia conseguida se ve anulada por la dependencia económica, financiera, del mercado y de organismos externos a ellos que poseen una gran capacidad financiera como el Fondo Monetario Internacional o la Organización Mundial de Comercio.

En la actualidad las transacciones comerciales y financieras se desenvuelven cada vez con mayor intensidad y de forma acelerada en el marco globalizado internacional. Más naciones deciden aliarse a través de acuerdos y bloques económicos para poder hacer frente a un mercado cada vez más competitivo y reñido. Desde un punto de vista del sistema mundial, el proceso globalizador aparece como una creciente integración, de regiones y países, que es representando con una apertura gradual, medida por la suma de exportaciones e importaciones; que en los últimos años incluso ha superado el incremento del producto mundial.

Cuadro 1.1 PIB mundial vs Comercio Mundial, tasa media de crecimiento anual (%)

Período	PIB mundial	Comercio mundial
1995-2000	1.69%	4.50%
2000-2005	7.10%	10.13%
2005-2010	6.79%	7.79%
2010-2013	5.09%	7.16%

Fuente: elaboración propia con datos de Banco Mundial.



La transformación de los patrones de comercio están ligadas a la reestructura de las empresas transnacionales y a la inversión extranjera directa. Los vínculos entre inversión directa y libre comercio se han facilitado también por el cambio en los marcos normativos del comercio y la inversión misma; así como por otros factores derivados de la revolución tecnológica que sirven para confrontar las nuevas competencias que surgen día a día en este sistema capitalista globalizado.

Esto ha motivado a que las empresas se planteen el dilema de la adaptación para adecuarse a los nuevos escenarios internacionales provocados por los cambios operativos; lo que supondría un cambio de dirección en las estrategias que deben ser tomadas en un entorno que es altamente competitivo, con grandes posibilidades de expansión hacia nuevos mercados. Y es que no debe olvidarse que la expansión internacional sienta las bases en el adecuado aprovechamiento de las oportunidades existentes en otros países donde se exploren y se encuentren ventajas competitivas.

Pero este proceso de internacionalización no está siendo equitativo, ya que las grandes empresas son las que tienen más oportunidades de lograr la diversificación de mercados para sus productos y servicios; mientras que las pequeñas y medianas empresas, que quieren darse a conocer en mercados extranjeros, fracasan o ni siquiera lo intentan por no tener los recursos ni el apoyo de instituciones financieras privadas.

Para Jeréz & García, el tamaño de la empresa no es óbice para la internacionalización, aunque si puede marcar diferentes módulos operativos dado que la base para la proyección hacia el exterior es la posesión de recursos de distinto tipos que le permitan extenderse fuera de las fronteras nacionales, ya que esos recursos y capacidades estratégicas son claves para dicho objetivo.⁴

⁴ Jeréz Riesco, J.L. & García-Mendoza, A. *Marketing internacional para la expansión de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial, 2010. Pág. 18.



Por este motivo, muchos gobiernos han brindado un abanico amplio de apoyos y servicios a las empresas que quieren empezar a exportar, pero sobre todo dando relevancia a las pequeñas y medianas, ya que son las que tienen más dificultades para hacer frente a la competencia internacional.

Así, el propósito de este apartado es identificar las ventajas que se obtienen de realizar comercio en el exterior, así como conocer las razones que incentivan a las empresas a ser reconocidas en diferentes países. También, no se puede dejar a un lado el análisis de la promoción de las exportaciones, especialmente el dirigido a las PyMEs, que en los últimos años han sido un instrumento de suma importancia para fomentar el crecimiento de las economías.

1.1. La importancia del comercio internacional

El comercio internacional puede ser considerado como una de las causas de la globalización, sin embargo, es necesario conceptualizarlo para entender del por qué se habla tanto de él en nuestros tiempos y de las implicaciones que tiene en los países.

Al respecto, Gómez define al comercio internacional como *“el intercambio de bienes y servicios entre personas de diferentes países, mediante operaciones de compra-venta, primordialmente la importancia de este comercio radica en la posibilidad de proporcionar al país, para su consumo una mayor cantidad de bienes que la cantidad producida por el mismo.”*⁵

Leontief afirma que las naciones comercian entre sí por que *“el comercio les permite participar de la división internacional del trabajo y sacar provecho de la misma. Las naciones se especializan en aquellas actividades para las que se encuentran mejor preparadas, lo que las obliga a intercambiar parte de su propio output por otros bienes y servicios en cuya producción otras naciones les aventajan.”*⁶

⁵ Gómez Granillo, Moisés. *Teoría económica*. México: Ed. Esfinge, 1992. Pág. 92.

⁶ Leontief, Wassily. *Análisis económico input-output*. Barcelona: Orbis, 1998. Pág. 127.



Para Krugman & Obserfeld los países realizan comercio internacional por dos razones básicas: en primer lugar las naciones comercian porque son diferentes entre sí; las naciones como los individuos pueden resultar beneficiados de sus diferencias mediante una relación en la que cada uno hace aquello lo que sabe hacer relativamente bien, en segundo lugar, los países comercian para conseguir economías a escala; si cada país produce solo un limitado número de bienes, puede producir cada uno de eso bienes a una escala mayor de manera más eficiente que si intentara producirlo todo.⁷

Por lo que podría entenderse como comercio internacional a aquella acción que realizan las naciones para obtener bienes y servicios que no pueden producir o que producen limitadamente, a cambio de otros, a través de la compraventa.

1.1.1 Teorías del Comercio Internacional

Para Oscar Bajo, la teoría del comercio internacional analiza a los distintos aspectos relacionados con el intercambio de bienes y servicios entre personas residentes de distintos países. Su enfoque es básicamente microeconómico y a largo plazo, centrándose en el análisis de los aspectos reales de las relaciones económicas internacionales.⁸

Pero, ¿para qué estudiar la teoría comercial? El comercio de bienes y servicios es un medio por el cual los países se relacionan económicamente; las autoridades de cada país deben decidir sobre qué, cuánto, y con quién su país debe exportar e importar. Una vez que toman las decisiones, los funcionarios promulgan políticas para lograr los resultados deseados. Estas políticas ejercen un impacto en los negocios porque determinan qué países pueden producir determinados productos con mayor eficiencia, y si los países permitirán que las importaciones compitan contra sus bienes y servicios producidos domésticamente.

⁷ Krugman, Paul & Obstfeld, Maurice. *Economía Internacional: Teoría y Política*. 7ª, ed. España: McGraw-Hill, 2006.

⁸ Bajo Rubio, Oscar. *Teorías del comercio internacional*. Barcelona: Antoni Bosch, 1991. Pág. 12.



Las naciones se basan en teorías comerciales para conducir el desarrollo de políticas, tanto si adoptan enfoques activistas o *laissez-faire*⁹. Por eso, existen dos tipos generales de teorías de comercio internacional: *las descriptivas y las preceptivas*. Las primeras tratan sobre el orden natural del comercio, examinan y explican los patrones comerciales bajo condiciones de libre mercado. El segundo tipo prescribe si los gobiernos deben interferir con el movimiento libre de bienes y servicios entre países para controlar la cantidad, composición y dirección del comercio. Sin importar que tipo de teoría elijan los países, ambas influyen en los negocios internacionales.¹⁰

A continuación se abordarán las principales bases teóricas del comercio internacional que fundamentan las razones por las cuales los países comercian entre sí y las ventajas que se derivan de ello.

1.1.1.1 Mercantilismo

No es una teoría económica propiamente dicha, sino más bien una corriente de pensamiento que carecía de un cuerpo o base teórica que diera unidad a sus ideas. Sin embargo, a pesar de que creían que la acumulación de metales preciosos era la única fuente de riqueza, fueron los primeros en aportar una política comercial por la cual, el Estado sería el encargado de esta acumulación.

Para que los países acumularan metales, debían exportar más de lo que importaban, y si tenían éxito, recibirían oro de los países que operaban con déficit. Para que las exportaciones fueran mayores a las importaciones, los gobiernos debían imponer restricciones con elevados aranceles aduanales y subsidiar la manufactura de muchos productos que, de otro modo, no podrían competir en los mercados domésticos o de exportación.

⁹ Expresión francesa que se refiere a una completa libertad en la economía: libre mercado, bajos impuestos y mínima intervención del Estado.

¹⁰ Daniels, John D. *Negocios internacionales: ambientes y operaciones*. 12ª edición, México: Pearson Educación, 2010. Págs. 142-143.



1.1.1.2 Teoría de la ventaja absoluta

Adam Smith¹¹ cuestionó el pensamiento mercantilista de que la riqueza de un país depende de sus tenencias de tesoro. Smith afirmaba que las fuerzas del mercado, y no los controles gubernamentales, deberían determinar la dirección, el volumen y la composición del comercio internacional. Bajo condiciones de libre competencia, cada nación deberá especializarse en producir aquellos bienes en los cuales es más eficiente, donde tienen una ventaja absoluta.

En ésta, a través de un ejemplo muy sencillo se predecía que siempre que existieran diferencias absolutas de costos en dos países, había posibilidad de obtener ganancias mediante el comercio si cada país se especializa y exporta aquellas mercancías en la que fuera el productor de menor costo.

1.1.1.3 Teoría de la ventaja comparativa

Posteriormente, David Ricardo¹² amplió la teoría de la ventaja absoluta de Smith para desarrollar la *teoría de la ventaja comparativa*. Ricardo pensaba que todavía podía haber ganancias de eficiencia globales provenientes de comercio si un país se especializa en aquellos productos que puede producir con mayor eficiencia que otros productos, sin importar si otros países pueden producir los mismos productos en forma aún más eficiente.

Al igual que Smith, Ricardo consideró un solo factor de producción, el trabajo, que es homogéneo e inmóvil internacionalmente. En el modelo hay competencia perfecta y rendimientos constantes a escala en la producción. Basado en la teoría del valor-trabajo se establece que en ausencia de comercio el precio relativo de los bienes es igual a sus requerimientos relativos unitarios de trabajo y cada nación tiene que producir todos los bienes que necesita internamente.

¹¹ Smith, Adam. *Investigación Sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones*, 1776.

¹² Ricardo, David. *Principios de Economía Política y Tributación*, 1817.



Cuando se permite el comercio, que Ricardo supone sin trabas de ningún tipo, empiezan a cobrar importancia las diferencias en productividades relativas dentro de cada país, o lo que es lo mismo, el costo de oportunidad de producir cada bien dentro de la economía nacional.

Entonces, si el costo de oportunidad de producir un bien determinado X en el país A es menor al de producirlo en el país B, se dice que A tiene una ventaja comparativa en la producción de X en relación a B. De esto deriva Ricardo un modelo de dos bienes y dos países en el cual cada uno se especializa totalmente en la producción del bien cuyo costo de oportunidad es menor.

De esta forma ambos países obtienen mayor cantidad de los dos bienes con respecto a la situación de autarquía, ya que en virtud de la especialización se hace un uso más eficiente de los recursos a nivel mundial. Así, el comercio implica una producción indirecta del bien fabricado en el extranjero a través de su intercambio por el que se produce internamente. Gracias al comercio, las posibilidades de consumo en los dos países exceden a las posibilidades de producción en cada uno, beneficiando a la economía en su conjunto.

En conclusión, la predicción clave de la teoría es que los países tenderán a exportar los bienes en cuya producción tengan una mayor productividad relativa con respecto a la productividad en otras industrias en ese mismo país.

1.1.1.4 Dotación de factores: Modelo Heckscher-Ohlin

Las teorías de Smith y Ricardo no ayudan a identificar los tipos de productos que podrían darle una ventaja a un país. Esas teorías suponían que el funcionamiento del libre mercado acercaría a los productores a los bienes que pudieran producir con mayor eficiencia y los alejaría de los que no pudieran producir de forma eficiente.

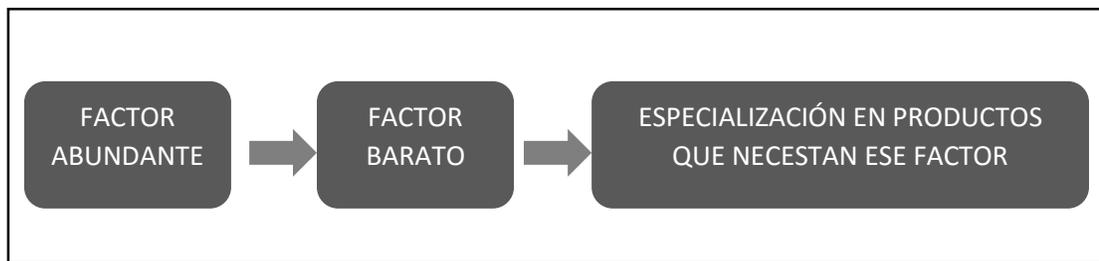
Alrededor de 125 años más tarde, Eli Heckscher y Bertil Ohlin desarrollaron la teoría de las proporciones de los factores, que se concentra en los factores de producción, como tierra, mano de obra y capital. A diferencia del modelo ricardiano donde solo se considera un factor de producción (trabajo), el modelo Heckscher-Ohlin (H-O) toma en cuenta dos factores de producción (capital y trabajo), que cuando se combinan dan lugar a diferentes métodos de

producción entre países, es decir, diferentes combinaciones de capital y trabajo. A su vez, estas diferentes dotaciones de factores definirían los modelos de producción y de comercio.

En el modelo, se parte de la idea de que todas las naciones tienen una tecnología equivalente pero difieren en sus dotaciones de los llamados factores de producción. Estos factores no son nada más que los inputs básicos necesarios para la producción. Las naciones obtienen ventaja comparativa en industrias que hacen uso intensivo de los factores que poseen en abundancia, exportando estos bienes e importando otros en los que tienen desventaja comparativa en el factor más requerido.

Por ejemplo, se tienen dos países, China y Holanda. Bajo el principio del modelo, como China está relativamente bien dotada de mano de obra en comparación con Holanda, le convendría concentrarse en la producción de bienes que necesitan una gran cantidad de mano de obra (mano de obra como factor de producción); mientras que Holanda, con relativamente más capital que mano de obra, debería especializarse en productos intensivos en capital. Cuando ambos países entran en contacto a través del comercio, cada uno obtendrá los bienes que requieren mayor cantidad de factores de producción que menos poseen a un precio menor, y ambos se beneficiarán de la transacción.

Figura 1.1. Principio básico del modelo Heckscher-Ohlin.



Fuente: Cantos, Manuel. *Introducción al comercio internacional*. Barcelona: Edhasa: EDIUOC, 1998. Pág. 32.



1.1.1.4.1 La paradoja de Leontief

Wassily Leontief realizó en 1953¹³ un estudio empírico basándose en el caso particular de la economía de Estados Unidos. En su trabajo esperaba que aquel país, con más abundancia de capital en el mundo, debería exportar bienes intensivos en capital e importar mano de obra intensiva. Sin embargo, encontró que las importaciones de Estados Unidos requerían un 30% más de capital por trabajador que las exportaciones. Este descubrimiento fue opuesto a las predicciones del Modelo H-O y se conoce como la “Paradoja de Leontief.”

¿Por qué se origina la paradoja? Krugman¹⁴ menciona que Estados Unidos tiene una ventaja especial en la producción de nuevos productos o bienes, realizados con tecnologías innovadoras. Estos productos pueden ser menos intensivos en capital que los productos cuya tecnología han tenido tiempo de madurar, y se ha hecho idónea para técnicas de producción en masa. Así, Estados Unidos puede ser exportador de bienes que utilizan abundante trabajo calificado y capacidad empresarial innovadora, mientras que importa manufacturas pesadas que utilizan grandes cantidades de capital.

1.1.1.5 Similitud de Países

Hasta ahora, las teorías analizadas explican los motivos del comercio internacional derivado de las diferencias entre países; se esperaría que a mayor diversidad entre países hubiera un mayor potencial comercial.¹⁵ Sin embargo, en 1961 Staffan Linder desarrolla la teoría de la similitud de países poniendo atención en las similitudes en renta y gustos de algunos países que realizaban un elevado intercambio comercial.

Linder propuso esta teoría basándose en dos supuestos. El primero plantea que un país solamente exportará aquellos productos fabricados para los que existe un mercado local significativo. Según Linder, los empresarios introducen nuevos productos con el fin de atender al mercado doméstico dado que el país al cual se está introduciendo nuevos productos tiene

¹³ Ver “*Domestic Production and Foreign Trade: The American Capital Position Re-examined*”. Proceedings of the American Philosophical Society, no. 97, 1953. Págs. 331-349.

¹⁴ Krugman, *op. cit.*, p.79.

¹⁵ Daniels, *op.cit.*, p. 157.



características domésticas similares. La producción para el mercado doméstico debe ser lo suficientemente grande para que las empresas generen economías de escala y con esto reduzcan los costos.

El segundo supuesto explica que el país exportará sus productos a otros países con gustos y niveles de ingreso similares. Linder consideraba que los países con similares niveles de ingresos poseen gustos similares. Cada país produce principalmente para el mercado nacional, pero parte de la producción será exportada a otros países “idénticos”.

Sin embargo, existen dos problemas con esta teoría, ya que, en primer lugar, la actual economía global incentiva a que las empresas generalmente tengan como objetivo el mercado global en vez de los mercados domésticos, de forma que los productos se fabrican no para atender la demanda doméstica, sino para exportar. El segundo problema es que la mayor parte del comercio internacional sobre sus productos fabricados tiene lugar entre países con renta alta, por lo que se convierte en un intercambio de productos similares.

A pesar de estos problemas, el modelo de Linder es útil para explicar algunos patrones de comercio. Por ejemplo, gran parte del comercio internacional de productos manufacturados se lleva a cabo entre los países con altos ingresos.

La teoría propuesta por Linder puede ser confrontada con el modelo Heckscher-Ohlin. Entre las diferencias, el modelo H-O dicta que existirá más comercio entre países que tienen más divergencias en las dotaciones de los factores, debido a que también surgirán mayores divergencias en los precios relativos de los factores; por el contrario, en el modelo de Linder habrá más comercio entre países que tienen una mayor similitud en renta y gustos. En segundo término, en el modelo H-O las exportaciones e importaciones de un país pertenecen a diferentes productos con distintas proporciones de factores, mientras que en el de Linder las exportaciones e importaciones de un país se producen con productos similares.

Las diferencias que se derivan de las diferentes perspectivas de estas dos teorías se deben a que el modelo H-O se centra en el análisis de la producción, mientras que el modelo de Linder está descrito desde el punto de vista de la demanda.



De esta manera, la contribución teórica de Linder procede de la identificación de dos variables: la demanda local y las economías de escala. Estas dos variables cobran importancia en teorías posteriores. La primera variable, la demanda local, es uno de los cuatro determinantes del modelo de ventaja competitiva de Michael Porter, que será analizado posteriormente. La segunda variable, por su parte, es una variable explicativa en el comercio intraindustrial.

1.1.1.6 Economías de escala

A finales de los años setenta, Paul Krugman elaboró lo que se le conoce como la Nueva Teoría del Comercio Internacional. Partiendo de la simple ventaja comparativa de David Ricardo, demostró que ya no era suficiente para explicar la realidad del comercio internacional sino que existen otros factores como las economías de escala, la tecnología y la geografía para demostrar el por qué hay comercio.

La mayoría de los modelos que explican el comercio internacional parten de la teoría clásica del comercio y no incluyen el análisis de mercados imperfectos (con monopolios y oligopolios), es decir, no toman en cuenta en que hay fallos de mercado. Pero la Nueva Teoría señala que el comercio internacional puede originarse por la presencia de economías de escala o “retornos crecientes” (como Krugman los llama) derivados de los monopolios.

Según él, donde existen rendimientos crecientes, al duplicar los insumos o recursos de una industria, la producción aumentará en más del doble, disminuyendo el costo por unidad producida. A diferencia de la teoría tradicional, en donde se supone que los mercados son perfectamente competitivos, cuando existen economías de escala, las grandes empresas tienen ventajas sobre las pequeñas, lo que trae como consecuencia que los mercados tiendan a estar dominados por monopolios u oligopolios, que tienen influencia directa sobre los precios de los productos, y los mercados se convierten entonces en mercados de competencia imperfecta.

Esto significa que las grandes empresas pueden influir en el precio de los productos y por esto resulta evidente que para analizar el comercio internacional no se puede partir del supuesto de que los mercados son de competencia perfecta como lo estipula la teoría clásica.



Adicionalmente, Krugman entendió que el comercio internacional en la realidad no era sólo “interindustrial”¹⁶, como lo refleja la teoría tradicional, sino que los países también realizan intercambios de bienes y servicios para las mismas industrias, lo que se denomina comercio “intraindustrial”.

A partir de estos conceptos, Krugman basó su teoría en la hipótesis de que los consumidores aprecian la diversidad en su consumo y por el lado de la oferta explica que el comercio intraindustrial es benéfico para un país, al permitir que cada país tome ventaja de las economías de escala y que los consumidores en un contexto global se beneficien de los precios bajos y de la diversidad de productos.¹⁷

Así, las economías de escala ofrecen a las empresas de un país que son capaces de aprovecharlas una ventaja en costos que las conducen a exportar. Como resultado, la presencia de economías de escala aportan una lógica al comercio, incluso en la ausencia de ventajas en factores. Las economías de escala, al producir variedad de productos individuales, pueden también explicar el comercio entre productos similares.

En resumen, las distintas teorías económicas del comercio internacional tratan de abordar la pregunta de por qué las naciones comercian. Desde la visión mercantilista que creía en la acumulación de metales, hasta con la teoría propuesta de Krugman y las economías de escala. En general, se puede observar que la teoría tradicional coincidía en que la riqueza de un país estaba determinada por su dotación de factores. En el *cuadro 1.2* se hace una descripción de cada una de las teorías anteriormente analizadas, tanto de sus características como de las condiciones requeridas para obtener éxito al realizar comercio internacional.

¹⁶ Comercio entre países que consiste en el intercambio de productos de diferentes industrias, es decir, de productos de distinta clase, lo que favorece la optimización en el uso de los recursos al especializarse cada nación en aquellos productos en los que se tienen ventaja comparativa.

¹⁷ Mayorga Sánchez, J. & Martínez Aldana, C. *Paul Krugman y el nuevo comercio internacional*. Bogotá: Revista Criterio Libre, n° 8, 2008, pág. 82.



Cuadro 1.2 Enfoques de los modelos de comercio internacional

Teoría	Principales Características	Condiciones para el éxito
Mercantilismo	<ul style="list-style-type: none"> –El comercio es la principal fuente de riqueza –Balanza comercial superavitaria –Intervención del Estado (restricciones a las importaciones y subsidios a las exportaciones) 	Acumulación de metales preciosos
Ventaja Absoluta (Adam Smith)	<ul style="list-style-type: none"> –Libre comercio de mercancías –Dos países y un factor de producción (trabajo) 	Especialización en el bien de menor costo
Ventaja Comparativa (David Ricardo)	<ul style="list-style-type: none"> –Existen dos países y un factor de producción (trabajo) –No hay restricciones al comercio –No hay costos de transporte –El trabajo es inmóvil internacionalmente 	País superior se especializa donde tiene la mayor ventaja absoluta. País inferior donde tiene la menor ventaja absoluta
Dotación de Factores (Heckscher-Ohlin)	<ul style="list-style-type: none"> –Dos países y dos factores de producción –Libre comercio de mercancías –Inmovilidad internacional de los factores –No existen costos de transporte –La producción de un bien es igual en todos los países 	Exportar aquellos bienes cuya producción es intensa en el factor en el que el país está más dotado y asume un menor costo
Similitud de Países (Staffan Linder)	<p>Productos serán exportados si:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Tienen una fuerte demanda interna –Existen países con características similares (gustos y niveles de ingreso) 	Cada país producirá principalmente para sus mercados locales, exportando parte de su output a otros países similares
Economías de escala (Paul Krugman)	<ul style="list-style-type: none"> –Competencia imperfecta (monopolios u oligopolios) –El comercio también se realiza a nivel intraindustrial –Considera costos de transporte 	Existencia de economías de escala, pues esto permite a un país especializarse en la producción de un tipo de producto y obtener un ahorro en costos

Fuente: elaboración propia.



1.1.2 Ventaja competitiva de Michael Porter

Sin importar cuales sean las ventajas que un país pueda obtener, el comercio internacional normalmente no empezará a menos que las empresas de un país tengan ventajas competitivas que les permitan ser comerciantes viables; además, deben prever las utilidades de las exportaciones e importaciones.

Las empresas de un país desviarán sus recursos hacia el sector extranjero solo si perciben que las oportunidades internacionales pueden ser mayores que las domésticas. Para entender por qué se lleva a cabo el comercio, es útil conocer las ventajas competitivas y las oportunidades comerciales que se agregan a las empresas individuales.

Por mucho tiempo se creyó que la competitividad de una nación se basaba en el modelo de ventaja comparativa de David Ricardo, que considera como factores la abundancia de recursos naturales y factores de producción, aunque al paso de tiempo muchos economistas fueron incrementando varios factores.¹⁸

Sin embargo, este modelo no explicaba lo que ocurría en un mundo donde, producto de la apertura comercial, las empresas salían a competir al extranjero o, en su mismo mercado frente a otras empresas no nacionales quedando evidente que la competencia está en el centro de éxito o fracaso de las firmas.

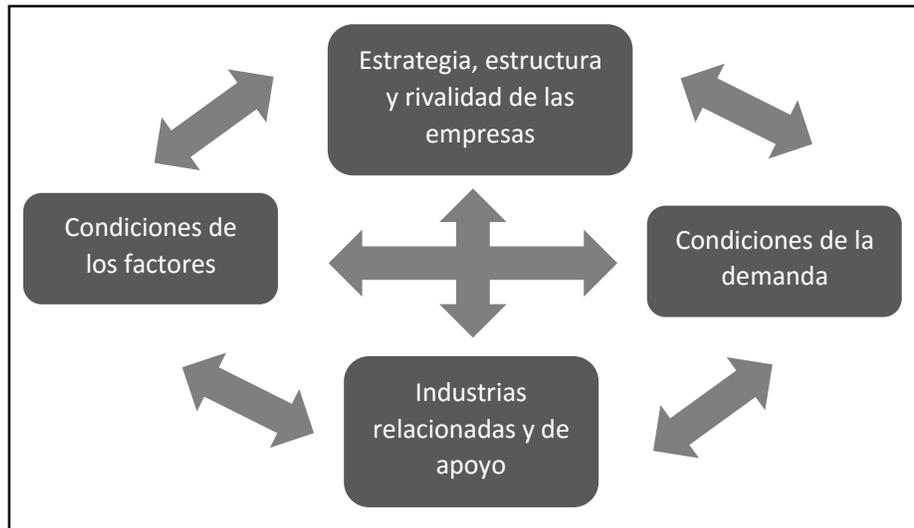
Michael Porter en su libro *"The Competitive Advantage of Nations"* trata de responder el por qué algunas naciones tienen éxito y otras fallan en la competencia internacional; es entonces donde la competitividad se vuelve un factor clave para contestar esta pregunta.

Porter desarrolló un modelo donde analizaba por qué determinadas empresas basadas en una nación particular pueden crear y sostener una ventaja competitiva y ser los mejores competidores del mundo en un campo concreto. Según el autor, para generar una ventaja competitiva las empresas tenían que innovar. Tales innovaciones debían incluir mejoras en la tecnología y mejores modos de producción.

¹⁸ Sosa Carpenter, Rafael. *Principios y fundamentos del comercio global internacional*. México: Grupo Vanchri, 2014. Pág. 24.

Para explicar por qué algunas empresas conseguían una ventaja competitiva, Porter estableció la existencia de cuatro factores o condicionantes denominadas “el diamante”, las cuales determinaban dicha ventaja competitiva. Estos factores son:¹⁹

Figura 1.2 Diamante de Porter



Fuente: elaboración propia.

1. Condiciones de los factores

Como primer punto del diamante, Porter defiende que la ventaja competitiva más importante de un país se deriva, no de los factores básicos tales como la abundancia de mano de obra, capital o recursos naturales, a los cuales cualquier país tiene acceso, sino de factores sofisticados de producción que implican inversiones importantes y son específicas de las necesidades particulares de cada industria.

Además supuso que los factores tradicionales de producción no deben ser considerados como estáticos, sino dinámicos ya que son derivados de las migraciones y las transferencias de capital internacional.

Por otro lado, cuestionó la abundancia relativa de los factores de producción como ventaja competitiva, ya que creía que era al revés: debía tenerse en cuenta a la escasez como fuente

¹⁹ Porter, Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: editorial Vergara, 1991. Pág. 110.



fundamental generadora de ventajas competitivas, ya que derivado de ella se genera innovación y creatividad para suplir esa escasez, en cambio cuando existe abundancia se genera una actitud complaciente.

2. Condiciones de la demanda

El tamaño del mercado doméstico es importante, pero lo es más la naturaleza y las características de su demanda. Para competir, se debe desarrollar y satisfacer el mercado interno; ya que las empresas pueden desarrollar ventajas competitivas detectando necesidades anticipando las tendencias de los mercados globales.

Porter postulaba que la demanda condiciona a las empresas para desarrollar productos acorde a su necesidad, ya que ésta puede ser utilizada a favor de las empresas en la medida que se desarrolle un cierto nivel de sofisticación.

En ocasiones, no se necesita de una gran demanda sino atender el mercado específico con un producto único que satisfaga ese mercado sofisticado. Tener consumidores sofisticados y exigentes en general es un estímulo importante para el desarrollo de productos en el país más innovador y por tanto con una importante ventaja competitiva a nivel mundial. En ese sentido, se debería poner más atención a los niveles de calidad de la demanda interna más que a la cantidad demandada.²⁰

3. Empresas relacionadas y de apoyo

El tercer factor es la existencia de industrias proveedoras que sean internacionalmente competitivas. La ventaja competitiva se escalona de muchas maneras, la primera es, el acceso, rapidez y eficiencia para obtener insumos efectivos provenientes de empresas estructuradas.²¹

Porter considera que la existencia en una nación de una base importante de industrias proveedoras, que sean internacionalmente competitivas, constituyen un factor importante. Cuanto mayor sea el nivel y dinamismo de la comunicación entre las industrias conexas y más competitivas sean los mecanismos por los que se selecciona a los proveedores, mayor será la

²⁰ *Ibíd.* pág. 129.

²¹ *Ibíd.* pág. 150.



propensión a innovar y mejorar la tecnología y mayor será la ventaja competitiva resultante en la industria.

Los competidores locales generan mayor nivel de fortaleza pues al competir con estándares internacionales, generalmente más rigurosos que los domésticos, también incrementan el nivel de la ventaja competitiva. Una industria relacionada generalmente genera nuevas industrias competitivas, la relación de industrias permite coordinación y realización de actividades en conjunto definidas en la cadena de valor.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Como último determinante de la ventaja competitiva, se puede mencionar el comportamiento estratégico de las empresas y en particular la rivalidad existente entre las mismas. Cuando existe un ambiente de competencia abierta y rivalidad en el país, se genera un incentivo para competir de forma más agresiva, innovadora y con una actitud “global”. La rivalidad interna es mucho más fuerte que la competencia económica tradicional que es la excusa para el proteccionismo o la intervención gubernamental, mientras que con la rivalidad interna no existen pretextos.

La rivalidad doméstica no es necesario que se limite a cuestiones de precios, de hecho, otras formas de rivalidad- como la tecnología- pueden llevar a una ventaja nacional más sustentable. Porter indica que la rivalidad entre empresas es particularmente beneficiosa por diversas razones. Primera, los competidores domésticos fuertes crean presiones particularmente apreciables entre ellos para mejorar. El éxito de un rival doméstico indica o demuestra a otro que el progreso es posible. También suele atraer al sector a nuevos rivales.²²

La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos: mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía.

²² *Ibíd.* Pág. 171.



5. La intervención del Gobierno

Porter también incluye en su análisis de la competitividad internacional, el papel que debería tomar el Gobierno. No lo considera un quinto determinante ya que cree que su rol en la ventaja competitiva es el de influir en los otros cuatro²³, tanto positiva como negativamente.

Así, se plantea el dilema entre una política intervencionista que mediante ayudas y subvenciones trate de beneficiar directamente a las empresas, o una política de libre mercado que mejore la relación entre empresas, potenciando sus ventajas competitivas y eliminando obstáculos, monopolios y otras barreras que favorezcan la expansión de aquellas empresas más eficientes y dinámicas.

1.1.2.1 Las ventajas competitivas de la empresa

Hemos visto como la competitividad de la empresa viene determinada por unas variables externas que se refieren al país en el que actúa. El marco general en el que desarrolla sus actividades es una de las bases de su posición competitiva frente al resto de empresas presentes en los mercados exteriores.

Pero la competitividad de la empresa también depende de su propia actuación en cuanto al desarrollo de sus recursos y capacidades, es decir, las variables internas. Se trata de obtener ventajas competitivas en base a estrategias de reducción de costos, diferenciación del producto o una combinación de ambas.²⁴

Las empresas pueden obtener una ventaja competitiva reduciendo costos, es decir, viene dado por la capacidad para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores. Para poder establecer una ventaja competitiva de este tipo, la empresa debe ser capaz de obtener costos totales inferiores a los de sus contrincantes, y para ello es necesario obtener una reducción en cada una de las fases de actividades que se vayan acumulando hasta llegar a conseguir un costo por unidad de producto inferior al de la

²³ *Ibíd.* Pág. 181

²⁴ Nieto Churruca, A. & Llamazares García, O. *Marketing internacional*. Madrid: ed. Pirámide. 1995. Pág. 72.



competencia. Por lo tanto, será necesario identificar los componentes que más inciden en los costos de cada fase de actividad.

Un determinante fundamental de los costos es, generalmente, el tamaño. En la mayor parte de los procesos de fabricación el costo unitario disminuye si se aumenta el volumen de producción (economías de escala), hasta llegar a un límite por encima del cual los incrementos en la producción ya no aportan reducción de costos. Existen otros factores que también influyen en este ámbito, como las técnicas de producción que combinan distintas proporciones de factores. Otra forma es la centralización de las compras en un reducido número de proveedores, ya que de esta manera se conseguirán descuentos por volumen y se simplificarán las tareas administrativas.

Por el lado de la diferenciación del producto, Porter señala que es la capacidad de la empresa de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto.²⁵ La diferenciación permite que la empresa pueda conseguir un precio superior, lo que se traduce en una rentabilidad igualmente superior, dando por sentado que los costos sean comparables a los de sus competidores.

Existen diversas maneras en que las empresas pueden diferenciar sus productos, la primera de ellas es la imagen de marca; las empresas que han logrado dar a conocer y posicionar una marca gozan de una ventaja competitiva que actúa como barrera de entrada para nuevos competidores. En otros casos la diferenciación se obtiene mediante una protección de ley en forma de patentes. También las empresas se basan en el diseño para destacar sus productos, este diseño da prestigio a la marca y posibilita incrementar el precio por encima de productos imitadores que intenta arrebatar cuota de mercado. El hecho de que en un producto se puedan obtener ventajas competitivas en la diferenciación del producto depende en gran parte del sector del que se trate.²⁶

²⁵ Porter, *op. cit.*, pág. 69

²⁶ Nieto & Llamazares, *op. cit.*, pág. 76.



También es posible, pero difícil, tener a la vez unos costos inferiores y una clara diferenciación respecto a la competencia. Alcanzar ambas metas es complicado porque brindar un rendimiento, una calidad o un servicio singulares es de por sí más costoso, en muchos casos, que tratar solamente de ser comparable a los competidores en lo que a tales atributos se refiere.

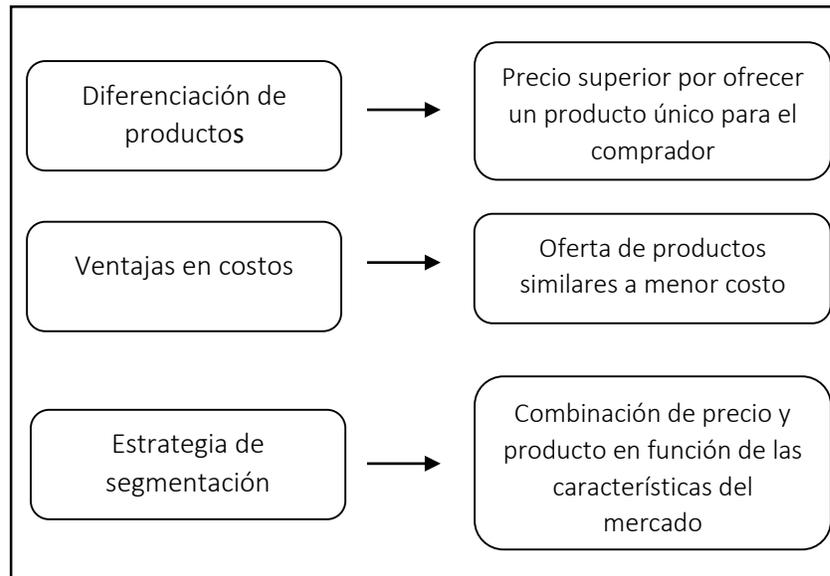
Por ejemplo, un fabricante que disfruta de costos inferiores debe ofrecer calidades aceptables para evitar que su ventaja en costos se vea anulada por la inevitable necesidad de hacer descuentos en los precios, mientras que la posición de costos de un diferenciador no debe estar por encima de la de sus competidores que absorba íntegra la diferencia de precio conseguido en la venta.

Para poder conseguir una combinación de estas ventajas competitivas, las empresas podrían mejorar la tecnología o los métodos de producción, sin embargo, los competidores acabarán por recurrir a la imitación y les obligarán a elegir qué tipo de ventaja van a resaltar.

Una última variable es el posicionamiento de la empresa en el ámbito competitivo, o la amplitud del objetivo de la empresa dentro del sector. La empresa elegirá la gama de variedades de producto que fabricará, los canales de distribución que empleará, los tipos de comparadores a quienes servirá, las zonas geográficas donde venderá y el conjunto de sectores afines en los que también competirá.

La razón por la cual el ámbito de competencia es importante se debe a que los sectores están segmentados; en todos los sectores hay variedades de productos, múltiples canales de distribución y diferentes tipos de clientes. También es importante porque las empresas pueden conseguir a veces ventaja competitiva de la amplitud o de explotar las interrelaciones al competir en sectores afines. Las interrelaciones entre distintos sectores surgen de la capacidad de compartir importantes actividades o técnicas al competir en ellos.

Figura 1.3 Obtención de ventajas competitivas de la empresa



Fuente: Nieto Churruca, A. & Llamazares García O. *Marketing internacional*. Madrid: ed. Pirámide, 1995. Pág. 73.

1.1.2.2 Ventaja competitiva en la competencia internacional

Como ya se mencionó, son las empresas, y no los países, las que realizan actividades internacionales de comercio. Sin embargo, la globalización no menoscaba la importancia del país. En las diferentes teorías del comercio internacional, hemos visto como el país de origen tiene un papel importante en el éxito internacional.

No obstante, por favorables que sean las circunstancias del país, el éxito no está asegurado, algunas empresas de un mismo país prosperan mientras otras fracasan. De esta forma, es vital buscar y explotar con todo interés las fuentes de ventaja competitiva nacional más importantes.

Para Porter, la ventaja competitiva se deriva fundamentalmente de la mejora, la innovación y el cambio. Las empresas consiguen ventaja sobre sus rivales internacionales porque perciben una nueva base para la competencia, o encuentran unos nuevos y mejores medios para competir de la antigua manera.



De esta manera, la innovación, en términos estratégicos, se define en su sentido más general. Incluye no solamente las nuevas tecnologías sino también nuevos métodos y formas de hacer las cosas, que algunas veces pueden parecer bastante corrientes. La innovación se puede manifestar en el diseño de un nuevo producto, un nuevo proceso de producción, un nuevo enfoque de marketing, o una nueva manera de formar u organizar.

En los mercados internacionales, las innovaciones que deparan ventajas competitivas presagian no solamente necesidades nacionales sino también internacionales. Algunas innovaciones crean ventajas competitivas cuando una empresa percibe una necesidad completamente nueva de un comprador o sirve a un segmento del mercado que sus rivales han pasado por alto, con ello se consigue una buena ventaja ya que los competidores extranjeros suelen ser lentos a la hora de reaccionar adecuadamente.

La nación de origen es integral en el proceso de recibir la oportunidad de innovar y hacerlo con éxito. Uno de los retos esenciales de cualquier empresa es posicionarse de tal manera que pueda mejorar e innovar. Parte de la tarea es sacar el mejor provecho del entorno nacional para ayudar a discernir las posibilidades de innovación y superar la inercia empresarial para alcanzarlas.

Además de la presión para innovar, una de las ventajas más importantes que una empresa puede tener es una percepción temprana de las necesidades, de las fuerzas y tendencias existentes en el entorno, que otros no han descubierto, pero que pueden ser importantes en otros momentos. Percibir las posibilidades de nuevas estrategias más claramente o antes se deriva en parte, de estar en el país adecuado y el momento oportuno. De todos modos es posible que una empresa se posicione más activamente para ver las señales de cambio y actuar de acuerdo con ellas.

En resumen, Michael Porter se refería a la ventaja competitiva de una empresa a aquella derivada de la tecnología más innovadora, los precios menores, producto más diferenciado, o el sistema de marketing más innovador. Es decir, se alude a las características que a una empresa la pueden colocar en una posición mejor respecto al resto (a nivel nacional e internacional) para competir y permanecer en el mercado.



Así, los factores que hacen a una empresa más competitiva, interna y externamente, propiciarán un ambiente de rivalidad; la cual derivará en la decisión de las empresas para comenzar el proceso de internacionalización para poder sacar provecho de sus ventajas competitivas y de esta forma obtener mayores beneficios a que si solo compitieran en su mercado nacional. Por tal motivo, se deben de conocer las características de la internacionalización empresarial para poder entender por qué algunas firmas necesitan de apoyos y servicios para poder expandirse globalmente.

1.2 La Internacionalización de la Empresa

Anteriormente se mencionó que la internacionalización empresarial forma parte del fenómeno globalizador actual. Pero ¿qué es internacionalizar? La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) la define como *“un proceso cultural por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en diversos países del mundo, utilizando recursos locales, tanto materiales como humanos.”*

Araya se refiere a la internacionalización como *“el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países.”*²⁷

Por otro lado Villareal la describe como *“una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.”*²⁸

²⁷ Araya Leandro, Arnoldo. *El proceso de internacionalización de la empresa*. TEC Empresarial, vol. 3, n° 3, 2009, págs. 18-25.

²⁸ Villareal Larinaga, Oskar. *La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea*. Cuadernos de Gestión, vol. 5, n° 2, 2005, págs. 55-73.



Nieto & Llamazares definen la internacionalización como “una estrategia que se desarrolla con el propósito de alcanzar unos objetivos en mercado exteriores, en base a las capacidades de la empresa, la situación del entorno y la competencia internacional.”²⁹

Así, podría definirsele como un proceso donde la participación directa de las empresas en otros países, mejora la integración de las naciones a la economía mundial y fortalecen su productividad. De esta manera, se puede entender que una empresa ha logrado la internacionalización siempre y cuando opere fuera de sus fronteras nacionales, ya sea por el camino de la exportación, porque realice inversiones directas en el extranjero o porque tenga crecimiento en el exterior a través de cooperaciones con empresas de otros países.

1.2.1 Razones que motivan la internacionalización

El envolvente fenómeno de la globalización es una realidad que motiva cada vez a más empresas a replantearse sus modos de producción y comercialización en cada una sus líneas de producto. La búsqueda de modelos más productivos que permitan fortalecerse las actividades comerciales locales y acceder a nuevos mercados extranjeros, se convierte en uno de los propósitos más importantes a seguir por las organizaciones del tercer milenio.³⁰ Las empresas decidirían internacionalizarse siempre y cuando tengan la esperanza de obtener nichos de oportunidades derivado de ello.

Existen diferentes causas o estímulos que generan el fenómeno de la internacionalización, y cada una dependerá de las características propias de la empresa, las carencias y dificultades, transitorias o estructurales, que se concitan en el mercado interno, lo que provoca la decisión de exportar.

²⁹ Nieto & Llamazares, *op.cit.*, pág. 158.

³⁰ Rueda Galvis, Javier Francisco. *Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven*. Cuadernos latinoamericanos de administración, vol. IV, n° 7, 2008. Págs. 51-57.



La primera motivación para iniciar actividad internacional es considerar dicha posibilidad como una estrategia básica para la búsqueda de crecimiento. La ponderación del crecimiento por la vía de la diversificación de mercados puede introducir, además, nuevas variables en la asignación de valor, como pueden ser la innovación y la mayor flexibilidad en la gestión.

Otra razón es la de incrementar el número de clientes potenciales. La salida empresarial con sus productos a terceros mercados ubicados en otras zonas comerciales internacionales, repercutirá consecuentemente en la elevación del número de clientes reales y potenciales así como en el aumento de las relaciones comerciales con empresas ubicadas en los mercados de recepción.

La internacionalización puede traer otros beneficios a las empresas como la reducción de costos, aplicando el principio de economías de escala, donde a mayor volumen de producción y ventas se corresponde simultáneamente una rebaja de los costos y una mayor amortización de gastos en investigación y desarrollo (I+D). Ese “ahorro” en los costos de producción representará una fuente de eficiencia y competitividad a nivel internacional.

También, las empresas que se internacionalizan obtienen facilidad de acceso a las materias primas. Ya que si la empresa invierte en una planta industrial como alternativa de internacionalización de sus fabricados, puede resultarle atractivo y conveniente la proximidad, abundancia, abaratamiento o la facilidad de la incorporación de las materias primas a su proceso productivo con sus ventajas derivadas en términos de costos.

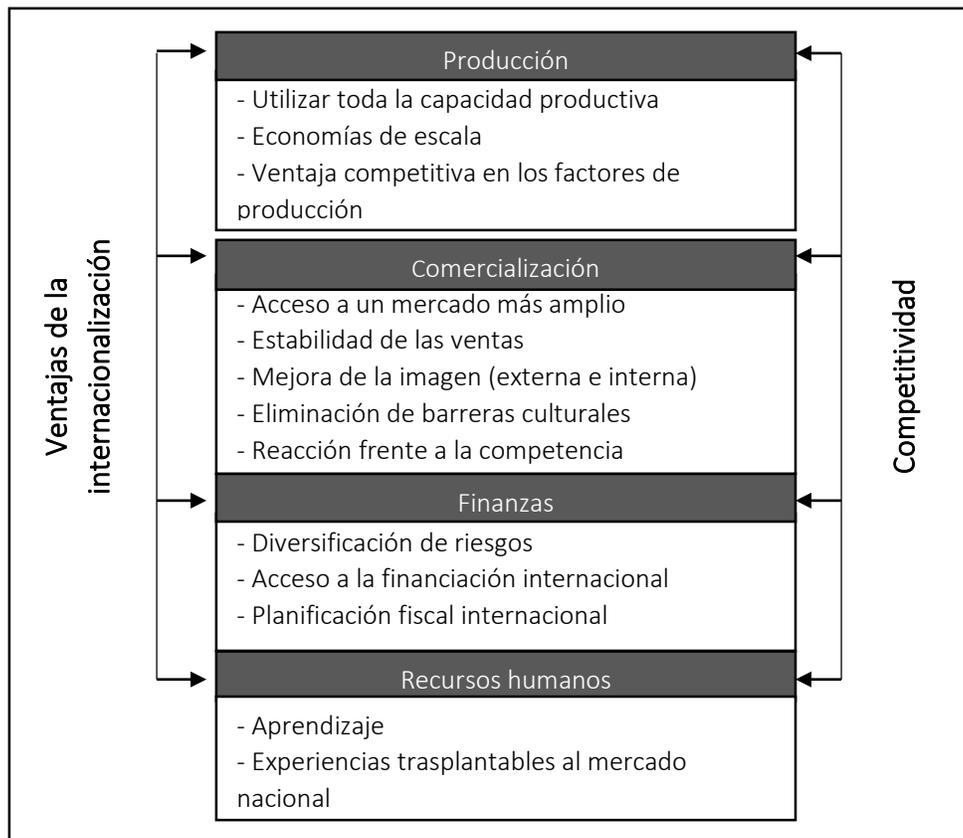
Así mismo, las empresas se quieren dar a conocer en el ámbito internacional por la saturación de los mercados locales y la necesidad de ampliar las condiciones de ingreso. El estancamiento económico del país de origen o las condiciones propias del mercado, provocan que se busquen nuevos mercados que tengan menos competidores y que se encuentren en fase de crecimiento para poder obtener márgenes comerciales más altos. La condición más importante en esta situación es la adecuada selección de los países destino donde se fortalecerá la línea de negocios.

Una consecuencia favorable de posicionarse en nuevos mercados es la diversificación del riesgo. Con la operación en distintos países, la empresa puede eliminar el riesgo de los desequilibrios y amenazas de operar en un único mercado sin posibilidad de alternativa. Ya que cada mercado se

comporta de distinta manera, las eventualidades negativas en uno de ellos no necesariamente debe tener el mismo efecto, o al menos la misma intensidad en los demás.

Por último, la empresa internacionalizada consigue ante sus proveedores y clientes nacionales un mejor posicionamiento dentro de la configuración competitiva añadida, incrementando así las relaciones de eficacia y confianza.

Figura 1.4 Ventajas de la internacionalización



Fuente: Nieto & Llamazares, *op. cit.*, pág. 223.

Así pues, la internacionalización ofrece una serie de ventajas muy diversas que abarcan prácticamente todas las actividades de la empresa. El mejor argumento para iniciar o profundizar en el proceso exportador es aprovechar todas las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores para ser más competitivos.



1.2.2 Estrategias de internacionalización

Las empresas que buscan la internacionalización tienen diferentes objetivos y metas, por lo que cada una define las estrategias que tomarán para lograrlo. De acuerdo a Eichengreen³¹, en la internacionalización de las empresas pueden identificarse dos tipos de estrategias principales: la globalizadora y de localización global.

La primera busca una división del trabajo *intrafirma* a escala mundial, para aprovechar economías de escala también en una dimensión mundial. El tipo de empresas que la promueven, desean garantizar la provisión de insumos estratégicos mediante el control directo de los proveedores en estructuras de integración vertical internacionales. Dentro de sus estrategias de producción para el mercado mundial consideran gustos estandarizados; además de ser fomentada a través de inversión extranjera directa, fusiones y adquisiciones principalmente por empresas con un modelo de control microfordista. La estrategia globalizadora promueve la internacionalización de la división del trabajo y el crecimiento del comercio internacional.

Por otra parte, la estrategia de localización global pretende una división de trabajo *interfirma*. En este caso, las empresas procuran construir su ventaja competitiva combinando la desintegración vertical, basada en proveedores locales y contrato estructural, más no directo, de distribuidores y trabajadores. Con tales tratos, buscan que se les considere “ciudadanos locales” para ceder el mínimo control de sus firmas. Esta estrategia busca establecer la producción en los principales mercados locales o regionales considerando la diferenciación de gustos. La localización global, por lo tanto, inhibe tanto la división del trabajo internacional como el comercio internacional.

³¹ Eichengreen, Barry J. *La globalización del capital: historia del sistema monetario internacional*. Barcelona: A. Bosch, 2000. Págs. 253-254.



Para Nieto & Llamazares se pueden distinguir dos diferentes tipos o niveles de internacionalización empresarial:³² Empresa global y Empresa multidoméstica. La primera se caracteriza porque las decisiones y estrategias siguen centralizadas en la empresa matriz, es decir, que a las filiales se les otorga una autonomía e independencia limitada; y el desarrollo y aprendizaje de nuevas tecnologías son llevadas a cabo en el país de origen para después ser transferidas al resto de los países. Con esta estrategia se busca obtener ventajas competitivas a partir de la estandarización de productos, la producción a escala global y la centralización de las operaciones. Este modo de internacionalización le será de interés a aquellas empresas que se encuentren en un entorno global con restricciones mínimas, tanto comerciales como de inversión; con consumidores con preferencias y necesidades iguales en distintos países.

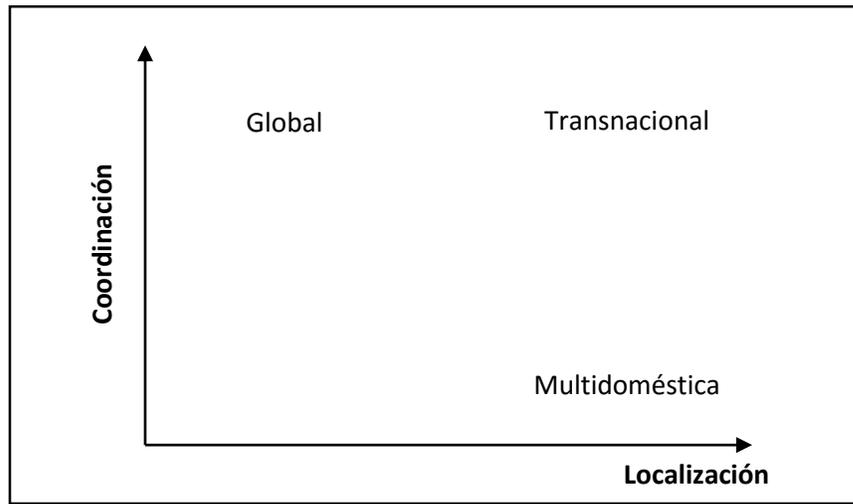
Por otro lado, la empresa multidoméstica sí otorga cierto grado de libertad a sus filiales para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias a favor de una adaptación local, sin embargo, la innovación y desarrollo, como la creación de marcas sigue siendo realizada en la empresa central. Las empresas suelen optar por esta táctica cuando el componente cultural es muy fuerte, teniendo influencia en los gustos y hábitos de consumo.

Para Martín & Gaspar³³ las empresas internacionales deben de considerar dos fundamentos claves: la localización de las actividades que realiza la empresa (innovación y desarrollo, marketing, etc.), y el grado de coordinación de estas actividades. Según el grado de intensidad en que se produzcan las fuerzas que impulsen a una mayor coordinación o las que exigen cambios locales dan lugar a tres tipos de estrategias: global, multidoméstica y transnacional.

³² Nieto & Llamazares, *op.cit.*, pág. 164.

³³ Martín & Gaspar, *op.cit.*, pág. 138.

Figura 1.5 Estrategias de Internacionalización



Fuente: Martin & Gaspar. *Crecimiento e internacionalización de empresas en un entorno globalizado*. Madrid: Síntesis, depósito legal, 2007. Pág. 139.

Estas autoras coinciden con las estrategias propuestas por Nieto & Llamazares (global y multidoméstica). De esta manera, la estrategia transnacional se encuentra en un enfoque intermedio, caracterizada por una fuerte coordinación de las operaciones y actividades en los distintos países donde esté operando la empresa para obtener ventaja de las economías de escala, pero conservan cierto grado de flexibilidad ante cambios locales para poder ajustarse a los intereses y preferencias nacionales.

Las empresas que optan por esta estrategia son aquellas que tienen competencia de firmas locales en los países donde operan, donde las necesidades de los clientes nacionales están influenciadas por patrones de consumo similares de otros países, pero sigue existiendo cierta diferencia en sus necesidades; por lo tanto no hay una estandarización de los productos.

Sin importar cuál sea la estrategia que tomen las empresas, la decisión de internacionalización no es otra más que hallar una respuesta alternativa al mercado doméstico, respondiendo al deseo natural de crecimiento.³⁴

³⁴ Jeréz & García, *op. cit.*, pág. 18.



Pero, ¿existe algún método o pasos a seguir para alcanzar la internacionalización? Lo cierto es que las estrategias de internacionalización que toman las empresas han sido muy diferentes debido a la gran heterogeneidad de las metas y objetivos que se plantean, de su organización interna, de las políticas macroeconómicas de su país de origen y de las características internas del país al cual piensan extenderse. Es por eso que las formas y niveles de internacionalizar una empresa son muy distintas y no existe un procedimiento específico para lograrlo.

1.2.3 El proceso de internacionalización

La internacionalización, como fenómeno económico, ha despertado el interés de diversos investigadores que buscan una metodología más precisa de cómo las empresas llevan sus productos al exterior y logran ser reconocidas internacionalmente. La ruta que siguen no es igual para todas debido a que cada una tiene sus propias características y problemáticas lo que las hace responder a exigencias diferentes.

Aun así, se debe tener cuidado en diferenciar la internacionalización de la exportación. El concepto de internacionalización encierra una mayor cantidad de variables de interrelación con el exterior que van desde las exportaciones e importaciones de bienes y servicios, tecnologías, alianzas empresariales, inversión en plantas productivas, etc. Mientras que la exportación es la opción más utilizada por las empresas para estar presente en terceros mercados.

En los últimos cincuenta años, se han desarrollado diversos modelos que explican la manera en que las empresas logran internacionalizarse. En este trabajo se citarán dos reconocidas teorías que tratan a la internacionalización desde la perspectiva de un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimiento y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores.

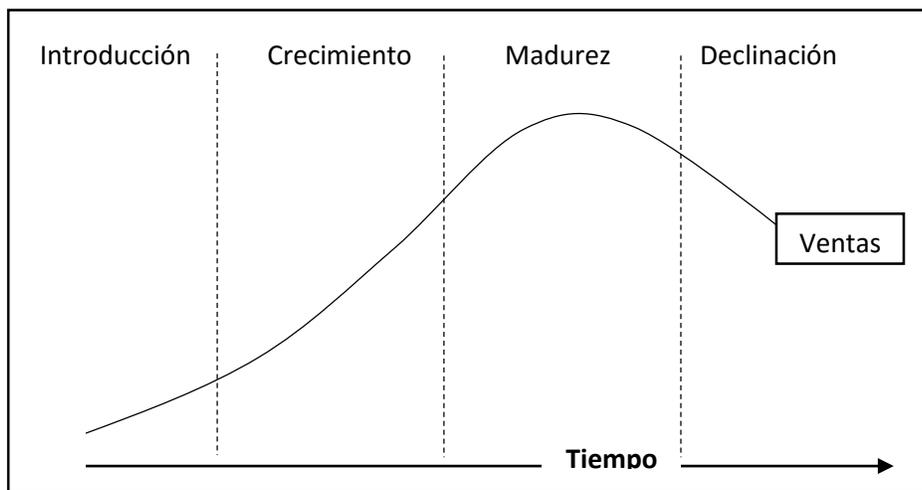
Así, se revisará el modelo de Ciclo de Vida del Producto de Vernon que considera la internacionalización de la empresa como un proceso que evoluciona a medida que el producto pasa de una etapa a otra dentro de su ciclo de vida. El segundo modelo será el propuesto por la escuela nórdica o el *UPPSALA Model* que describe cómo la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado.

1.2.3.1 Teoría del Ciclo de Vida del Producto

La Teoría del Ciclo de Vida del Producto (CVP) fue desarrollada por Raymond Vernon³⁵ en 1966. Este modelo intenta combinar las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, introduciendo aspectos como la innovación de producto, efectos de las economías de escala y el papel de la incertidumbre en los patrones de comercio entre las naciones.

En el modelo de Vernon se explica la salida al exterior de las empresas como un proceso en varias etapas que definen el ciclo de vida de un producto. Cada una de estas etapas tienen una implicación en la internacionalización de las empresas, las cuales son: introducción, crecimiento, madurez y declinación.

Figura 1.6 Etapas del Ciclo de Vida del Producto



Fuente: elaboración propia.

1. Introducción. En esta etapa, la empresa innova con un nuevo producto, y su producción y venta será únicamente en el país de origen; esto ayuda a la empresa a obtener una retroalimentación rápida del mercado y además ahorra en costos de transporte. El proceso productivo es, en general, más intensivo en mano de obra de lo que será en fases posteriores debido a que la producción en serie no se alcanza en esta primera fase. Por otra parte, el

³⁵ *International Investment and International Trade In The Product Cycle.*



empresario innovador goza de cierto monopolio en la fabricación y venta del producto (se hace el supuesto de que los flujos de información no son libres y que los productos no pueden ser copiados o adaptados de forma inmediata por los competidores). La demanda es todavía inelástica al precio, debido a que el producto es nuevo y aun no es muy conocido.

2. Crecimiento. A medida que las ventas del producto crecen en el mercado local, captando parte de la demanda, la empresa estaría entrando en la segunda fase del modelo. Esta etapa supondría que el producto ya es más conocido y por lo tanto la elasticidad de la demanda sería mayor. En este punto, se puede comenzar a plantear la posibilidad de exportar el producto para aprovechar las economías de escala en la producción.

Si la producción de la empresa crece y de mismo las exportaciones, posiblemente la tecnología se estabilizara en el sentido de que ya no será importante que la producción se localice en el mercado nacional. Además, en esta etapa se inicia la fabricación en serie y la incorporación de nuevos equipos que permiten pasar a una producción cada vez más intensiva en capital. También empieza a desaparecer el poder monopolístico de la empresa introductora del producto lo que podría iniciar una guerra de precios.

3. Madurez. Cuando el producto llega a la fase de madurez, se convierte en un bien de uso común debido al incremento de la demanda y el número de fabricantes. La disminución de beneficios como consecuencia de la mayor competencia hace que las empresas modifiquen sus estrategias, bien sobre la base de precios más bajos (posibles a costos de producción más bajos), o sobre la base de la diferenciación.

De forma que la fase avanza, algunas empresas no pueden sostener con precios tan bajos los costos de producción, por lo que desaparecen del sector. En algunos productos se traslada la fabricación a países en vías de desarrollo en donde la mano de obra no capacitada y barata es eficiente en los procesos estandarizados. Así, las exportaciones se reducen desde el país innovador, ya que la producción en el exterior lo desplaza.

4. Declinación. En esta última etapa, el producto deja de ser atractivo y su mercado cae con mayor rapidez en los países industrializados que los de en vías de desarrollo, debido a que los clientes demandan nuevos productos o de mayor calidad. Para entonces, el mercado y los costos



han determinado que casi toda la producción se realice en los países en vías de desarrollo, los cuales exportan a los mercados en declive o a nichos pequeños en países industrializados, en otras palabras, el país en el que la innovación surgió por primera vez (y desde donde se exportó) se ha convertido ahora en un importador neto.

Cuadro 1.3 Características de las Etapas del Ciclo de Vida del Producto

Etapa del CVP	Etapa de la internacionalización	Características
Introducción	Orientación hacia el país de origen	Innovación en respuesta a la necesidad observada Evolución de las características del producto
Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados	Aumento de las exportaciones por el país innovador Algo de producción en el extranjero
Madurez	Relocalización de la inversión directa	Ligera disminución de las exportaciones del país innovador Mayor estandarización de los productos Aumento de la competitividad del precio Inicio de la producción en economías emergentes
Declinación	Abandono del país de origen	Concentración de la producción en países en vías de desarrollo País innovador se convierte en importador neto

Fuente: elaboración propia.

En resumen, el modelo del CVP relaciona las decisiones sobre la localización de la producción con las diferentes circunstancias que ocurren en cada una de las fases que constituye la vida de un producto nuevo, así, no solo responde la cuestión de dónde deben localizarse las actividades de la empresa, sino también al cómo se desenvuelve ese proceso de expansión internacional.³⁶

³⁶ Trujillo Dávila, Ma. Fernanda. *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Documento de investigación n° 30, Facultad de Administración, Bogotá: Universidad del Rosario, 2006. Pág. 17.



1.2.3.2 Modelo UPPSALA

Implicando una relación con el enfoque de Vernon, desde una perspectiva dinámica, el modelo UPPSALA (U-Model) fue propuesto por Johanson & Wiedersheim-Paul en 1975. El modelo se basa en un estudio empírico de cuatro empresas suizas que habían logrado su expansión internacional en distintos mercados.

El supuesto básico del modelo es que las empresas se desarrollan primero en su mercado doméstico y su internacionalización obedece a una serie de decisiones incrementales, considerando que las mayores barreras a las que se enfrentan las empresas en el proceso de internacionalización son la carencia de recursos y conocimiento.³⁷

El conocimiento específico sobre un mercado, las condiciones de demanda, etc. constituyen un input que las empresas pueden utilizar para aumentar progresivamente su grado de compromiso y de penetración sobre dicho mercado (Johanson & Vahlne, 1977).³⁸

Otro supuesto del modelo es el que las empresas, por la falta de información del extranjero y la propensión de reducir la incertidumbre, iniciaran sus operaciones internacionales proyectándose hacia los mercados menos distantes “psicológicamente”³⁹ para extender gradualmente su actividades a nuevos mercados cada vez más distantes.

³⁷ Martínez Carazo, Piedad Cristina. *Pyme: estrategia para su internacionalización*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte, 2009. pág. 41.

³⁸ Citado en Martínez Mora, Carmen. *Causas de la internacionalización de las empresas... (Tesis doctoral)*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Alicante, 1997. pág. 215.

³⁹ Este concepto engloba una serie de factores que con frecuencia obstaculizan el flujo de información entre la empresa y los mercados externos, tales como el idioma, la cultura, el nivel de desarrollo de la industria, entre otros.



El U-Model establece que la empresa, cuando quiere entrar en un mercado determinado, deberá pasar por cuatro etapas, lo que los autores definían como cadena de establecimiento - *establishment chain*-, las cuales son:

1. Actividades no regulares de exportación.
2. Exportación vía representantes independientes o agentes.
3. Establecimiento de subsidiarias de ventas en el extranjero.
4. Establecimiento de unidades de producción en el extranjero.

De esta manera se observa que cada etapa corresponde a un mayor grado de inserción internacional de la empresa en dicho mercado, tanto en el compromiso de recursos como en el grado de conocimiento que adquiere la empresa sobre el mercado exterior. Tanto la iniciación, como la continuidad de dicho proceso, obedecen básicamente a la interacción entre la actitud hacia las actividades en mercados internacionales y la conducta organizacional.⁴⁰

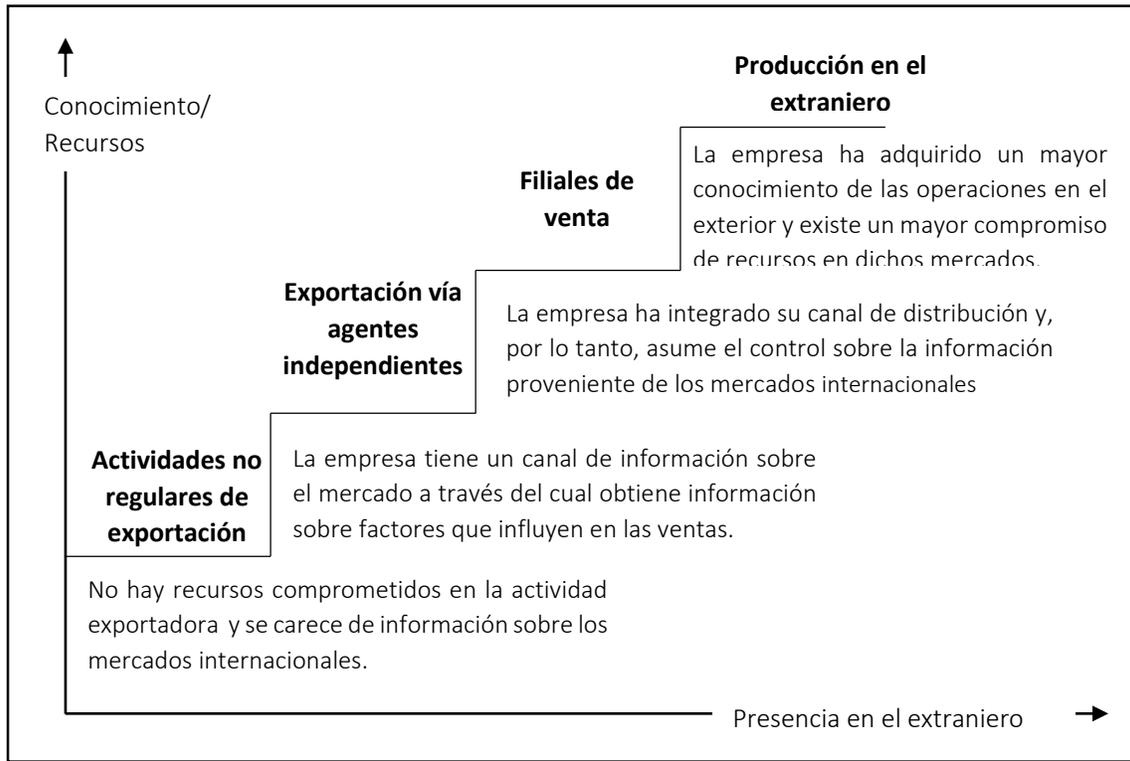
De la naturaleza gradual y secuencial del *establishment chain* se deriva, como consecuencia, la elección de las áreas de proyección geográfica preferidas para intentar evitar el riesgo y la incertidumbre tanto como sea posible. No obstante, el tamaño del mercado potencial es quizá el factor más importante para las operaciones en el exterior.

Por consiguiente, la primera actividad de la planeación de exportaciones debe ser la identificación y medición de las oportunidades de mercados internacionales (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).⁴¹

⁴⁰ Martínez Carazo, Piedad Cristina, “Pyme: estrategia...”, *op. cit.*, pág. 41.

⁴¹ *Ibíd.* pág. 42.

Figura 1.7 Internacionalización de la empresa según el Modelo UPPSALA



Fuente: elaboración propia.

A pesar de que el modelo ha sido (y es) muy aceptado en el mundo académico como patrón explicativo de la internacionalización de las empresas, también ha sido muy criticado por su determinismo. En concreto, el modelo presenta las siguientes limitaciones:⁴²

- 1) No explica las razones que inducen a las empresas a iniciar el proceso de internacionalización.
- 2) No proporciona explicación de las causas y el momento de paso de una etapa a otra.
- 3) La naturaleza secuencial del modelo no permite explicar algunos procesos de internacionalización llevados a cabo a través de adquisiciones, u omitiendo algunas etapas.

⁴² Villar López, Ana. *Alianzas estratégicas para la internacionalización: estado de la cuestión*. Universitat Jaume I. pág. 2.



Sobre su consideración como un modelo determinista, en el sentido de que la expansión empresarial no siempre se desarrolla siguiendo las etapas propuestas, sus autores defendían que efectivamente el proceso no se tenía que satisfacer de forma rígida, pero lo que prevalecía en todos los casos era la expansión gradual y que la experiencia es el factor clave para que las empresas reduzcan la incertidumbre de los mercados extranjeros y aumenten progresivamente su compromiso de recursos para entrar en ellos.

Los autores comprobaron que el proceso de expansión descrito se había cumplido para las empresas que analizaron. Estudios empíricos posteriores para empresas de otros países también dieron resultados positivos respecto a las predicciones del modelo. En todos los casos se había tratado de empresas pequeñas y medianas, y no de multinacionales con experiencia global.

En general, el grado de internacionalización de la empresa depende , según los casos, de la ventaja competitiva del producto que desean exportar, la viabilidad de los acuerdos comerciales, la consolidación en el mercado exterior mediante una buena penetración en el país receptor, de la disponibilidad de los medios necesarios y de la perseverancia del proyecto.

1.2.4 Internacionalización de pequeñas y medianas empresas

Dada la limitación de sus recursos, la internacionalización de las PyMEs es quizás una de las decisiones más difíciles que deben enfrentar por los numerosos riesgos que esto implica. Muchas pequeñas y medianas empresas que son exitosas en sus mercados domésticos suelen fallar al querer extender sus operaciones internacionalmente.

El U-Model plantea que cuando se enfrentan mercados desconocidos, la información es incompleta, y existe un estado de permanente incertidumbre, las empresas se desarrollan en los mercados extranjeros adoptando un proceso que evoluciona por incrementos. Es decir, las PyMEs pasan de una etapa a la otra a medida que adquieren mayor experiencia internacional; el proceso de internacionalización evoluciona a partir del desarrollo del conocimiento del mercado extranjero y la cantidad de recursos que la compañía compromete en el mercado.



A pesar de que la mayoría de las empresas logra internacionalizarse de acuerdo a los principios de este modelo, otras lo consiguen a partir de acuerdos entre empresas o alianzas estratégicas, que en cierta medida alivian el problema de restricción de recursos que las pequeñas y medianas empresas enfrentan.

En ese sentido, organizaciones como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe menciona que existen distintos caminos para que las PyMEs logren su internacionalización. La forma más habitual son las exportaciones, mientras que las cooperaciones tecnológicas, la subcontratación (subcontratar a otra empresa extranjera o ser subcontratado), las alianzas en base a licencias o la inversión directa en el extranjero, son mucho menos utilizados por las PyMEs.

1.2.4.1 Exportaciones e importaciones

Las exportaciones suelen ser tradicionalmente el primer paso de una empresa hacia la internacionalización. Para el caso de la primera exportación a un nuevo mercado, es importante identificar el balance de los costos, el riesgo y el beneficio potencial. Dentro de las ventajas de las exportaciones es que se evitan los costos de fabricación en el país destino, pero esto podría volverse una desventaja si los costos de producción son más baratos que en el país que se quiere comerciar, lo que exigiría otras formas de internacionalización que incluyen la producción en el nuevo mercado.

Otra ventaja de la exportación es que la empresa puede conseguir una economía de escala importante aumentando su volumen global de ventas. Asimismo, la empresa va a adquirir con la exportación experiencia y conocimientos de nuevos mercados que pueden servir más adelante para otras formas comerciales. Por el otro lado, las empresas exportadoras se enfrentan a desventajas tales como los costes de transporte y un cierto riesgo al no conocer bien las costumbres o hábitos de los potenciales clientes. Asimismo, existen costes adicionales debidos a las leyes de comercio internacional y, a veces, un cierto proteccionismo que aumenta el coste arancelario de las mercancías exportadas.



Del otro lado de la moneda, muchas PyMEs empiezan la etapa internacional por medio de la importación de bienes de proveedores extranjeros y sólo después comienzan a exportar en respuesta a las necesidades y demandas intermitentes de clientes en otros países. No obstante, no siempre la importación lleva a otras etapas internacionales para las pequeñas y medianas empresas.

1.2.4.2 Alianzas

Existen distintas maneras de invertir directamente en un país extranjero con el fin de establecer un negocio completo o una rama, por ejemplo, de la producción. Aunque la inversión directa requerida puede llevarse a cabo de forma directa e individual sin socios locales, las PyMEs suelen preferir normalmente las alianzas con socios locales con el fin de reducir el riesgo y ampliar la base de conocimiento común.

Las alianzas pueden centrarse en diferentes elementos, como son:

- Desarrollo de proyectos, como la construcción de plantas e instalaciones grandes, por ejemplo, para la generación de electricidad, refinerías, etc.
- Acuerdos de licencia, donde la empresa exportadora busca un socio local para asignarle la producción, distribución y/o comercialización de un producto.
- Contratos de franquicia, mediante el cual los socios cierran tratos para establecer un concepto de negocio en otro país.

1.2.4.3 Inversión Extranjera Directa

Las inversiones extranjeras pueden ser realizadas por empresas de otros países en el país de origen de la PyME (en ese caso se llaman de entrada) o pueden ser realizadas por éstas últimas en los países objetivo (inversiones de salida). Las inversiones extranjeras en otros países por parte de las PyMEs se producen en general después de una experiencia exitosa adquirida en alianzas de exportación y/o formación.



Hay varios modos de cómo las pequeñas y medianas empresas pueden invertir en el extranjero. Por un lado, la empresa puede crear una filial o una sucursal partir de cero. Otra opción es invertir a través de una fusión o adquisición de otra empresa. De este modo, la PyME obtiene acceso inmediato al mercado externo, junto a la presencia en el mercado establecido.

Sin embargo, pueden existir dificultades de integración, como la alineación de los objetivos y de los procedimientos de operación. Pero también, la IED de entrada ofrece oportunidades a las PyMEs para acceder a los mercados internacionales al unirse a cadenas de valor multinacionales.

Estas formas de internacionalización de las empresas suelen llevar consigo diferentes beneficios y desafíos, las cuales se representan en el *cuadro 1.4*.

Cuadro 1.4 Comparación de las formas de internacionalización

	Exportación	Alianzas	IED
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> -Relativamente fácil y rápido -Coste bajo, requiere poco compromiso de gasto -Flexible -Riesgo bajo 	<ul style="list-style-type: none"> -Requiere recursos limitados y poco conocimientos de mercados 	<ul style="list-style-type: none"> -Permite más crecimiento y competitividad -Tiene ventajas de localización (coste mano de obra) -Reduce los riesgos de la transacción y del transporte
Desafíos	<ul style="list-style-type: none"> -Posibles problemas con los agentes locales de ventas -Barreras arancelarias y de otro tipo -Coste de transporte de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> -Es crucial identificar el socio adecuado -Estructurar y articular el partenariado puede ser difícil 	<ul style="list-style-type: none"> -Complejo y requiere mucho tiempo -Exige un nivel alto de compromiso e inversión -Enfoque poco flexible -Riesgo elevado

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

A pesar de las ventajas que tienen tanto la estrategia de alianzas o de inversión extranjera, Del Valle⁴³ considera que la exportación sigue siendo el mejor mecanismo que favorece al crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, y se traduce en una mejora del resultado de las organizaciones, ya que es la estrategia de internacionalización que menor cantidad de

⁴³ Del Valle Fernández M., & Peña García, I. *La estrategia exportadora como determinante de los resultados exportadores de las bodegas pertenecientes a la denominación de origen*. Revista Económica Pública Social y Cooperativa, 2008, págs. 39-64.



recursos compromete, lo que lleva a que muchos directivos recurran a los mercados exteriores, debido a la creciente competencia, a la madurez y a las limitadas oportunidades que presentan los mercados nacionales.

No obstante a estas alternativas para internacionalizarse; las pequeñas y medianas empresas tienen distintos obstáculos que atravesar para poder posicionarse en el mercado exterior, y no solo es el problema del tamaño de la empresa sino también de la capacidad organizativa y productiva para generar innovación y desarrollo que les permitan hacer frente a la competencia, tanto local como extranjera.

1.3. Enfoque Teórico de la Promoción de Exportaciones

En años recientes, el proceso de la globalización dentro de sus diferentes efectos, ha provocado un incremento en los intercambios comerciales. Esto ha generado que un número mayor de empresas decidan insertarse en esta nueva e intensa dinámica del comercio internacional.

La importancia que se le otorga a la exportación está vinculada sustancialmente a los beneficios que tanto las empresas y gobiernos obtienen de esta actividad. De acuerdo con Czinkota (1996)⁴⁴, a nivel gubernamental, la exportación proporciona economías con prosperidad social, genera intercambio internacional para apoyar otras actividades económicas e incrementa las oportunidades de empleo. A nivel empresarial, la exportación contribuye a mejorar la innovación y desarrollo, incrementa las habilidades organizacionales, diversifica el riesgo de la empresa e incrementa la posición financiera y competitiva de la empresa.

La política de promoción y fomento de las exportaciones, se ha convertido en un elemento indispensable en las políticas comerciales de los países industrializados. La promoción juega un rol importante en el comercio internacional, que es cada vez más competitivo, especialmente para las pequeñas y medianas empresas. En este sentido, las PyMEs deben vencer dificultades

⁴⁴ Citado en Vargas Ortiz, Héctor. *Efecto de la promoción a las exportaciones en las PYMES exportadoras de los municipios de Morelia y Uruapan del Estado de Michoacán (Tesis de Maestría)*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, Michoacán, 2010. Pág. 1



relacionadas a su tamaño como son las restricciones tecnológicas, el financiamiento, la planeación comercial, entre otros.

Es por eso que los organismos de promoción de las exportaciones en los países son un factor clave que les permite a estas empresas tener un mejor desempeño en el comercio internacional a través de programas eficientes que representen de manera rápida, fuentes de información disponibles, conocimiento, experiencia y que proveen a la empresa con una capacidad externa para afrontar las complejidades de exportar.

1.3.1 Fundamentos de la promoción de exportaciones

En muchos países en desarrollo, las exportaciones han sido el motor y el foco de su estrategia nacional de desarrollo más que un elemento de la política nacional de inversión; sin embargo, un aumento en las exportaciones no debe ser visto como un fin en sí mismo. Se requiere de una visión estratégica para diseñar la inserción en las actividades exportadoras.⁴⁵

Es importante que los gobiernos y las instituciones de los diferentes niveles del Estado fijen una política integral exportadora siendo su función la creación y diseño del perfil exportador del país. El Estado debe ser uno de los principales impulsores para que las grandes empresas tengan un apoyo adicional en su actividad de comercialización externa.

Los organismos gubernamentales deben constituirse en un apoyo para las pequeñas y medianas empresas que no tienen la capacidad de diseñar políticas de marketing internacional, ni de entablar contactos o detectar oportunidades de negocio. Por lo que se debe asistir a las pequeñas organizaciones en el alivio de sus vastas carencias: financieras, económicas, productivas y falta de actitud exportadora.

⁴⁵ Gómez Chiñas, Carlos. *La política económica en la globalización*. México, D.F., División de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana, 2010. Pág. 122.



Es innegable que el sector externo no sea considerado una variable de importancia para cada país, por ello se debe implementar un adecuado plan para el cultivo de mercados internacionales. Cignacco⁴⁶ establece que es necesaria la creación de un *plan maestro de promoción de exportaciones*, el cual deberá permitir la inserción efectiva de las empresas en los mercados externos. Este plan debe caracterizarse por tener:

1. Articulación. Interconexión y congruencia con otros planes de vital importancia que se deberían desarrollar simultáneamente.
2. Complementación. Las actividades del gobierno deben lograr una complementación con aquellas realizadas por demás agentes de cambio de comercio exterior, como son las cámaras empresariales y de comercio, consultoras en comercio exterior, organizaciones no gubernamentales, etc.
3. Gradualismo. Su aplicación debe ser en forma coordinada y en etapas. Debe haber una eficiente implementación de las distintas políticas básicas, así como la puesta en práctica de los diferentes programas operativos.
4. Integración y coherencia con los objetivos de la política económica. Se busca una contribución concreta y amplia de los distintos objetivos económicos de un país (asignación eficiente de recursos, estabilidad de precios, equilibrio en la balanza de pagos, pleno empleo, crecimiento y desarrollo sostenible).

De la misma manera, Calderón⁴⁷ justifica la necesidad de una etapa de control sobre cualquier proyecto sobre la base de los siguientes motivos:

- *Legitimación de los organismos de promoción de exportaciones*: así como se relaciona los beneficios derivados de llevar a cabo este tipo de política, ésta también se encuentra con detractores. Las críticas se derivan sobre todo en la justificación de la intervención pública en general por distorsionar los mercados y la asignación eficiente de recursos, además, la promoción de exportaciones no se ve exenta de una serie de problemas que

⁴⁶ Cignacco, Bruno Roque. *Fundamentos de comercialización internacional para PyMES*. Buenos Aires; México: Macchi, 2004. Pág. 58.

⁴⁷ Calderón García, Haydeé. *La medición de los resultados de la promoción de exportaciones: dificultad y necesidad*. España: Boletín económico del ICE n° 2746, 2002. págs. 37-38.



pueden llegar a cuestionar su eficacia. Para hacer frente a estas problemáticas, es necesaria una evaluación que pueda legitimar la credibilidad de los organismos.

- *Adaptación a las necesidades de la empresa:* se debe de adaptar y especializar la oferta de los programas de promoción a las necesidades de las empresas para tener realmente un impacto positivo. Se debe tener en cuenta el entorno internacional para que las necesidades que deben cubrir los programas se mantengan estables, por lo cual las actividades deben estar en revisión y reorientación periódica para poder adaptarse a los objetivos cambiantes.
- *Calidad, satisfacción del cliente:* vinculado al motivo anterior, se observa la necesidad, por parte de los proveedores de promoción de exportaciones, de involucrarse más en la calidad de sus actuales ofertas de servicio. En este sentido, se deben dirigir los esfuerzos hacia una evaluación de los resultados de los programas.
- *Comprobar el grado de conocimiento y uso de los programas:* la existencia de una oferta de programas de promoción de exportaciones no implica necesariamente el conocimiento de los mismos por parte de los potenciales clientes o beneficiarios. Pero no solo es grave la falta de conocimiento, sino el hecho de que aun conociendo su existencia, las empresas no los aprovechen. Como apunta Diamantopoulos (1993) y Moini (1998)⁴⁸, si se puede demostrar de forma clara que el apoyo público puede satisfacer las necesidades y facilitar la experiencia exportadora, más empresas desearán apoyarse en los servicios de promoción disponibles y los considerarán como parte complementaria de su proceso de internacionalización.

Las políticas públicas destinadas a la expansión y diversificación de las exportaciones tienen como objetivo amplio la reducción del sesgo antiexportador de la economía, así como de los costos de transacción de los exportadores, que distorsionan la rentabilidad relativa de la producción orientada al mercado interno y la que va al exterior.⁴⁹

⁴⁸ *Ibíd.* pág. 38.

⁴⁹ CEPAL. *Panorama de la Inserción Internacional de América Latina y el Caribe 2002-2003*. Naciones Unidas, 2004. Pág. 122.



Seringhaus & Botschen (1991)⁵⁰ señalan que los objetivos específicos que debe seguir la estrategia de promoción de exportaciones pueden clasificarse en:

- a. Desarrollo de conocimiento de las oportunidades de exportación y estimular el interés de las empresas para empezar a exportar.
- b. Planeación y preparación de las empresas para insertarse a los mercados externos.
- c. Asistencia a las empresas en la adquisición de experiencia y conocimientos necesarios para entrar y desarrollarse exitosamente en el extranjero.
- d. Apoyar las actividades en mercados externos, a través de ayuda organizativa y programas de costos compartidos.

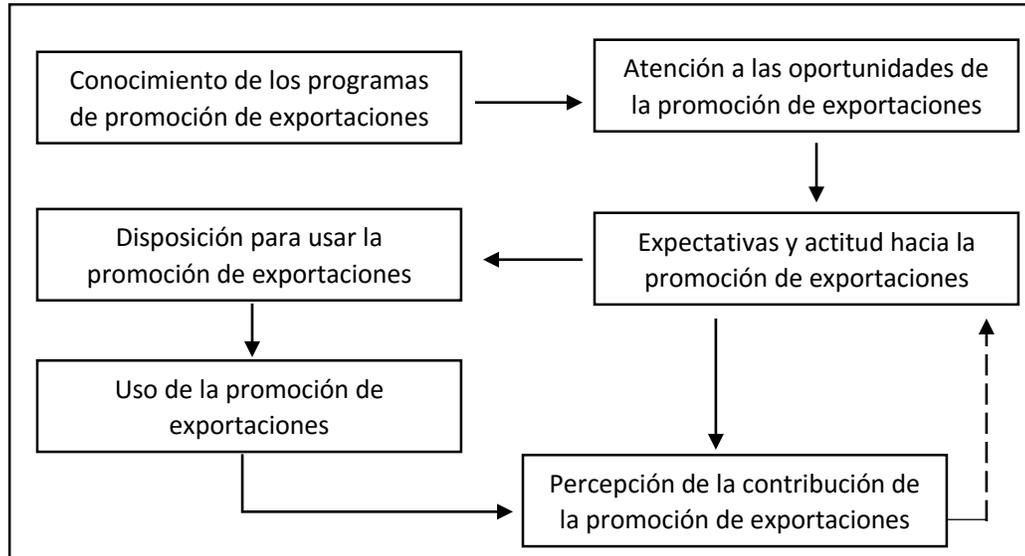
De este modo a la promoción de exportaciones podría ser definida como las medidas públicas que incrementan la actividad exportadora de una empresa, industria o país; aunque ésta puede ser proporcionada por organismos públicos, privados o mixtos.

De acuerdo con Diamantopoulos (1993)⁵¹, los programas de promoción de exportaciones deben de ejercer influencia en el desarrollo exportador de la empresa a través de tres fases. En la primera etapa, el conocimiento de la existencia de programas de promoción está asociado con el interés y motivación de la empresa por comenzar actividades en el exterior, derivado de la identificación de oportunidades en los mercados. En un segundo momento, la empresa iniciará la búsqueda de información sobre los programas y servicios de promoción de exportaciones, acordes a sus necesidades concernientes a la iniciación de exportación. Por último, la empresa requerirá la asistencia en la conducción de la actividad exportadora para mantener sus ventas en los mercados extranjeros.

⁵⁰ Citado en Vargas Ortiz, Héctor, *op.cit.*, pág.44.

⁵¹ Ver Martínez Carazo, Piedad Cristina. *Influencia de la promoción de exportaciones en el desarrollo exportador de las Pymes: Un estudio de caso*. Barranquilla, Colombia: Pensamiento y gestión n° 23, Universidad del Norte, 2007. Págs. 9-10.

Figura 1.8 Modelo de jerarquía de respuesta a la promoción de exportaciones.



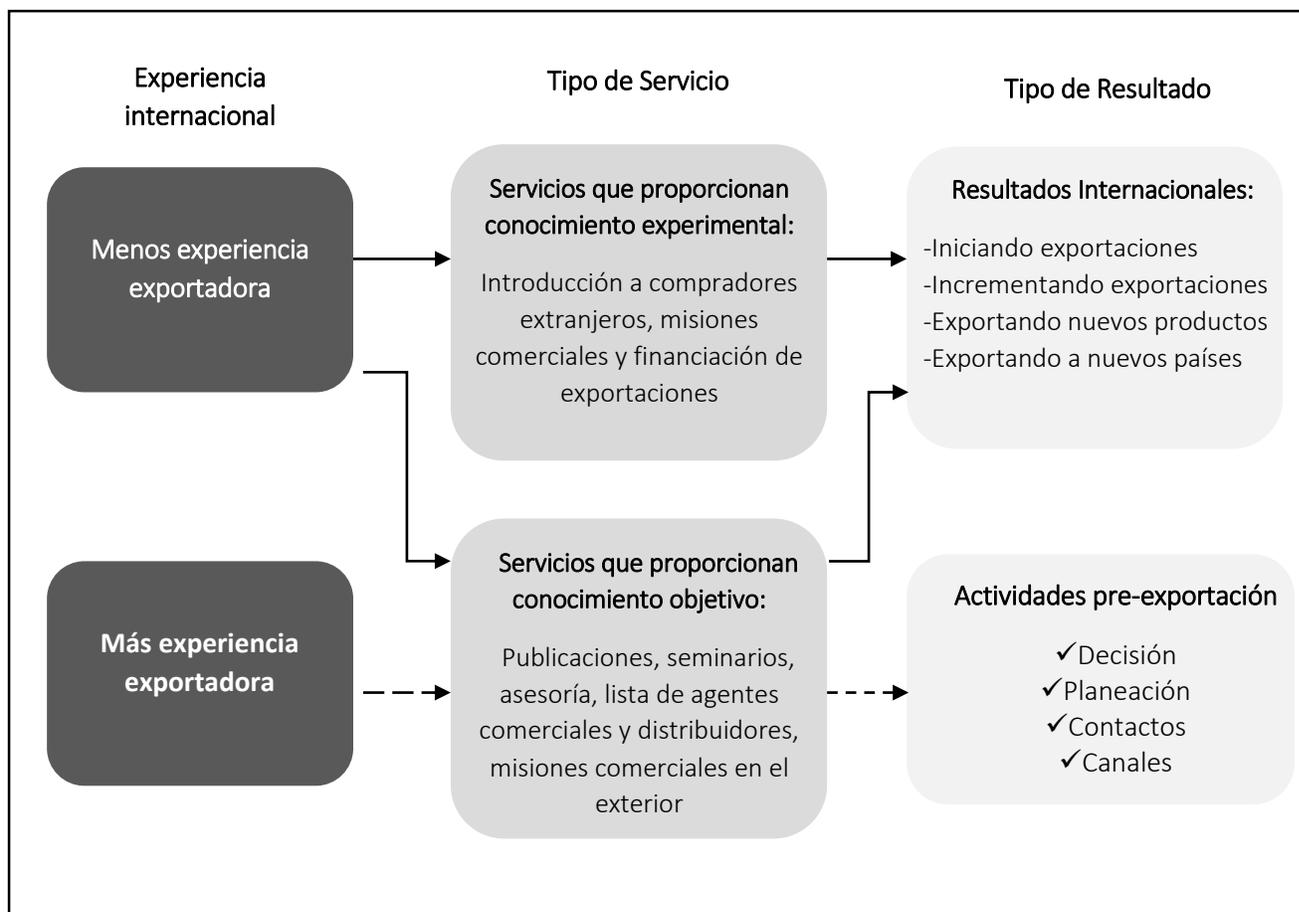
Fuente: Martínez, P. *Influencia de la promoción de exportaciones en el desarrollo exportador de las Pymes: Un estudio de caso*. Barranquilla, Colombia: Pensamiento y gestión n° 23, Universidad del Norte, 2007. Pág. 10.

Por otro lado, para Czinkota & Singer (1994) la promoción de exportaciones incrementa, acelera e incluso sustituye el conocimiento y la experiencia internacional de la dirección de la empresa, porque se constituye en un estímulo positivo de su percepción; convirtiéndose por tanto, en un fuerte soporte para enfrentar las barreras de la exportación identificadas por la firma.⁵²

Estos autores basados en los modelos empíricos sobre la internacionalización por etapas, desarrollaron un modelo mediante el cual demuestran que el compromiso y la persistencia por parte de la dirección de la empresa, ejercen mayor influencia sobre el uso efectivo de la promoción de exportaciones, que la ejercida por el tamaño de empresa, la etapa del desarrollo exportador en la que se encuentra la misma, y el tipo de programas y servicios de promoción de exportaciones (ver figura 1.9).

⁵² *Ibíd.* pág. 10.

Figura 1.9 Modelo sobre el efecto de la promoción de exportaciones y las etapas del proceso del desarrollo exportador de la empresa y sus resultados internacionales



Fuente: Martínez, P., *op.cit.* Pág 10.

Las claves del éxito de la promoción de exportaciones de los programas de desarrollo de las exportaciones son las decisiones políticas del gobierno que afectan al comercio internacional. Por lo tanto es necesario que se desarrollen políticas adecuadas de exportaciones estableciendo en términos de instrumentos económicos adecuados. En este sentido las medidas de promoción de las exportaciones son fundamentales para un mejor rendimiento en materia de comercio exterior.⁵³

⁵³ Vargas Ortiz, Héctor, *op.cit.*, pág. 25.



1.3.2 Instrumentos de fomento y promoción de exportaciones

La asistencia gubernamental para promocionar las exportaciones puede clasificarse en dos tipos de servicios: indirectos y directos. Los primeros están relacionados con la productividad, investigación y desarrollo; apoyo en innovación tecnológica; apoyo en recursos humanos y medidas fiscales tales como políticas de incentivo de inversiones/impuestos a nivel sectorial y de la empresa. Se les denomina indirectos porque no están específicamente relacionados con la exportación pero pueden generar futuros beneficios de exportación.

Por otro lado, los servicios directos, están diseñados para incrementar la competitividad exportadora de las empresa, incluyen: i) proveeduría de información de mercado personalizada y estandarizada; ii) asistencia a las empresas desde la creación de conocimiento hasta la entrada a los mercados; y iii) programas de asistencia financiera.

La finalidad de crear programas que fomenten las exportaciones es pretender mejorar la competitividad internacional de las empresas nacionales y así el balance comercial del país. La necesidad de la promoción de exportaciones dependerá probablemente del grado de expansión comercial global del país y de su competitividad relativa con otros países.⁵⁴

De acuerdo con la CEPAL⁵⁵ los instrumentos que se utilizan en los programas de promoción y fomento de las exportaciones, con vistas a una interpretación de su eficacia relativa, pueden ser clasificados según los objetivos específicos que ellos buscan solucionar. Inicialmente se distinguen tres grupos de instrumentos, que deben guardar coherencia con el entorno macroeconómico, en especial con los regímenes comercial y cambiario:

- i) instrumentos de promoción de exportaciones
- ii) instrumentos de fomento exportador
- iii) acciones para mejorar el acceso a los mercados (diplomacia comercial)

⁵⁴ Geldres Weiss, Valeska Viola. *Promoción de exportaciones en el ámbito público: su impacto en el desempeño exportador a nivel de la firma (Tesis Doctoral)*. Universidad de Sevilla, 2007. Pág.15.

⁵⁵ CEPAL, "Panorama de la...", *op.cit.* pág.124.



Los instrumentos de promoción de exportaciones consideran una oferta exportadora dada y procuran mejorar la información de los empresarios exportadores acerca de los mercados potenciales, así como acercar los importadores a esas empresas, disminuir las asimetrías de información existentes y de esta manera diversificar los mercados de destino de las exportaciones, además incluyen el acceso a la información comercial y de transporte; la inteligencia de mercados; la creación de bancos de proyectos, utilizando tecnologías de información y comunicación (TIC); la identificación de nuevos rubros de oferta exportable; nuevos mercados y nichos de mercado.

Además de los instrumentos que inciden en los costos de transacción, hay otros que influyen en la competitividad de bienes y servicios definida por marcas, el diseño del producto, la certificación de calidad de los procesos productivos, la asociatividad (formación de alianzas estratégicas), la adaptabilidad y adecuación de los productos a las necesidades de mercados más exigentes, el desarrollo de una “marca país”, el fortalecimiento de una cultura exportadora en el empresariado, y otros. Son instrumentos que inciden en la competitividad “no precio” de las empresas, y son transversales, dado que pueden gravitar en el comportamiento del universo de empresas, productos y mercados y abarcan medidas congruentes, tanto de procedimiento aduanero y facilitación de comercio como de control sanitario-fitosanitario, certificación ambiental, técnica y de calidad, mejoramiento de medios y vías de comunicación, transparencia de las compras gubernamentales, entre otras.

También, estos instrumentos de fomento exportador abarcan los incentivos para aumentar el volumen y diversificación de las exportaciones, y por lo tanto deben incidir en las decisiones de inversión de las empresas mediante la reducción de los riesgos y costos de transacción.

Para la CEPAL, estos instrumentos componen una estrategia de competitividad basada en la cooperación, concertación y capacitación empresarial, en el ámbito nacional y regional, de carácter espacial (clusters) o sectorial (cadenas productivas y convenios de competitividad) o regional/internacional, mediante la vinculación de inversión y tecnología, incorporación de conocimiento y conformación de alianzas.



1.3.3 Justificación de la promoción de exportaciones

En la actualidad, muchos países ofrecen apoyos para promocionar sus exportaciones. Esta intervención puede justificarse cuando se anulan prácticas desleales de comercio de otros países, incrementa la transparencia del mercado y así contribuye al funcionamiento más óptimo de los mercados, o clientes, en pos de la competitividad nacional a largo plazo, y la superación de la orientación de corto plazo de las empresas.

La exportación es considerada generalmente como beneficiosa, teniendo efectos positivos tanto para las empresas que se adentran en esa actividad como para el conjunto de la economía del país. Salazar (1995)⁵⁶ menciona que la empresa con acceso a los mercados exteriores obtiene ventajas adicionales a las de su mercado local: diversificación de la demanda, obtención de un mayor grado de especialización, y mejora de la gestión de la empresa en general. Czinkota (2002)⁵⁷ agrega a estos beneficios las economías de escala, mayor eficiencia y estabilidad al no depender de un solo mercado. Así mismo, la exportación conlleva otros beneficios para el conjunto del país, ya que le permite obtener las divisas necesarias para hacer frente a sus obligaciones internacionales, consolidar el sistema productivo nacional, favorecer el crecimiento económico y la consiguiente creación de empleo.

En general, se pueden señalar las siguientes motivaciones para una política de fomento de exportaciones:⁵⁸

- Ayudar a superar los obstáculos que impiden a la empresa a exportar, como pudiera ser la ausencia o mala información sobre los mercados internacionales, barreras de entrada a los mismos, o compensar las dificultades en ciertos mercados proporcionando cobertura al exportador frente a ciertos riesgos inherentes a los mismos, supliendo la escasez de financiación privada dirigida en condiciones razonables a estos mismos mercados.

⁵⁶ Citado en Geldres Weiss, *op.cit.*, pág. 16.

⁵⁷ *Ibíd.* pág. 17.

⁵⁸ *Ibíd.*



- Apoyar a las pequeñas y medianas empresas y a los nuevos exportadores, ya que son quienes se encuentran con mayor cantidad de obstáculos a la exportación; especialmente si se considera que la falta de experiencia, información y capacidad financiera de este tamaño de empresas, les impide hacer frente a las costosas y lentas operaciones de introducción de un producto en nuevos mercados.
- Expandir la base exportadora, contribuyendo a incrementar el número de empresas que participan en el comercio internacional, especialmente en casos donde la exportación de un país está concentrada en unas pocas empresas. Igualmente se busca la diversificación de las exportaciones tradicionales del país, con el fin de reducir el riesgo inherente a la volatilidad o decadencia de ciertos mercados.

De acuerdo a Esteruelas & Díaz⁵⁹ las políticas de promoción pretenden ayudar a superar tres debilidades: *falta de motivación, de información y de recursos*. La primera suele relacionarse con empresas no exportadoras, quienes suponen que la exportación es una actividad que lleva mucho tiempo, es costosa, arriesgada y menos rentable que los negocios en el mercado interno. La segunda afecta tanto a empresas que exportan como a aquellas que no lo hacen, ya que todas las empresas requieren de información adecuada para estudiar la viabilidad de sus planes de exportación. Y la última, se relaciona con la entrada en los determinados mercados donde su acceso es difícil, ya sea por la distancia o por que la cultura sea muy distinta, lo que implica la necesidad de invertir considerables cantidades de tiempo y dinero.

Las ayudas que ofrece el sector público están diseñadas con el propósito de contribuir a solucionar los problemas antes mencionados de tal manera que sus objetivos son:

- Convencer a las empresas de la existencia de buenas oportunidades en el exterior.
- Aumentar el conocimiento por parte de las firmas, de la naturaleza y funcionamiento de los mercados extranjeros.
- Suplementar las debilidades que las empresas tiene, tanto de recursos humanos, como financieras y de otro tipo.

⁵⁹ Esteruelas Berlinguer, Marta & Díaz Mier, Miguel Ángel. *Un enfoque valorativo de la promoción comercial*. Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía n° 718, 1993, págs. 105-118.



En este contexto, donde las economías se sitúan en una posición de desventaja en el comercio exterior, la intervención gubernamental surge como un mecanismo que regula las fallas de mercado y proporciona información estratégica sobre experiencias previas para promover las exportaciones a través de organismos especializados.

Las agencias de promoción del comercio exterior buscan la reducción de costos asociados a la falta de información cuando un nuevo exportador entra al mercado y a lo largo del proceso de exportación, debido a que generalmente existe un desconocimiento sobre el proceso formal de exportación nacional y hacia diversos destinos, los costos de transportes, los mercados potenciales, el perfil de la demanda, las condiciones de acceso, los canales de distribución, los competidores, los socios comerciales, entre otros.

Así, las agencias buscan la diversificación de las ventas al exterior a través de la oferta de una amplia gama de productos en numerosos países, de acuerdo a las diversas necesidades de los demandantes, además de contribuir a incrementar el volumen de las exportaciones.

De manera general, la cartera de servicios comprenden la capacitación sobre diversos procedimientos de exportación, mercado y negociaciones comerciales, estudios de mercado (producto y/o país), información específica sobre oportunidades comerciales en el exterior y asesoría especializada y asistencia técnica para aprovechar las mismas, coordinación y ayuda financiera para participar en ferias y misiones, arreglo de encuentros bilaterales con potenciales compradores extranjeros y apoyo a la creación y al funcionamiento de consorcios de exportación. Sin embargo, este tipo de servicios varía de acuerdo a la escala, el alcance de las actividades, los recursos disponibles y las formas bajo las cuales se prestan.

En este sentido, la determinación de la efectividad de las políticas de promoción resulta fundamental en la medida en que se financia, en su mayoría, con recursos públicos, y corresponden a alternativas en las asignaciones presupuestales escasas.



1.3.4 La promoción de exportaciones para las PyMES

La promoción de exportaciones son las medidas de política pública que actual o potencialmente conducen a la actividad exportadora al nivel empresarial, industrial o nacional (Seringhaus, 1986)⁶⁰. Wheeler (1990)⁶¹ argumenta que muchas empresas son incapaces de realizar las exportaciones agresivamente por la carencia de experiencia, por sus recursos limitados o por otro obstáculo percibido: barreras a la exportación. Por lo tanto, los programas de promoción de exportaciones son suministrados por el gobierno, asociaciones comerciales u otras organizaciones, para ayudar a las empresas a superar dichas barreras, especialmente, a las PyMEs.

No obstante, la política de promoción de exportaciones al nivel de la pequeña y mediana empresa ha sido una política gubernamental de intervención pasiva. Especialmente, en lo relacionado con la información de los mercados internacionales, el acceso a los contactos y agentes comerciales en el exterior, la asistencia en misiones comerciales, las garantías de los créditos y los subsidios para la investigación de mercados.

Ha predominado la concepción de que las PyMEs requieren información y recursos, más que habilidades, pues la promoción de exportaciones, con frecuencia, está dirigida hacia las grandes empresas, las cuales, se supone, poseen habilidades especializadas y suficientes para la exportación. De tal manera que la información y los contactos son más importantes para éstas, que el mejoramiento de sus habilidades directivas y de sus técnicas de exportación (Scott & Gilbert, 1994).⁶²

En este sentido, las grandes empresas que poseen mayores recursos podrían exportar sin la asistencia de los servicios del gobierno; mientras que las PyMEs pueden necesitar más y diferentes tipos de apoyos, debido a que sus recursos humanos y financieros son más limitados.

⁶⁰ Citado en Martínez Carazo, Piedad Cristina. *"Influencia de la promoción..."*, op.cit., pág. 7.

⁶¹ *Ibidem*.

⁶² *Ibidem*.



Seringhaus y Botschen (1991)⁶³ indican que la promoción de exportaciones tiene dos dimensiones que la caracterizan: la concerniente al gobierno con la participación de su respectivo sector de comercio exterior en la rápida expansión global del comercio, y la concerniente a la competencia nacional de las industrias domésticas, crucial en la competencia con importadores en el mercado doméstico y para el éxito con competidores en mercados internacionales.

A pesar de la importante contribución de las PyMEs en la actividad económica, la mayoría no participa activamente en el comercio internacional. El comercio internacional está típicamente asociado con las grandes corporaciones multinacionales, cuyas marcas y productos pueden ser encontrados alrededor del mundo.

Si bien resulta sumamente difícil de medir, las PyMEs contribuyen y se benefician del comercio internacional de diferentes maneras:

1. Forman parte de la cadena de valor de grandes exportadores locales.
2. Exportan productos y servicios para nichos especializados del mercado.
3. Importan y distribuyen productos de PyMEs extranjeras.
4. Proveen servicios de soporte en la cadena de transacciones del comercio internacional (logística, despachos, etc.).

No cabe duda que la promoción efectiva del comercio internacional y de los programas de desarrollo de las exportaciones son el pivote para muchas pequeñas y medianas empresas que quieren empezar a participar en los mercados internacionales.

Sin embargo, como menciona Fanjul⁶⁴, existen diversas barreras para la expansión de la actividad de las PyMEs en el comercio internacional. La primera de ellas, y la más clara, es la limitación de recursos financieros. La segunda limitante es la dificultad para obtener información de los mercados exteriores. El tercer obstáculo es la dificultad de identificar potenciales clientes y

⁶³ Citado en Vargas Ortiz, Héctor, *op.cit.*, pág. 44.

⁶⁴ Fanjul, Enrique. *Ocho cuestiones clave para la internacionalización de la empresa*. Real Instituto El Cano, 2014.



oportunidades de negocio en otros países. Por último, la falta de capacitación de los recursos humanos también limita a las PyMEs.

Por otro lado, Orlandi⁶⁵ señala que otro de los problemas existentes es la falta de regulación homogénea entre los países creando barreras para-arancelarias. También apunta que otro de los puntos críticos que requieren atención para aumentar el rol de los fabricantes PyMEs en el comercio internacional está dado por los requerimientos de calidad y conformidad, ya que este tipo de empresas no pueden adoptar costosos sistemas de calidad, o procesos de certificación que requieren ser repetidos una y otra vez.

A pesar de sus problemas, el potencial exportador de las pequeñas y medias empresas ha despertado un creciente interés en los hacedores de políticas de todo el mundo. Pero, ¿por qué había que centrarse en las PyMEs? Básicamente, se pueden definir cuatro aspectos fundamentales que señalan la razón de centrarse en estas empresas:

- Gran potencial de crecimiento. Aunque en los países en desarrollo hay muy pocas PyMEs en el comercio de exportación, generan alrededor del 40% de los ingresos del sector.⁶⁶ Las tendencias actuales indican que este porcentaje seguirá aumentando en forma sostenida; conscientes de ese potencial, la mayoría de los gobiernos están apoyando a las PyMEs con medidas normativas y otros incentivos.
- Nuevo marco jurídico. La creación de la OMC ha definido un marco institucional favorable a un sistema de comercio mundial más abierto, en particular para las empresas pequeñas. Una política de exportaciones apropiada podría servirles de marco de referencia interna para participar en el comercio exterior y resistir a la competencia internacional. Las reducciones de barreras – arancelarias y no arancelarias-, y las garantías de que no estarán expuestas a tratos discriminatorios, les ofrecen las mismas posibilidades de acceso a los mercados que tiene las grandes empresas.

⁶⁵ Orlandi, Pablo. *Las pymes y su rol en el comercio internacional*. Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador, Universidad de Palermo, 2006.

⁶⁶ *Ibíd.*



- Disminución de costos de transporte y comunicaciones. Los avances tecnológicos en las comunicaciones y la de reducción de los precios de transporte han favorecido la entrada de las pequeñas empresas en el mercado mundial.
- Transformación de las ventajas comparativas. La globalización del comercio, las inversiones y la producción han alterado sustancialmente la correlación entre las ventajas comparativas de las grandes y las pequeñas empresas. Las pequeñas compañías que se han adaptado a las nuevas circunstancias, a menudo estableciendo nuevas asociaciones y alianzas, están en buenas condiciones para lograr un fuerte crecimiento. Por regla general, tales empresas tienen ventajas con respecto a las grandes: suelen mantener mejores relaciones laborales, imprimen a sus operaciones un sello personal, se orientan a segmentos especializados del mercado y necesitan inversiones de capital menos cuantiosos. La presión constante del mercado las obliga a ser innovadoras y flexibles, por ende, les resulta mucho más fácil ajustarse con prontitud a los cambios económicos y a las exigencias del mercado.

Adicionalmente, las pequeñas y medianas empresas pueden tener ventajas competitivas únicas que les permitirán tener un desempeño exitoso en el mercado internacional, como por ejemplo, tiempo de respuesta más cortos, personalizar sus operaciones más fácilmente, adaptando sus procedimientos y los requerimientos del cliente.

En resumen, las PyMEs que intervienen en las exportaciones constituyen, en todos los países, un grupo muy reducido. La poca participación de las PyMEs en las exportaciones es resultado de su débil desempeño en términos de competitividad (que también se expresa en una marcada brecha de productividad respecto de las grandes empresas), y en gran medida, debido a la fuerte orientación hacia el mercado interno de este tipo de firmas.



A pesar del escaso grupo de PyMEs con actividades en el comercio exterior, muchos países disponen de instrumentos que faciliten la inserción externa de estas empresas. En ocasiones se trata de una serie de medidas aisladas; mientras que en otros es una estrategia más completa que incluye actividades para establecer vínculos con agentes externos, servicios de información de los mercados, líneas de financiamiento y otras. Asimismo, la presencia de instituciones especiales encargadas de la promoción del comercio exterior, o incluso de banco de desarrollo que financian las exportaciones, es una señal de que los gobiernos tienen la intención de que las pequeñas y mediana empresas mejoren su inserción en los mercados externos.

Pero en la mayoría de los casos se trata de estrategias incompletas o que no disponen de los recursos suficientes. En este ámbito es importante considerar la heterogeneidad del universo PyME.; si bien solo un pequeño segmento tiene la capacidad de insertarse en mercados externos, vale la pena implementar una estrategia específica para potenciar el crecimiento de todo el grupo. La estrategia debe ser integral, incluyendo no solo créditos para las empresas sino también asistencia técnica, y tiene que ser coordinada con las políticas que fomenten la competitividad de las empresas.

CAPÍTULO 2.
POLÍTICA Y PROGRAMAS DE FOMENTO
EXPORTADOR EN MÉXICO



La política de promoción de exportaciones es un instrumento que permite identificar áreas de oportunidad y concretar proyectos de exportación, con el fin de aprovechar las ventajas que trae consigo la apertura comercial y potencializar el desarrollo exportador de los países.

Los gobiernos están conscientes de la importancia de fomentar el dinamismo exportador, con vistas a una inserción internacional más equilibrada de sus economías. Tal es el caso de los países de Latinoamérica, que han ido desarrollando programas de promoción y fomento a las exportaciones, que están siendo ejecutadas con mayor o menor éxito.

En México, la tarea de impulso de las exportaciones empezó a mediados de 1960 con la terminación del modelo de sustitución de importaciones, y se intensificó aún más a la par del proceso de liberalización comercial derivado de la crisis de 1982. Desde entonces, el gobierno no ha dejado de lado la planeación de estos programas que en cierta medida han servido para que el país se encuentre entre las primeras posiciones del comercio internacional.

No obstante, no se debe olvidar que la promoción de exportaciones debe estar orientada a las pequeñas y medianas empresas que tienen el deseo e incluso a veces la necesidad de insertarse en el exterior.

Además, a pesar de que nuestro país es de los primeros ponentes en el comercio mundial, las exportaciones siguen estando concentradas en pocos mercados y en unos cuantos sectores. Así, la promoción de exportaciones debe ayudar a dar una nueva orientación de hacia dónde pueden los productos mexicanos encontrar nuevas y mejores de oportunidades de comercialización.

Por tal motivo, se revisará cuáles son las premisas que rigen a la promoción de exportaciones; desde su planeación, los objetivos y los principales programas e instituciones encargadas de impulsar la actividad exportadora del país que derivan en estrategias de fomento a la exportación para las pequeñas y medianas empresa. Por último, se destacará brevemente el desempeño del Banco Nacional de Comercio Exterior y señalar los instrumentos que en su momento llevó a cabo en materia de promoción de exportaciones.



2.1 Política de Promoción de Exportaciones en México

Como se señaló, existen varias razones que justifican la promoción de exportaciones, entre ellas, aquellas que se relacionan con la competitividad, la absorción de tecnología, menor fragilidad frente a los flujos de capitales, más altos niveles de ahorro, y por lo tanto más altas tasas de crecimiento, entre otros. Por lo tanto, se puede decir que es bueno y necesario que las exportaciones crezcan.

Sin embargo, antes de pensar en una política de promoción comercial, es necesario crear un entorno de competitividad que le permita a las empresas, de cualquier tamaño, desarrollarse internamente para después competir con el exterior. La exportación requiere de una empresa competitiva para tener éxito en el mediano y largo plazo; implica dirigir los recursos (humanos, materiales y financieros) a esta actividad con el fin de convertir a la empresa en una organización orientada a la exportación.

En el entorno actual de dura competencia global, un producto de alta calidad puede perder su ventaja competitiva si el entorno de apoyo (marco regulatorio, infraestructura empresarial) es inadecuado. La creación o actualización de dicho entorno es esencialmente una tarea conjunta entre los sectores públicos y privados, donde el gobierno juega un rol principal en la creación de un ambiente propicio al comercio.

Por lo tanto, se requiere que el Estado pueda proveer un sistema de estabilidad macroeconómico y además que garantice la seguridad, la educación, la infraestructura, la calidad de la gestión oficial y la justicia, que enfocados en realizar seguimiento riguroso a los planes de acción, faciliten el mejor desempeño de éstos. La estimulación estatal es necesaria para que el sector industrial de un país sea más competitivo.



Una vez que el Estado proporcione un ambiente operativo y competitivo adecuado para las empresas, ahora sí se puede desarrollar una política de promoción de exportaciones que sea más efectiva, la cual debería abarcar las siguientes medidas:⁶⁷

1. Apoyos financieros y fiscales
2. Servicios de información, asesorías y capacitación en materia de comercio exterior
3. Promoción de mercados
4. Coordinación y facilitación de la exportación dirigida por instituciones gubernamentales y la banca de desarrollo
5. Fomento a la cultura exportadora
6. Negociaciones comerciales

Para el caso de México, se ha ido más allá que muchos otros países de Latinoamérica en el fomento de las exportaciones, pero el problema ha radicado en dos sentidos: poca difusión a los programas gubernamentales, y falta de tiempo en la implementación de los mismos, y por ende existe incertidumbre y desconfianza de los empresarios respecto a las medidas que adopte un nuevo gobierno. Por ejemplo, muchos programas se implementan a casi tres años de iniciado el sexenio, por lo que muchos empresarios no consideran duradero su alcance, aparte que algunos esfuerzos se han duplicado y otros tantos no perduran debido a la carencia de recursos.

La estrategia de promoción de las exportaciones debe partir de la identificación de oportunidades de mercado para los productos mexicanos, a través de dos criterios: primero, identificar productos que nuestros socios comerciales importan de terceros países, y que no gozan de las preferencias arancelarias que ofrece México; y segundo, promoción de la exportación de productos que a pesar de no contar con una preferencia relativa pueden competir por su precio, su calidad o la cercanía a los mercados potenciales.

⁶⁷ Sosa Carpenter, Rafael, *op. cit.*, pág. 263.



En ese sentido, la promoción de exportaciones debe responder a una prioridad nacional de diversificar el comercio exterior mexicano aprovechando los tratados de libre comercio existentes. La importancia de aprovechar las ventajas que brindan estos acuerdos, radica en el efecto catalizador que genera para lograr la ampliación y profundización del comercio. Esto implica la incorporación de más empresas, en particular pequeñas y medianas, y expandir la capacidad exportadora por todo el país.

2.1.1 Objetivos de la promoción de exportaciones

La promoción de las exportaciones es un mecanismo fundamental para impulsar la rentabilidad elevada y permanente en la exportación y para ampliar y reforzar el acceso de los productos nacionales a los mercados del exterior. Su objetivo es la consolidación y la mejoría cuantitativa y cualitativa de las exportaciones mexicanas de productos manufacturados, agroindustriales, servicios y tecnología en los mercados internacionales.

La actividad de promoción de exportaciones en México tiene su fundamento jurídico en el artículo 90 de la Ley de Comercio Exterior (LCE), la cual la define como la acción que tiene por objetivo el incrementar la participación de los productos mexicanos en los mercados internacionales. Así, las actividades de promoción de exportaciones buscarán:

- I. Aprovechar los logros alcanzados en negociaciones comerciales internacionales;
- II. Facilitar proyectos de exportación, con prioridad en el apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa;
- III. Contribuir a resolver los problemas que enfrentan las empresas para concurrir a los mercados internacionales y establecer un programa permanente de desregulación y simplificación administrativa en materia de exportaciones, incluyendo aquellos derivados de los mecanismos de solución de controversias previstos en los tratados internacionales de los que México sea parte;
- IV. Proporcionar de manera expedita los servicios de apoyo del comercio exterior y los beneficios que los programas oficiales de fomento a las exportaciones establezcan, y,
- V. demás acciones que señalen expresamente otras leyes o reglamentos.



2.1.2 Marco Regulatorio de la Promoción de Exportaciones

La LCE tiene por objeto regular y promover el comercio exterior, incrementar la competitividad de la económica nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del país, integrar adecuadamente la economía mexicana con la internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población⁶⁸. La LCE establece lineamientos relativos a las medidas de regulación y restricción no arancelaria, procedimientos sobre prácticas desleales de comercio internacional, medidas de salvaguarda, determinación de cuotas compensatorias y promoción de exportaciones.

Así mismo se encuentra la Ley Aduanera⁶⁹, que regula la entrada y salida de mercancías del país. El propósito primordial de esta ley es la modernización de la estructura aduanal para hacer eficientes los mecanismos de promoción y fomento al comercio internacional. En cuestión de promoción de exportaciones, ésta se conseguirá al pretender consolidar a las aduanas como un instrumento que facilite las exportaciones, así como la importación de insumos y bienes de capital necesarios para la realización de inversiones productivas.

Por otro lado, en sentido de la planeación y ejes de acción de la promoción de exportaciones, éstas se encuentran en el manejo de la política comercial dentro del Plan Nacional de Desarrollo (PND). El *cuadro 2.1* presenta los objetivos y las líneas de acción en materia de política comercial en el actual PND 2013-2018. Se observa que las prioridades en esta área, buscan profundizar el aprovechamiento de los acuerdos de libre comercio existentes para lograr una mayor diversificación de las exportaciones; además de crear un sistema con mayores facilidades para que los empresarios puedan vender en el extranjero.

⁶⁸ Diario Oficial de la Federación, 27 de julio de 1993.

⁶⁹ Diario Oficial de la Federación, 15 de diciembre de 1995.



Cuadro 2.1 Objetivos y líneas de acción en materia de política comercial en el PND 2013-2018

<p>Objetivos del PND</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. México en paz 2. México incluyente 3. México con educación de calidad 4. México próspero 5. México con responsabilidad global
<p>Objetivos sectoriales</p>	<p>VI.5 México con responsabilidad global. 5.3 OBJETIVO. Reafirmar el compromiso del país con el libre comercio, la movilidad de capitales y la integración productiva.</p>
<p>Estrategias</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la cobertura de productos mexicanos sujetos a preferencias en los acuerdos comerciales y de complementación económica vigentes. 2. Impulsar iniciativas con países afines en desarrollo y convencidos del libre comercio. 3. Profundizar las relaciones comerciales con nuestros socios comerciales. 4. Promover la calidad de bienes y servicios para fomentar las exportaciones. 5. Favorecer la internacionalización de las empresas mexicanas.
<p>Objetivos sectoriales</p>	<p>Enfoque transversal (México con responsabilidad global) <i>Objetivos:</i> buscar ampliar y fortalecer la presencia del país en el mundo; reafirmar el compromiso de México con el libre comercio, la movilidad de capitales y la integración productiva; promover el valor de la nación en el mundo mediante la difusión económica, turística y cultural, y velar por intereses de los mexicanos en el extranjero.</p>
<p>Estrategias</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer alianza estratégica con Canadá y Estados Unidos, mediante el mejoramiento de las logísticas de transporte, la facilitación fronteriza, la homologación de normas de sectores productivos y la creación de nuevas cadenas de valor global, para competir estratégicamente en otras regiones del mundo. 2. Facilitar el comercio exterior. 3. Modernizar las aduanas, invertir en infraestructura, actualizar e incorporar mejores prácticas y procesos en materia aduanal. 4. Profundizar la política de desregulación y simplificación de los programas de comercio exterior, con el objetivo de reducir los costos asociados. 5. Diversificar las exportaciones de bienes y servicios hacia mercados de Asia Pacífico, privilegiando la incorporación de insumos nacionales y el fortalecimiento de nuestra integración productiva en América del Norte. 6. Privilegiar las industrias de alto valor agregado en la promoción del país.

Fuente: elaboración propia.



2.1.3 Instituciones encargadas de la Promoción de Exportaciones

En México existen diversas instituciones gubernamentales que tienen como tarea facilitar e impulsar la entrada de productos mexicanos en el extranjero. Entre ellas destacan la Secretaría de Economía, que en base al Reglamento Interno, decretado por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, es la encargada de definir la política de comercio exterior, además de tener a su cargo las actividades de regulación y promoción del comercio interior.

A su vez, las bancas de desarrollo como el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) y Nacional Financiera (NAFIN) dan soporte a los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo en materia de comercio exterior. En este sentido Bancomext fomenta el financiamiento del comercio exterior y la generación de divisas en el país, la ampliación de capacidad productiva de las empresas exportadoras y en su caso la internacionalización de las mismas, mediante servicios financieros especializados.⁷⁰

Nacional Financiera, por su parte, se encarga de facilitar el acceso a las micro, pequeñas y medianas empresas al financiamiento y otros servicios de desarrollo empresarial, que permitan impulsar la innovación, mejorar la productividad y la competitividad.⁷¹

Sosa⁷² destaca que la promoción de exportaciones debe darse con una participación de los distintos actores de la sociedad porque dada su importancia para el país no solo puede decidir y llevar esfuerzos el sector público, sino también el empresarial, social y académico.

⁷⁰ Programa Institucional 2013-2018, Bancomext.

⁷¹ Diario Oficial de la Federación, 28 de abril de 2014.

⁷² Sosa Carpenter, Rafael, *op.cit.*, pág.263.



Por tal motivo, en la LCE en su artículo 7 establece a la Comisión Mixta de Promoción de Exportaciones (COMPEX), que le corresponde la promoción de las exportaciones a través de la concertación de acciones para simplificar los trámites administrativos, y dar solución a los obstáculos técnicos que afectan a los exportadores. La Comisión está presidida por la Secretaría de Economía y está integrada por representantes de otras secretarías⁷³, Bancomext y del sector privado.⁷⁴

La COMPEX funciona como un mecanismo de consulta y coordinación que permite el diálogo entre la comunidad exportadora y los funcionarios gubernamentales, y opera a nivel nacional, regional y estatal. El apoyo que otorga está principalmente dirigido a las pequeñas y medianas empresas con objeto de fortalecer sus proyectos de comercio exterior y fomentar una "cultura exportadora."

De este modo, la CEPAL⁷⁵ sostiene que las instituciones de promoción y fomento exportador tienen la importante tarea de la remoción de los obstáculos para exportar. Se trata de mejorar la infraestructura y los procedimientos burocráticos, adecuar el financiamiento y la carga tributaria, ampliar el acceso a los mercados, aumentar la disponibilidad de información, e incentivar las prácticas de mayor productividad y mejor calidad.

Actualmente, los esfuerzos de promoción de las exportaciones son realizados principalmente por ProMéxico, el cual es el objeto de estudio de este trabajo, y por lo tanto se profundizará el desempeño del organismo en el siguiente capítulo.

⁷³ Relaciones Exteriores, Hacienda y Crédito Público; Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; Comunicaciones y Transportes; y Trabajo y Prevención Social.

⁷⁴ Consejo Coordinador Empresarial; Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana; Consejo Nacional de Comercio Exterior; Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo; Confederación Nacional de Cámaras Industriales; Cámara Nacional de la Industria de la Transformación; Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales; Confederación Patronal de la República Mexicana; y Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana.

⁷⁵ CEPAL, "Panorama de la...", *op.cit.*, pág.20.



2.2 Programas de Promoción y Fomento a las Exportaciones

Los programas de fomento a las exportaciones están dirigidos a promover la productividad y la calidad de los procesos que elevan la competitividad de las empresas y permiten su incorporación adecuada al mercado mundial.

Las actividades de promoción de exportaciones se pueden clasificar en dos grandes vertientes: por una parte las actividades de fomento, que consisten esencialmente en el otorgamiento de estímulos fiscales y facilidades administrativas; y por la otra el financiamiento, asimismo resultan sustanciales los servicios de información, asesoría y capacitación en materia de comercio exterior.

En México, a mediados de 1960 se comenzaron a establecer las bases del primer programa de fomento exportador, dando inicio al esquema de Maquila de Exportación. Después de la creación de este esquema, el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial –actualmente Secretaría de Economía–, se ha dado a la labor de crear y gestionar nuevos programas para el beneficio de las empresas cuyas exportaciones son parte fundamental de la estructura de las mismas, a fin de motivarlas a continuar con sus esfuerzos de comercialización internacional. A continuación se presentará la cronología y bases de cada uno de los programas de fomento:

a. Programa de Importación Temporal para producir Artículos de Exportación (PITEX)

El Decreto PITEX⁷⁶ permite a los productores de mercancías destinadas a la exportación, importar temporalmente y sin el pago del Impuesto General de Importación (IGI), el impuesto al valor agregado y las cuotas compensatorias. El PITEX está diseñado para empresas exportadoras directas e indirectas de bienes y servicios, por lo que su aplicación se propone fomentar el desarrollo de proveedores locales de empresas de exportación.

⁷⁶ Diario Oficial de la Federación, 3 de mayo de 1990.



En base al artículo 5° del Decreto, el programa PITEX brinda a sus titulares el beneficio de importar temporalmente bienes los cuales están agrupados en cuatro categorías y únicamente podrán permanecer en territorio nacional por los plazos establecidos en el artículo 108 de la Ley Aduanera, como se muestra a continuación:

Cuadro 2.2 Mercancías y vigencias permitidas del programa PITEX

Materiales	Vigencia
Materias primas, partes y componentes, materiales auxiliares, envases, material de empaque, combustibles y lubricantes que se utilicen en el proceso de producción de las mercancías de exportación.	18 meses
Contenedores y cajas de trailers.	2 años
Herramientas, equipos y accesorios de investigación, de seguridad industrial y productos necesarios para la higiene, asepsia y para la prevención y control de la contaminación ambiental de la planta productiva, manuales de trabajo y planos industriales, así como equipo de telecomunicación y cómputo.	Por la vigencia del programa
Maquinaria, aparatos, instrumentos y refacciones para el proceso productivo, equipo de laboratorio, de medición y de prueba de sus productos y los requeridos para el control de la calidad, para capacitación de su personal, así como el equipo para el desarrollo administrativo de la empresa.	Por la vigencia del programa

Fuente: elaboración propia en base a la Ley Aduanera.

La relevancia del régimen PITEX fue modificada con la entrada en vigencia de algunas disposiciones incluidas en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. En efecto, el Tratado establecía que partir de su octavo año en vigencia, o sea a partir del 2001, se debían modificar los mecanismos de importación temporal en los países miembros, con el fin de evitar la distorsión de las preferencias arancelarias que México otorgaba a insumos y maquinarias norteamericanas empleados para la producción de mercancías destinadas a los tres países que



integran el mercado.⁷⁷ Es decir, el programa PITEX ya no se aplica al comercio entre las naciones integrantes del TLCAN, en su lugar, el gobierno mexicano estableció los Programas de Promoción Sectorial (PROSEC), los cuales serán abordados más adelante.

b. Empresas de Comercio Exterior (ECEX)

Observamos que las empresas reciben un trato preferencial para importar insumos y luego exportar los bienes terminados; aunque también a las comercializadoras se les otorga un tratamiento preferencial; siendo denominadas Empresas de Comercio Exterior (ECEX), pueden adquirir mercancías a proveedores nacionales mediante el tratamiento de exportación definitiva sin pagar IVA.

En base a su Decreto, el esquema ECEX es un instrumento de promoción a las exportaciones, mediante el cual las empresas comercializadoras podrán acceder a los mercados internacionales con facilidades administrativas y apoyos financieros de la banca de desarrollo, con el propósito de conjuntar la oferta nacional de mercancías para posicionarlas en el extranjero, de acuerdo a la demanda internacional.⁷⁸

Para poder ser considerada una ECEX, las empresas deben registrarse bajo dos modalidades⁷⁹:

1. Consolidadora de exportación. Aquella persona moral cuya actividad principal sea la integración y consolidación de mercancías para su exportación, que cuenta con un capital social suscrito y pagado mínimo de 2 millones de pesos y que realice exportaciones de mercancías de cuando menos cinco empresas productoras.
2. Promotora de exportación. Persona moral cuya actividad principal sea la comercialización de mercancías en los mercados internacionales, que cuente con un capital social suscrito y pagado mínimo de 200 mil pesos y que realice exportaciones de mercancías de cuando menos tres empresas productoras.

Entre los beneficios que otorga se encuentran:

⁷⁷ DOF, 31 de diciembre del 2000, artículo 5 B.

⁷⁸ DOF, 11 de abril de 1997.

⁷⁹ Secretaría de Economía.



- Expedición automática de la constancia de Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX), que le garantiza la devolución inmediata de sus saldos a favor de impuesto al valor agregado.
- Posibilidad de adquirir mercancías a proveedores nacionales, mediante el tratamiento de exportación definitiva a tasa 0% de IVA.
- Autorización de una Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX).
- Descuento del 50 por ciento en el costo de los productos y servicios no financieros que el Banco Nacional de Comercio Exterior determine.
- Asistencia y apoyo financiero por parte de Nacional Financiera para la consecución de sus proyectos, así como servicios especializados de capacitación y asistencia técnica.

El Esquema de Empresas de Comercio Exteriores poco usual, ya que los beneficios que otorga ya se encuentran en otros programas; por ejemplo, se puede obtener la constancia ALTEX sin tener que estar obligatoriamente en el ECEX; o que para la autorización de un PITEX cualquier empresa lo puede solicitar bajo cualquier modalidad. Por lo que los dos últimos beneficios son propios del programa.

Además, para poder ser beneficiario se deben de cumplir una serie de obligaciones, las cuales están estipuladas en el Decreto, entre ellas: control de inventarios, mantener el capital social acreditado, realizar exportaciones por cuenta propia a partir del primer año fiscal regular siguiente a la fecha del registro, presentación de un reporte anual de sus operaciones de comercio exterior, entre otros.

De esta manera, se puede percatar que para tener un registro ECEX y gozar de sus derechos se debe de cumplir una serie de requisitos, pero con la peculiaridad de que existe duplicidad de beneficios, lo que provoca que este esquema no sea tan atractivo para los empresarios ya que finalmente existen más obligaciones que derechos.



c. Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX)

Otro programa dirigido al fomento de las exportaciones es el denominado Empresas Altamente Exportadoras⁸⁰, cuyo objetivo es apoyar su operación mediante facilidades administrativas y fiscales. Este esquema ha sido un mecanismo eficaz en la eliminación de obstáculos administrativos a favor del sector industrial, lo cual ha beneficiado no sólo en la simplificación de trámites, sino en mayor liquidez para este sector de la economía mexicana.

Se entiende por una empresa ALTEX, a aquellas productoras de mercancías no petroleras de exportación que participan de manera dinámica y permanente en los mercados internacionales.⁸¹

Para poder ser beneficiarios se deben de cumplir uno de los siguientes requisitos:

1. Ser persona física o moral establecida en el país, que demuestren exportaciones directas por un valor de dos millones de dólares o equivalentes al 40% de sus ventas totales el periodo de un año.
2. Persona física o moral que demuestre exportaciones indirectas anuales equivalentes al 50% de sus ventas totales.
3. Contar con registro vigente de Empresas de Comercio Exterior (ECEX) expedido por la Secretaría de Economía.

Entre los beneficios otorgados por el programa se pueden encontrar: acceso gratuito al Sistema de Información Comercial administrado por la SE; exención del requisito de segunda revisión de las mercancías de exportación en la aduana de salida cuando éstas hayan sido previamente despachadas en una aduana anterior; facultad para nombrar a un apoderado aduanal para varias aduanas y varios productos; pero sin lugar a dudas el mayor beneficio que ofrece es la devolución de saldos a favor del IVA, en un término aproximado de cinco días hábiles. Cabe aclarar que para gozar de dichos derechos, los usuarios de este programa deben presentar, ante las Dependencias de la Administración Pública Federal correspondientes, una copia de la Constancia ALTEX expedida por la SE y, en su caso, la ratificación de la vigencia.

⁸⁰ DOF, 3 de mayo de 1990.

⁸¹ Decreto ALTEX, Artículo 4°.



Para que las empresas ALTEX tengan una vigencia indefinida de su programa, deberán de cumplir con dos requisitos básicos los cuales son: demostrar que cumplen con los requisitos mínimos de exportación, y presentar oportuna y puntualmente su reporte de operaciones de comercio exterior realizadas durante el ejercicio fiscal anterior.

Entre los principales problemas que presenta el ALTEX es que se deben de cumplir y mantener altos niveles de exportación, difíciles de cumplir por empresas nacionales, por lo cual este programa es aprovechado generalmente por grandes empresas transnacionales. Además, el único beneficio atractivo es la devolución de saldos a favor del IVA, pese que en la práctica, dichas devoluciones pueden llegar a tardar más tiempo del establecido.

d. Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores (DrawBack)

Continuando con los programas en materia fiscal y administrativa para las operaciones de exportación, se encuentra la Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores o DrawBack⁸², el cual tiene como objetivo el reembolso del valor del IGI a los exportadores que adquieran bienes o insumos extranjeros que son incorporados a mercancías de exportación o por las mercancías que se retornan en el mismo estado o que fueron sujetas a procesos de reparación o alteración.

La cantidad reembolsada se determina tomando como base la cantidad pagada por concepto del IGI en moneda nacional determinado en moneda extranjera, aplicando el tipo de cambio vigente de la fecha en que se autoriza la devolución. El monto de los impuestos de importación devuelto es depositado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en la cuenta del beneficiario del programa, establecida en alguna de las instituciones bancarias autorizadas. La solicitud de devolución debe presentarse dentro de los 90 días siguientes a la exportación y dentro de los 12 meses siguientes a la fecha en que la mercancía fue importada.⁸³

⁸² DOF, 11 de mayo de 1995.

⁸³ Organización Mundial de Comercio. *Examen de la política Comercial de México*, 2013. Pág 96.



Al igual que el PITEX, el DrawBack sufrió modificaciones a partir del octavo año de vigencia del TLCAN, con el fin de evitar la distorsión de las preferencias arancelarias acordadas en el marco del Tratado. Por lo que a partir del 2001, el programa se sujeta a:⁸⁴

- I. Aplicación de la fórmula establecida en el artículo 303 del TLCAN, a los insumos no originarios de América del Norte que se incorporen a un bien que será exportado a EUA o Canadá.
- II. De acuerdo con la fórmula sólo se puede devolver el menor del monto de aranceles, que resulte al comparar el monto de aranceles de los insumos importados a México y el monto de aranceles pagados en EUA o Canadá por el producto terminado.
- III. Se devolverá sin aplicar fórmula los aranceles pagados por:
 - a) Insumos originarios importados a México de América del Norte, incorporados en bienes exportados a EUA o Canadá.
 - b) Insumos importados a México de cualquier país incorporados en bienes exportados a países distintos a los del TLCAN.

Los beneficios de este programa son extensivos a todas aquellas personas morales residentes en el país, que cumplan con los requisitos previstos en el Decreto; en este esquema se debe mencionar que a diferencia de los demás programas no expide una constancia o un alta, de hecho para acceder a los beneficios del DrawBack no se debe estar previamente registrado, pese a esto y poder considerar al programa como un trámite administrativo, si es representando como un programa de fomento.

e. Programas de Promoción Sectorial (PROSEC)

El PROSEC⁸⁵ es un instrumento dirigido a personas morales mediante el cual, se les permite importar con arancel ad-valorem preferencial diversos bienes para ser utilizados en la elaboración de productos específicos, independientemente de que las mercancías a producir sean destinadas a la exportación o al mercado nacional; de esta manera, se evita lo establecido en el artículo 303 del TLCAN referente insumos no originarios de la región ya que en ciertos

⁸⁴ DOF, 29 de diciembre del 2000.

⁸⁵ DOF, 31 de diciembre del 2000.



sectores la proveeduría no norteamericana es vital y se requiere contar con condiciones arancelarias competitivas para abastecerse de insumos y maquinarias no norteamericanas.⁸⁶

La creación de los Programas de Promoción Sectorial obedece a la necesidad de elevar la competitividad del aparato productivo nacional en los mercados internacionales, de promover la apertura y la competitividad comercial con el exterior como elementos fundamentales de una economía dinámica y progresista, así como de establecer instrumentos para fomentar la integración de cadenas productivas eficientes.

Los beneficios de los programas rigen únicamente respecto de los bienes a importar contenidos en el sector de que se trate; es decir, para la producción de una mercancía no podrá importarse un bien contenido en un sector diferente. Los bienes a importar y las mercancías a producir están agrupadas por las siguientes industrias:⁸⁷

(1) eléctrica; (2) electrónica; (3) del mueble; (4) del juguete, juegos de recreo y artículos deportivos; (5) del calzado; (6) minera y metalúrgica; (7) de bienes de capital; (8) fotográfica; (9) de maquinaria agrícola; (10) diversas; (11) química; (12) manufacturas de caucho y plástico; (13) siderúrgica; (14) productos farmoquímicos, medicamentos y equipo médico; (15) transporte, excepto el sector de la industria automotriz; (16) papel y cartón; (17) de la madera; (18) cuero y pieles; (19) automotriz y autopartes; (20) textil y de confección; (21) chocolates, dulces y similares; (22) café; y (23) alimentaria.

Los programas PROSEC tienen dos modalidades de operación: *productor directo* y *productor indirecto*. El primero es para la persona moral que manufactura las mercancías a que se refiere el artículo 4 del Decreto PROSEC, a partir, entre otros, de los bienes mencionados en el artículo 5 del mismo, según corresponda al sector. El segundo considerará como productores indirectos a la persona moral que somete a un proceso de transformación los bienes que se refiere el artículo 5 del Decreto, modificándolos en bienes distintos, para proveerlos a los productores directos, para los sectores correspondientes.

⁸⁶ López Facia, Jesús A. *Operatividad de los tratados de libre comercio y los programas de fomento a las exportaciones*. Facultad de Economía, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, 2007. Pág.15.

⁸⁷ Secretaría de Economía.



En cuestión de obligaciones, el titular del PROSEC deberá entregar a la Secretaría de Economía un informe de las operaciones de comercio exterior realizadas durante el año anterior cuando la empresa no presente dicho informe dentro del plazo establecido, su programa perderá vigencia y no podrá renovarlo automáticamente hasta que presente su informe anual.⁸⁸

Un detalle a destacar, es que los PROSECs son algo parecidos a los tratados de libre comercio, donde se accede a tasas preferenciales para la importación de ciertos bienes, por lo cual se puede pensar que si los tratados que se tiene suscritos continúan con su desgravación paulatina, llegará un momento en donde la tasa preferencial del PROSEC y la de los tratados sean iguales a cero, por lo cual el esquema quedará inoperante ya que se podrá obtener el mismo beneficio sin la necesidad de estar inscrito en ningún programa, aplicando únicamente para los países con los que tenemos un acuerdo comercial donde se presente dicha desgravación.

f. Industrias Manufactureras, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX)

Por último, el 1ero de diciembre del 2006, en el Diario Oficial de la Federación se establecía la fusión de dos programas de fomento al comercio exterior, por un lado el Fomento y operación de la Industria Maquiladora de Exportación, y por el otro el Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación – PITEX-, creándose así el IMMEX.

El IMMEX brinda a los beneficiarios la posibilidad de importar temporalmente libres de impuestos a la importación y de IVA, y en su caso de cuotas compensatorias, los bienes necesarios (materias primas, insumos, componentes, envases y empaques, así como maquinaria y equipo) para ser utilizados en un proceso industrial o de servicio destinado a la elaboración, transformación o reparación de mercancías con procedencia extranjera importadas temporalmente para su exportación o a la prestación de servicios de exportación.

Para gozar de los beneficios de un programa IMMEX, las empresas deberán registrar ventas anuales al exterior por un valor superior a 500 mil dólares, o su equivalente en otras divisas, o bien, facturar productos de exportación cuando menos por el 10% de sus ventas totales.

⁸⁸ *Ibidem.*



El programa se presenta en cinco modalidades distintas y se aplica a las cuatro categorías de insumos que exhibía el programa PITEX:

Cuadro 2.3 Modalidades del programa IMMEX

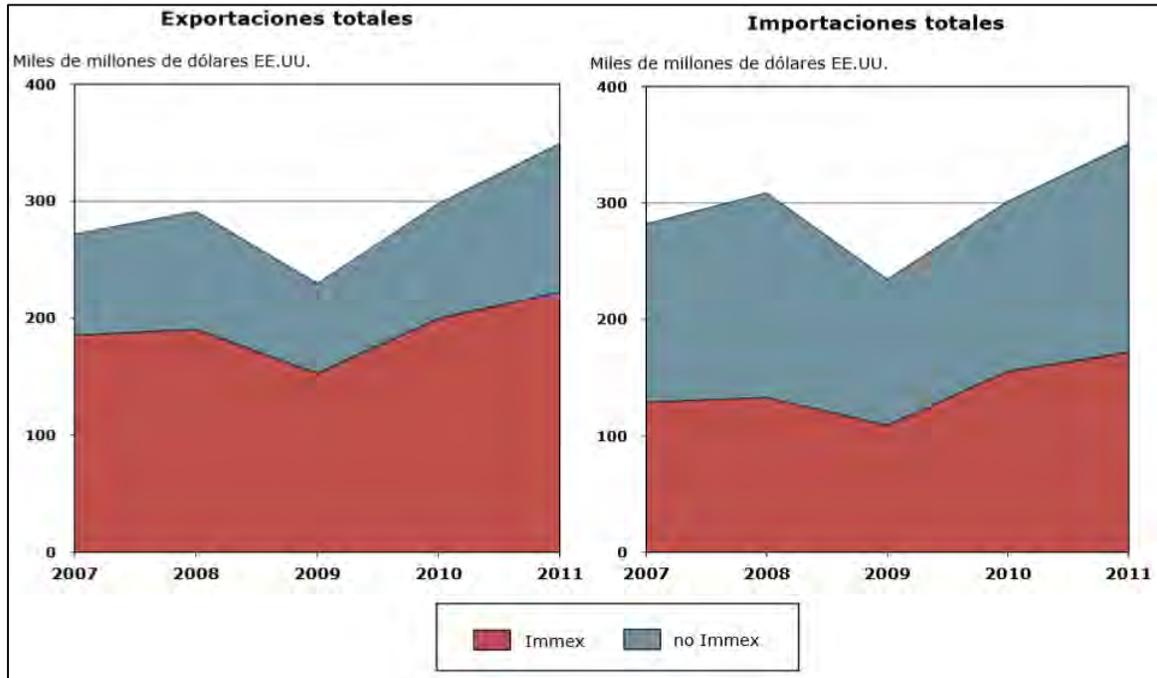
Tipo de Modalidad	Descripción
Controladora de empresas	Cuando en un mismo programa se integren las operaciones de manufactura de una empresa certificada denominada controladoras y una o más sociedades controladas.
Industrial	Cuando se realice un proceso industrial de elaboración o transformación de mercancías destinadas a la exportación.
Servicios	Cuando se realicen servicios a mercancías de exportación o se presenten servicios de exportación, únicamente para el desarrollo de las actividades que la Secretaría de Economía determine, previa opinión de la SCHP.
Albergue	Cuando una o varias empresas extranjeras le faciliten la tecnología o material productivo, sin que estas últimas operen directamente en el programa.
Tercerización	Cuando una empresa certifica que no cuente con instalaciones para realizar procesos productivos, realice las operaciones de manufacturar a través de terceros que registre en su programa.

Fuente: OMC, Examen de la Política Comercial de México, 2013. Págs. 95-96.

A pesar de contar con menos de diez años de vigencia, el IMMEX ha tendido una importancia considerable en el comercio exterior mexicano. De acuerdo a cifras de la OMC⁸⁹, en promedio durante 2007-2011, el 66.2% de las exportaciones y el 47.2% de las importaciones mexicanas fueron realizadas por empresas bajo este esquema. De esta manera, se podría inducir la manera en que el IMMEX es importante para las empresas, ya que el país se caracteriza por tener un número considerable de maquiladoras, y las cifras realmente están reflejando el efecto que está teniendo la aplicación del programa.

⁸⁹ OMC. Examen de la Política Comercial de México, 2013. Pág.93.

Figura 2.1 Exportaciones e importaciones por tipo de régimen, 2007-2011



Fuente: Fuente: OMC, *op.cit.*, págs. 95.

Finalmente, se debe mencionar que de acuerdo a informes de la política comercial de México de la OMC y a la Secretaría de Economía, los únicos programas de promoción de exportaciones vigentes son el DrawBack, PROSEC e IMMEX. En el 2010 se abrogaron los esquemas ALTEX Y ECEX, cuyos beneficios se consolidaron bajo el IMMEX; los programas vigentes a diciembre de 2010 continúan operando en los términos en que fueron expedidos, en tanto las empresas con programa cumplan con las obligaciones derivadas de dichos programas.⁹⁰

El *cuadro 2.4* muestra de manera general las ventajas y desventajas de cada uno de los programas de promoción de exportaciones que ofrece la Secretaría de Economía. Se puede observar que para el DrawBack no existe costo y es muy fácil acceder a él sin necesidad de tener una constancia, o como el ECEX realmente no presenta beneficios reales ya que se requiere de muchos requisitos para obtener los mismos beneficios que se podrían conseguir a través de otros programas. O el caso de IMMEX que presenta ventajas reales pero son necesarios controles muy estrictos.

⁹⁰ *Ibíd.* pág. 94.



Cuadro 2.4 Ventajas y desventajas de los programas de fomento exportador

Programa	Ventajas	Desventajas
ECEX	<ul style="list-style-type: none"> ✓Facilidades administrativas ✓Adquirir mercancías nacionales con tasa cero de IVA ✓Descuentos en servicios de BANCOMEXT ✓Asistencia y apoyo financiero 	<ul style="list-style-type: none"> ✓Cumplir con cantidades para la autorización ✓Cubrir las cantidades establecidas en las exportaciones ✓Mantener el capital social acreditado ✓Control de inventarios ✓Reporte anual
ALTEX	<ul style="list-style-type: none"> ✓Facilidades administrativas ✓Devolución de IVA en plazo cortos ✓Exentos a segunda revisión en aduana de salida, si se despacha primero en aduana interior ✓Nombrar un apoderado para varias aduanas y productos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓Cumplir con cantidades y porcentajes de autorización ✓Reporte anual
DrawBack	<ul style="list-style-type: none"> ✓Devolución de IGI ✓No hay costo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓Artículo 303 del TLCAN ✓Elaboración de solicitud y cumplir con los tiempos
PROSEC	<ul style="list-style-type: none"> ✓Importación con Ad-Valorem Preferencial ✓Vigencia indefinida 	<ul style="list-style-type: none"> ✓Reporte anual ✓Fabricar mercancías que se encuentren en el art. 4º, empleando bienes del art. 5 del Decreto Control de inventarios
IMMEX	<ul style="list-style-type: none"> ✓Diferimiento del pago del IGI ✓No se realiza el pago de cuotas compensatorias (en caso de aplicar) ✓No se realiza pago de IVA 	<ul style="list-style-type: none"> ✓Reporte anual ✓Control sobre materiales son originarios de TLCAN ✓Control de inventarios ✓Cumplir con los plazos en caso de cancelación ✓Plazos de permanencia ✓Cumplir con cantidades y porcentajes de autorización

Fuente: López Facia, Jesús A. *Operatividad de los tratados de libre comercio y los programas de fomento a las exportaciones*. Facultad de Economía, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, 2007. Pág.38.

2.3. Programas para el desarrollo de las PyMES en el comercio exterior.

Las pequeñas y medianas empresas son una importante fuente de empleos, y al aumentar éstas sus ingresos, su productividad y su importancia en la economía nacional, mejorarán a su vez las percepciones de sus trabajadores.

Para lograr una exitosa incorporación al comercio internacional, las PyMES requieren de esquemas de apoyo integrales. Es necesario proporcionarles información, asistencia técnica, consultoría especializada, apoyo para incrementar la productividad de la empresa, así como



conocimientos de los requisitos para poder participar en el entorno internacional en materia de las reglas de origen, regulaciones arancelarias y no arancelarias, normas técnicas, logística, transporte, canales de comercialización, entre otros.

No se debe de olvidar que para exportar se debe ser competitivo, y para serlo es necesario mejorar la eficiencia dentro de la empresa que significa mejorar la productividad y eficiencia en el entorno en que la empresa se encuentra y que en parte le corresponde al gobierno. Así pues, la eficiencia en ambos planos empresariales y de su entorno determinan finalmente la mayor o menor competitividad de un país en relación con el resto del mundo. Entre los principales esquemas que han sido ofrecidos a las pequeñas y medianas empresas para que inicien actividades de exportación se encuentran:

a. Centros PYMEXPORTA.

Estos centros se encargan principalmente de proporcionar y generar las mejores condiciones para las empresas interesadas e insertadas en la exportación. Los centros PYMEXPORTA⁹¹ conjugan esfuerzos federales, estatales y municipales, con el objetivo de apoyar a las pequeñas y medianas empresas competitivas que tengan interés en exportar, incrementar sus exportaciones y/o diversificar sus mercados. Los apoyos que ofrecen están enfocados al desarrollo de proyectos de exportación y adicionalmente funcionan como comercializadoras y canal único de exportación.

Los PYMEXPORTA operan con una metodología homogénea de acuerdo a los requerimientos de los empresarios, su servicio de atención es personal y a la medida de las necesidades de cada empresa, y se proporciona bajo los siguientes niveles:

- Identificación del potencial de la empresa. Mediante la aplicación de una cedula de identificación y cuestionario de análisis de oferta exportable se realiza un diagnóstico integral de la empresa a fin de determinar la viabilidad para el desarrollo de un proyecto.

⁹¹ Los centros PYMEXPORTA que operaban hasta diciembre del 2012 pueden ser ubicados en: http://www.2006-2012.economia.gob.mx/files/dgoe/pymexporta/directorio_2012.pdf



- Recopilación y análisis de la información. Si la empresa es competitiva se elabora un plan de trabajo y se firma una carta compromiso para el desarrollo de cada una de las etapas del proceso de exportación.
- Estrategia comercial. Se localizan demandas para el producto y se apoya y asesora al empresario desde la firma de un contrato de compra-venta internacional hasta la concreción de la venta.

b. Sistema Nacional de Promoción Externa.

Con fundamento legal en la Ley de Comercio Exterior⁹², el Sistema Nacional de Promoción Externa es un mecanismo de coordinación de las actividades de promoción del comercio e inversión que realicen las dependencias del sector público, así como dar difusión a los programas y esquemas promocionales a las cámaras, instituciones empresariales y educativas.

El SNOE opera a través de una red de 54 Módulos de Orientación al Exportador (MOE)⁹³ instalados en todo el país en las delegaciones y subdelegaciones federales de la SE, gobiernos estatales y municipales, organismos empresariales e instituciones de educación superior, y operan con una metodología que permite a los empresarios adentrarse rápidamente en los conocimientos sobre el proceso de exportación. Los MOE proporcionan:

- a) Servicio de asesoría especializada y gratuita en materia de comercio exterior.
- b) Orientación para determinar si un producto es susceptible de exportar.
- c) Detección de la etapa del proceso de exportación en la que se ubica la empresa.
- d) Información sobre servicios y apoyos que ofrecen las instituciones públicas y privadas en materia de comercio exterior.
- e) Canalización con organismos e instituciones expertos en temas específicos de comercio para asesoría especializada.
- f) Vinculación de proyectos viables de exportación detectados con los Centros PYMEXPORTA, así como con otras instituciones, públicas y privadas, con el objetivo de garantizar la concreción de la exportación.

⁹² Artículo 190 a 200, LCE.

⁹³ Información a julio del 2015. La ubicación de los MOE puede consultarse en: www.contactopyme.gob.mx/moes/



c. Sistema Integral de Información de Comercio Exterior (SIICEX)

El SIICEX es un portal que tiene como finalidad ofrecer a las organizaciones, empresas, importadores, exportadores, gobierno, estudiantes y ciudadanos en un solo punto de consulta, la información relacionada con el comercio exterior, lo que les permitirá reducir los costos de transacción, al facilitarles la búsqueda de información, así como brindarles certidumbre sobre sus obligaciones en actos de comercio exterior.

d. Fondo PyME

El Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa tiene como objetivo general, promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de micros, pequeñas y medianas empresa.

El programa es operado por el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM). El fondo considera cuatro categorías: (a) Creación y fortalecimiento de empresas, desarrollo tecnológico e innovación; (b) Articulación productiva sectorial y regional; (c) Acceso a mercados; y (d) acceso al financiamiento.

Los rubros relacionados con el apoyo a las empresas que quieren participar en el mercado internacional, como categoría es el de “acceso a mercados” que considera el proporcionar apoyos para:

- a) Establecimiento de impulsoras de oferta exportable en México y el exterior.
- b) Aprovechamiento y conformación de bancos de información que registren oferta y demanda de productos, procesos y servicios para fortalecer el acceso a mercados.
- c) Comercialización y distribución
- d) Elaboración de estudios de mercados
- e) Actividades de promoción y realización de eventos de acceso a mercados como: encuentros de negocios, participación en ferias, giras y misiones empresariales, realización de eventos de promoción y difusión, entre otros.



e. Ferias Mexicanas de Exportación (FEMEX)

El programa FEMEX⁹⁴ tiene por objeto fomentar la realización de ferias en el país que promuevan la exportación de mercancías mexicanas a los mercados internacionales. Para efectos de esto, feria es un acto de realización periódica en el que diversos expositores exhiben u ofrecen uno o más productos o servicios con la finalidad de fomentar sus relaciones comerciales internacionales y atraer a posibles compradores del exterior.

f. Premio Nacional de Exportación

Como parte del fomento a la cultura exportadora, el Premio Nacional de Exportación⁹⁵ reconoce el esfuerzo, eficiencia, creatividad y liderazgo de aquellas empresas que han logrado convertirse en sinónimo de competitividad a nivel mundial, al posicionar la oferta exportable de la nación, convirtiéndose en motor de crecimiento económico del país y en importantes generadoras de empleos. Entre sus objetivos están:

- Divulgar entre la sociedad una cultura exportadora mediante paradigmas de organizaciones establecidas en nuestro país que cuenta con las mejores prácticas en materia de comercio exterior.
- Fomentar el desarrollo de proveedurías nacionales mediante la integración de cadenas productivas y la sustitución de las importaciones.
- Promover la formación de recursos humanos especializados en comercio exterior que puedan responder a las necesidades del aparato nacional.

Existen otros programas que buscan incluir a las PyMEs en el contexto internacional, como el ofrecido por Nacional Financiera, que incluye cursos para difundir el proceso de exportación y dar recomendaciones sobre la incursión exitosa en los mercados.⁹⁶

⁹⁴ Diario Oficial de la Federación, 11 de abril de 1997.

⁹⁵ Artículo 92, LCE.

⁹⁶ OMC, *op. cit.*, Pág. 98.



El Examen de Política Comercial de México 2008 de la OMC señala que algunos Estados de la República Mexicana operan también programas destinados específicamente a promover las exportaciones brindando asistencia técnica, asesoría y ayuda en la identificación de oportunidades de ventas al exterior a través de las Secretarías de Desarrollo Económico (SEDECO). Estos Estados son: Baja California, Durango, Guanajuato, Jalisco, Morelos, Puebla, Querétaro y Veracruz.⁹⁷

Un factor común de estos programas dirigidos a las pequeñas y medianas empresas, es que casi todos ofrecen información y asesorías del proceso de exportación, pero pocos les otorgan apoyo de recursos financieros, quizás por temor a que el proyecto de las empresas fracase. Para financiar actividades que promuevan las exportaciones de las empresas, el gobierno mexicano actúa a través de Bancomext.

2.4 El Banco Nacional de Comercio Exterior en la promoción de exportaciones

Como ya se mencionó, el Banco Nacional de Comercio Exterior es la institución responsable de dar apoyo a las empresas mexicanas, sobre todo a las pequeñas y medianas, que están relacionadas directa e indirectamente con la exportación, mediante programas que combinan respaldos financieros y promocionales.

Su creación data en 1937, con el mandato del presidente Lázaro Cárdenas del Río, cuando en su Segundo Informe de Gobierno señaló que conformaría un *“banco destinado a fomentar la exportación y que desempeñaría las funciones de crédito y algunas otras conexas, tales como la administración de la información para los exportadores acerca de los mercados internacionales, los precios, la clasificación de las mercancías y las formas aprobadas de presentación y embalaje, y también el servicio de intermediación financiera cuando fuere necesarios.”*⁹⁸

El Banco a través del financiamiento, el desarrollo de proveedores, la promoción de los productos mexicanos en el exterior y la atracción de inversión extranjera, busca apoyar la competitividad de las empresas con el objetivo de lograr su incursión en el mercado internacional, la

⁹⁷ OMC. Examen de la Política Comercial de México, 2008. Pág. 97.

⁹⁸ Transmisión de la Actividad promocional del Comercio exterior y la Atracción de Inversión Extranjera Directa al Fideicomiso ProMéxico. Bancomext, 2008



diversificación de productos, de mercados y clientes, el incremento en las ventas y el valor agregado de las mercancías. Esto es, que el comercio exterior constituya para las empresas una opción rentable que propicie su crecimiento.

A mediados de 1980, se propuso dotar a Bancomext una Ley Orgánica⁹⁹, con el propósito de ubicar en una sola institución la diversidad de programas que se habían implementado para la promoción de las exportaciones en décadas anteriores, evitando la duplicidad de funciones y procurando elevar su eficiencia; convirtiéndolo en el único del mundo con el binomio de *promoción-financiamiento*.

La agregación de las actividades de promoción al comercio exterior al Banco, se dieron en el marco de la incorporación del Instituto Mexicano de Comercio Exterior (IMCE). El IMCE comenzó a operar en 1971, tenía como objetivo promover el comercio exterior del país, estimularlo y fungir como órgano asesor en la materia. Dicho organismo apoyaba a las empresas mexicanas a través de servicios de información, asesoría, capacitación y eventos internacionales.

Adicionalmente, administraba instrumentos y apoyos como los certificados de origen, la devolución de impuestos de importación, los apoyos a las empresas de comercio exterior, así como la Comisión de Protección al Comercio Exterior (COMPROMEX).

El IMCE operó durante 15 años en los que buscó apoyar la incursión de empresa y productos mexicanos en el mercado internacional, a través de los servicios mencionados, partiendo del principio de generar una oferta exportable competitiva y una cultura de exportación, que en ese entonces era muy escasa por el entorno nacional e internacional en el que se desarrollaban las empresas mexicanas.

Así, en 1986 se formalizó la transferencia a Bancomext de las funciones de promoción, arbitraje y materias afines que desempeñaba el IMCE; cabe señalar que esta transferencia de actividades se daba en el mismo año en que México entraba al GATT.

⁹⁹ Diario Oficial de la Federación, 20 de enero de 1986.



El traspaso de las funciones de promoción se sustentó en la necesidad de establecer un programa de promoción y financiamiento que tuviera el mismo punto de partida, consolidando los instrumentos básicos de apoyo y aumentando la capacidad de respuesta del Estado.

Como justificación a ello, se mencionó el hecho de que se estaba vinculando al sector comercio con el sector financiero, pues fue el financiamiento uno de los problemas más agudos que enfrentaba el exportador mexicano que deseaba llevar sus mercancías al exterior.

2.4.1 Papel en la promoción de exportaciones

Como resultado de la integración de las funciones de promoción, Bancomext se constituyó en su momento, como el brazo operativo del Gobierno en la instrumentación de la promoción de exportaciones, ya que contaba con instrumentos y programas, además de que ya operaba una infraestructura en México y en el exterior que le permitía apoyar integralmente al empresario que deseaba incursionar o consolidar su participación en el comercio exterior.

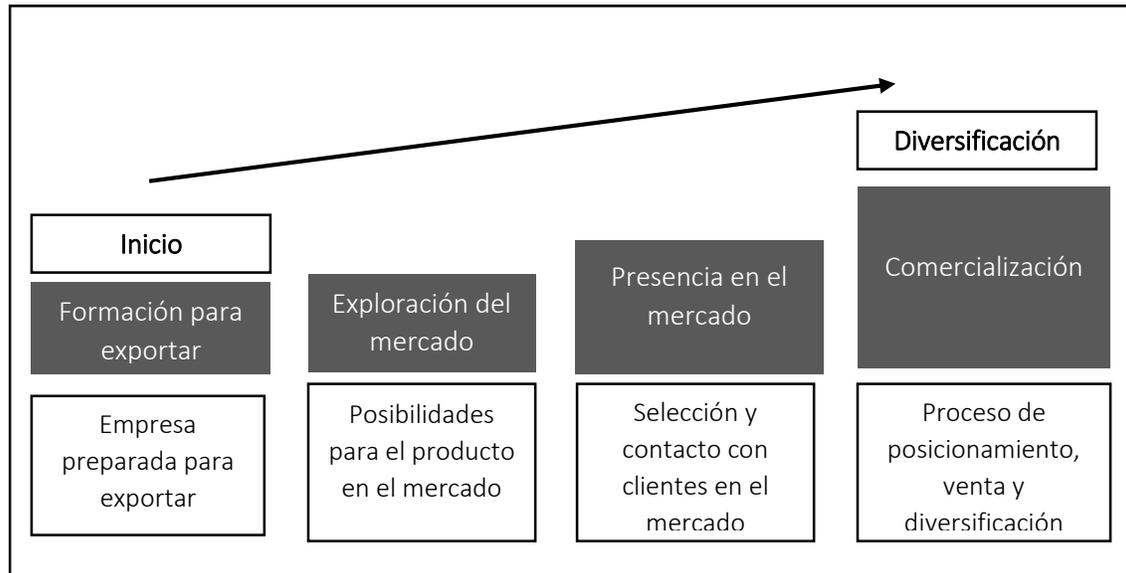
Como parte del proceso de cambio de la economía mexicana y a efecto de responder a las necesidades de sus clientes, Bancomext a partir de la década de los noventa, evolucionó sus esquemas de promoción y de atención, así como la evaluación e impacto de sus actividades.

El Banco inicio un proceso de cambio que implicó fortalecer y crear instrumentos para atender la promoción global de manera más eficiente, en la que el propósito principal fue el de apoyar a los exportadores iniciales con una reducción en el costo de la interacción con el cliente por parte de los promotores.

2.4.1.1 Principales programas de promoción

A lo largo del tiempo, la actividad promocional a cargo de Bancomext fue mejorando e implementado programas y actividades para lograr el desarrollo de la actividad exportadora. Los servicios fueron diseñados considerando reducir el tiempo, costo y riesgo para las empresas en su proceso de internacionalización, de manera que los programas y actividades de promoción estaban divididos del siguiente modo (para mejor descripción de los servicios de promoción de Bancomext, consultar la Guía Básica del Exportador):

Figura 2.2 Apoyos de Bancomext de acuerdo al proceso de internacionalización de la empresa



Fuente: Guía Básica del Exportador (2005).

1) *Formación para exportar*: estos servicios permitían a las empresas conocer el proceso de exportación, desarrollar las habilidades de sus recursos humanos y adecuar productos.

2) *Exploración del mercado*: en esta fase el objetivo era definir el mercado idóneo para el producto a exportar, para lo cual el Banco ponía a disposición de las empresas tres servicios que eran otorgados a través de las representaciones de Bancomext en el exterior: la investigación de mercado, canales de distribución y promoción de oferta exportable (POE).

Estos servicios proporcionaban a la empresa información específica sobre su producto, respecto a características del mercado, requisitos, esquemas de comercialización y distribución, así como posibles clientes.

3) *Presencia en el mercado*: una vez que la empresa determinaba el mercado de su interés y se preparaba para el mismo, el siguiente paso era el contacto con clientes. Para ello Bancomext había desarrollado los siguientes servicios:



- a. ferias internacionales. La participación de la empresa en estos eventos no solo le servía para contactar clientes, sino también promocionaba sus productos y evaluaba su competencia. Bancomext ofrecía un amplio programa anual que consideraba las ferias más idóneas y relevantes para los diferentes productos y mercados.
- b. misiones de exportadores. Se integraba por empresas de una región y/o sector para promover su oferta exportable y realizar agendas de negocios con importadores.
- c. misiones de compradores. Las conformaban importadores interesados en productos mexicanos, seleccionados por las consejerías comerciales.
- d. agendas de negocio en México y en el exterior. a través de la concertación de citas individuales con importadores en el mercado de destino o en el país, las empresas mexicanas contactaban a posibles clientes para su producto. La selección de los importadores se realizaba con base en el perfil e intereses señalados por los exportadores mexicanos.

4) *Comercialización*: en esta etapa Bancomext ofrecía a las empresas mexicanas la posibilidad de diversificar mercados y clientes, para lo cual ponía a disposición otros instrumentos de internacionalización, tanto promocionales como financieros. Entre los esquemas promociones destacaban:

- a. Asistencia personalizada en el exterior. Este servicio ofrecía a la empresa mexicana la posibilidad de realizar actividades de inteligencia comercial de búsqueda de contrapartes, evaluación de proyectos de distribución, entre otros.
- b. Membresías. Este servicio permitía contar con la posibilidad de servicios de apoyo adicionales con descuento, para realizar las operaciones de comercio exterior, a través de numerosos agentes relacionados con esta actividad. Entre los agentes incorporados a este servicio destacaban empresas de comunicación, agentes aduanales, institutos de idiomas, etc.
- c. Promoción de inversión. Bancomext también apoyaba la atracción de inversión extranjera, así como el establecimiento de empresas mexicanas en el exterior. En el primer caso facilitaba su instalación, conjuntamente con los gobiernos estatales y otros agentes relacionados con esta actividad. Para la internacionalización de las empresas



mexicanas, mediante su establecimiento en los mercados, ofrecía apoyo en su proceso de implantación, como la búsqueda de socios estratégicos

Hasta el 2007, Bancomext fungía como promotor y financiador del comercio exterior, pero a principios del 2002 atravesó una crisis debido al resultado de cartera vencida que le ocasionaron algunas empresas, además de una fuerte deuda de parte del Banco de Cuba principalmente.

Otro problema que atravesó, era que la mayoría de los programas de promoción de las exportaciones no estaban contempladas en la programación de su presupuesto, por lo que tenía que cobrarle a las empresas interesadas por los servicios como forma de recuperar costos de realizar estas acciones.

2.4.2 Bancomext en la actualidad

El modelo de transformación institucional se implementó como parte de las estrategias de la Dirección General para fortalecer la función de Bancomext como institución de banca de desarrollo, por lo que partir de 2007 la institución inició una nueva etapa reenfocando el rumbo para cumplir con su misión de apoyo a las empresas exportadoras, fortaleciendo principalmente el proceso de crédito, y estableciendo las bases de su desarrollo sustentable a mediano y largo plazo.

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 destaca entre sus principales objetivos la democratización del acceso al financiamiento en proyectos con potencial de crecimiento. A fin de alcanzar este objetivo, la banca de desarrollo juega un papel fundamental al ampliar el acceso al crédito y a otros servicios financieros a actores económicos en sectores estratégicos, con especial énfasis en áreas prioritarias para el desarrollo nacional, como son la infraestructura, las pequeñas y medianas empresas, así como de la innovación y la creación de patentes. De igual forma se debe fomentar una mayor participación del sector privado.



Bajo este contexto, Bancomext persigue 5 objetivos, orientados a detonar el sector exportador del país:¹⁰⁰

1. Otorgar financiamiento a las empresas exportadoras y generadoras de divisas
2. Financiar las importaciones de bienes de capital e insumos
3. Internacionalizar a las empresas mexicanas
4. Apoyar a la inversión extranjera
5. Integración de la cadena de valor, a fin de aumentar el contenido nacional de nuestras exportaciones

Para alcanzar estas metas, y conforme al mandato establecido en su Ley Orgánica, Bancomext otorga financiamientos destinados a atender los requerimientos de corto, mediano y largo plazos de las empresas participantes en las actividades de comercio exterior, incluyendo a exportadores y sus proveedores, importadores y empresas que sustituyen importaciones y aquellas generadoras de divisas.

Bancomext definió el nuevo modelo de negocios denominado “Sector-Producto-Geografía” que permitió ampliar y mejorar la atención de las necesidades del sector exportador a través del desarrollo de productos especializados de financiamiento tipo EXIMBANK¹⁰¹, con un enfoque a sectores de alto dinamismo en el comercio internacional. Los programas mediante los cuales canalizan los financiamientos de Bancomext en el modelo de negocios son:

¹⁰⁰ Bancomext. *Informe Anual 2013*. Pág. 23.

¹⁰¹ Este término se refiere al Banco de Exportaciones e Importaciones (EXIMBANK) de Estados Unidos, el cual es el organismo oficial que participa en el financiamiento de las exportaciones de bienes y servicios de ese país.



Cuadro 2.5 Programas financieros de Bancomext

Banca de fomento	Banca de empresas
Pymes	Programas de 1er piso
Cadenas de exportación	Capital de trabajo
Turismo	Inversión fija
Exportafácil	Programa de turismo
Intermediarios financieros (IFIS)	Corporativos y estructurados
Garantías automáticas	Garantía bursátil
Garantías bursátiles	Garantía selectiva
	Garantía comprador
	Crédito comprador
	Medio ambiente
	Programa de apoyo a las exportaciones de los proveedores de la industria automotriz terminal

Fuente: Bancomext.

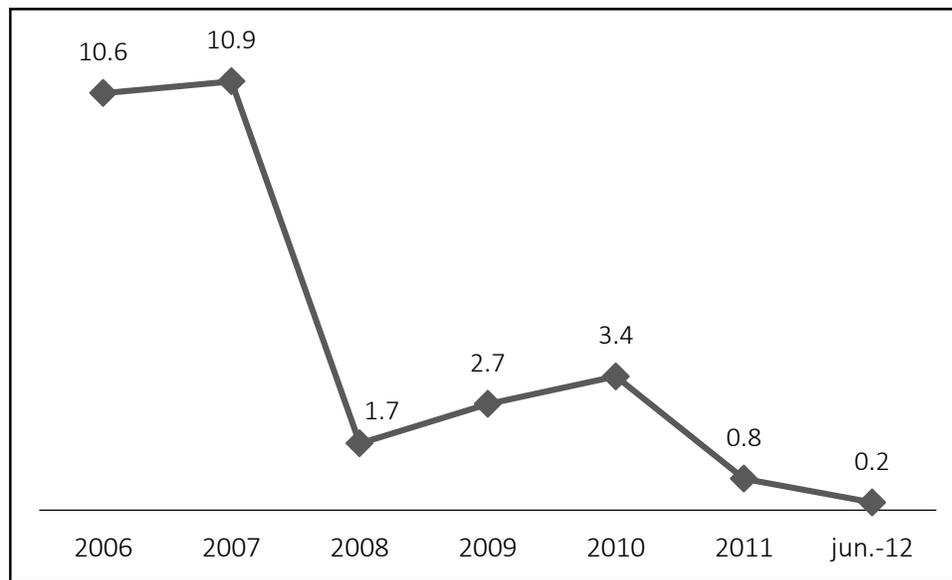
Para lograr una mejor situación económica, Bancomext decidió llevar a cabo varios pasos de transformación o cambio que tenía el proceso de crédito, registrando resultados exitosos entre los que destacan:¹⁰²

- Mayor efectividad del negocio mediante una orientación al cliente y el establecimiento de niveles de servicio.
- Mayor control de la operación en el Banco a través de una centralización de la operación crediticia y estandarización de los procesos operativos que dan consistencia al control de la cartera crediticia, mejorando el control interno sin demeritar la atención al cliente.
- Reforzamiento de la infraestructura metodológica para la evacuación de acreditados, la calificación de cartera y el seguimiento de crédito, que permiten acotar los riesgos de los créditos que asume el Banco.
- El diseño del proceso es resultado de la reingeniería, tanto de crédito como de garantías, con una orientación hacia la generación de valor al cliente.

En cuanto a su cartera vencida, desde 2008 se han obtenido resultados favorables derivados de la recuperación de créditos, los pagos de las deudas con Cuba y Chile, y la reestructuración de la cartera por mencionar los más importantes.

¹⁰² Bancomext. *Informe Anual 2008*. pág. 43.

Gráfico 2.1 Porcentaje de la cartera vencida de Bancomext. 2006-2012



Fuente: Bancomext.

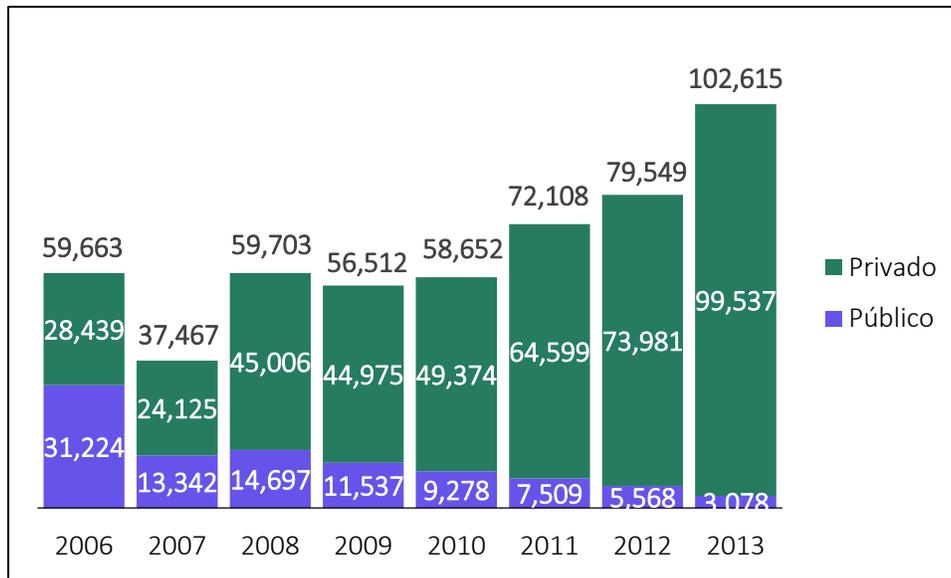
Como se puede apreciar en el gráfico, el porcentaje de la cartera vencida se ha reducido sustancialmente debido a la mejora de la cartera, alcanzando un rango de 0.2% a mediados del 2012.

Respecto a la reestructuración de la cartera, desde 2009 se ha buscado dar una orientación de los apoyos a más empresas, para que estas puedan beneficiarse de las operaciones de comercio exterior. Como se observa en el *gráfico 2.2*, del 2006 al 2013 la participación del sector público en la cartera total del Banco se ha reducido en 10 veces. Por el lado del sector privado, para 2013 el saldo de la cartera representó 97% del total y creció en 34% en comparación con el 2012.

También se debe destacar que el saldo de la cartera se ha incrementado a partir del 2007, justo después del proceso de transformación del Banco; ya que en ese año el saldo era de 37 mil millones de pesos pasando para 2013 a un valor de 102 mil millones pesos, lo que significó un crecimiento del 174%.



Gráfico 2.2 Composición de la cartera total de Bancomext, 2006-2013 (millones de pesos)



Fuente: elaboración propia con datos de Bancomext.

Pero sin lugar a dudas, dentro de los cambios en la estructura del Banco, el más relevante fue la desincorporación de las funciones de promoción del comercio exterior y atracción de inversión extranjera, para lo cual el 13 de junio de 2007 se emitió un decreto, y su modificación el 29 de febrero de 2008, que ordenó la creación de una nueva entidad especializada en la promoción de las exportaciones y la atracción de inversión extranjera.

A esta nueva entidad pública, denominada ProMéxico, se le confirió el mandato de maximizar el apoyo a estas actividades, a través de acciones coordinadas por parte de la Secretaría de Economía con organismos públicos de promoción y el sector privado. En dicho ordenamiento se establecía que Bancomext transferiría al fideicomiso público ProMéxico los recursos materiales y tecnológicos que había utilizado para la realización de estas funciones.

CAPÍTULO 3.
PROMÉXICO EN EL ESQUEMA DE
PROMOCIÓN COMERCIAL



ProMéxico nace como respuesta para enfrentar algunos problemas por los que atraviesa el sector exportador del país como el detrimento en la participación del mercado de las exportaciones, el desaprovechamiento de la red de tratados comerciales, la pérdida de referencia como lugar favorable para hacer negocios, el estancamiento de la imagen al exterior y la escasez en los niveles de competitividad, por mencionar algunos.

Para contrarrestar esta situación, ProMéxico considera que el apoyo a la internacionalización de las empresas es una gran área de oportunidad. Recordemos que la internacionalización supone cualquier método mediante el cual una empresa coloca sus productos y/o servicios en un mercado externo, siendo entre los más comunes la exportación, la implantación comercial e inversión productiva. Para ProMéxico, además de integrar estos tres conceptos, la internacionalización es promover y apoyar las empresas mexicanas para que tengan un brazo comercial o productivo en el exterior.

Por el lado de la exportación, la institución ha desarrollado una metodología basada en herramientas de inteligencia comercial, que buscan oportunidades para que las empresas logren consolidarse en el exterior diversificando sus ventas y productos.

La finalidad de esta capítulo es hacer una revisión de qué es y cómo funciona ProMéxico en materia de promoción de las exportaciones; conocer los servicios y apoyos que ofrece para incentivar el comercio; así como analizar los avances que ha conseguido en los primeros cinco años de operación. Finalmente, se definirán algunos de los retos que deben ser enfrentados en el futuro para que ProMéxico, como demás organismos de promoción comercial, pueda tener un mayor impacto en el crecimiento y diversificación de las exportaciones.



3.1 ¿Qué es ProMéxico?

ProMéxico es el organismo del gobierno federal encargado de coordinar las estrategias dirigidas al fortalecimiento de la participación de México en la economía internacional, apoyando el proceso exportador de empresas establecidas en nuestro país y coordinando acciones encaminadas a la atracción de inversión extranjera.¹⁰³

Es una institución de reciente creación, pero a pesar de eso ha logrado tener avances significativos en tanto en la promoción de exportaciones como la atracción de IED. Para poder tener éxito en las metas establecidas, ProMéxico tiene un sistema de operatividad basado en herramientas de inteligencia comercial, coordinación con actividades con organismos públicos y privados, y una estrategia de promoción de exportaciones que le ayudan a identificar cuáles son los retos que debe enfrentar el sector exportador de México para conseguir un mayor incremento de las exportaciones, una mejor diversificación de éstas y que un mayor número de empresas logren consolidarse en el exterior.

Antes de conocer cuáles son los resultados obtenidos hasta 2013, primero se hará un repaso de cuál es la forma de operación del organismo, desde sus objetivos, sus modelos de negocio, los apoyos y servicios que ofrece, y demás bases.

3.1.1 Antecedente: transición Bancomext-ProMéxico

Como se mencionó en el *apartado 2.4*, ProMéxico tuvo su origen como respuesta para mejorar la crisis de cartera vencida por la que estaba atravesando Bancomext. Durante el periodo 2002-2007, Bancomext estaba experimentando dificultades financieras y había perdido competitividad ante los grandes bancos internacionales. Según estudios del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional, Bancomext había sido el único banco de desarrollo mexicano que en años recientes no había registrado resultados positivos en sus estados financieros ni una posición sólida de capitalización. Además, esta situación se derivó, entre otras causas, de las pérdidas continuas en que había incurrido el Banco por concepto de actividades promoción de las exportaciones.

¹⁰³ ProMéxico. www.promexico.gob.mx



Hasta hace poco tiempo, esta función había sido financiada mediante otras actividades de Bancomext, en lugar de serlo mediante aportes presupuestarios del Gobierno Federal, como sucede con las actividades de promoción comercial en otros países. Adicionalmente, las dificultades del Banco se vieron agravadas por el alto monto de su cartera vencida y por la imposibilidad de recuperar algunos adeudos mayores, de parte del banco de Cuba.

En 2007, Bancomext se encontraba en un proceso de transformación institucional con la finalidad de convertirse en un organismo financieramente sólido de clase mundial con procesos claramente orientados al cliente y en particular a las PyMEs que participan en la cadena de exportación. Para tal efecto se desarrolló una estrategia basada en nuevos productos crediticios, la ampliación de garantías, y nuevas alternativas financieras para operar a través de los intermediarios y ofrecer así financiamiento a las empresas que aún no han sido atendidas.

De esta manera, el 13 de junio de 2007 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el decreto por el que se ordenaba la creación de ProMéxico¹⁰⁴, que fungiría como el ente especializado de la Administración Pública Federal para la promoción de las exportaciones y la inversión extranjera. Entre sus principales funciones estarían la de asesorar a las empresas mexicanas, en particular a las pequeñas y medianas, en sus actividades de exportación, promoviendo la colocación de sus productos y servicios en el mercado internacional.

En el preámbulo del Decreto se explica que la coordinación y concentración de acciones en materia de promoción comercial y de atracción de la inversión extranjera, permitirá evitar duplicidad de funciones y estructuras, y dirigir los recursos públicos hacia las medidas de mayor impacto para la promoción de la actividad exportadora. Como resultado de la creación del fideicomiso, las actividades de fomento de las exportaciones que realizaba Bancomext pasaron al ámbito de competencia de ProMéxico.

¹⁰⁴ Decreto por el que se ordena la constitución del Fideicomiso Público considerado Entidad Paraestatal denominado ProMéxico, publicado en el D.O.F. el 13 de junio de 2007.



3.1.1.1 Diferencia con Bancomext

A pesar de que ambos son organismos que buscan fomentar las operaciones de comercio exterior, los empresarios aún suelen confundir entre lo que hace ProMéxico y lo que hace Bancomext. Al desprenderle al Banco parte de las funciones que realizaba y transferirlas a ProMéxico, se debe destacar que existe una divergencia entre las dos instituciones.

ProMéxico sustituyó a Bancomext en las tareas de promoción de exportaciones, organización de ferias y exposiciones y atracción de inversión extranjera directa al país. Esto se hizo con la razón de que si solamente un organismo se dedica exclusivamente a fortalecer las exportaciones nacionales, entonces habría un mayor impacto en la actividad.

Por otro lado, Bancomext se dedica únicamente a proporcionar financiamiento, tanto de corto como mediana plazo, destinado a incentivar las exportaciones. Pueden recibir apoyos todas las empresas participes del comercio exterior mexicano, esto incluye a exportadores y sus proveedores, importadores y empresas que sustituyen importaciones. El Banco también da capacitación y asistencia técnica a las empresas, además de contar con una amplia variedad de servicios financieros y el Crediexporta, que son créditos para apoyar a las empresas en sus actividades relacionadas con la exportación.

Así, la principal diferencia entre Bancomext y ProMéxico es que el primero se encarga primordialmente del apoyo financiero a las empresas ofreciendo diversos servicios, mientras que ProMéxico tiene la tarea de la promoción del comercio e incentivar a otros países o empresas a que inviertan en el país.



3.1.2 Misión y objetivos

ProMéxico tiene la misión de promover la atracción de inversión extranjera directa y las exportaciones de productos y servicios, así como la internacionalización de las empresas mexicanas para contribuir al desarrollo económico y social del país, y al fortalecimiento de la imagen de México como socio estratégico para hacer negocios.¹⁰⁵

El eje rector con el que fue creado está basado en el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el país, gracias a las características de su geografía, recursos naturales, capital humano, y a la situación económica y política, para cumplir con las expectativas del inversionista, las metas de exportación de México, y el círculo virtuoso de una imagen país positiva y sólida en el exterior. De igual manera, las condiciones de competitividad por nichos de mercado y por región, el acceso a los mercados internacionales, la cercanía al mercado más grande del mundo y la estabilidad macroeconómica del país, hacen que a través de ProMéxico se tenga acceso a una organización y metodología que asegura la mejor ejecución de la estrategia de negocios caso por caso.¹⁰⁶

Por otra parte, sus objetivos están enmarcados en el artículo cuarto del Decreto, y son:

- I. Coadyuvar en la conducción, coordinación y ejecución de las acciones que en materia de promoción al comercio exterior y atracción de inversión extranjera directa realicen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- II. Promover y apoyar la actividad exportadora y la internacionalización de las empresas mexicanas, a través de medidas que reordenen, refuercen, mejoren e innoven los mecanismos de fomento a la oferta exportable competitiva, principalmente de las pequeñas y medianas empresas.
- III. Difundir y brindar asesoría, especialmente a las pequeñas y medianas empresas, respecto de los beneficios contenidos en los tratados internacionales o negociaciones en materia comercial, promoviendo la colocación de sus productos y servicios en el mercado internacional, de manera directa o indirecta.

¹⁰⁵ ProMéxico www.promexico.gob.mx

¹⁰⁶ ProMéxico. *Plan de Negocios del Fideicomiso ProMéxico 2007-2012*, pág. 8.



- IV. Brindar asesoría y asistencia técnica a las empresas mexicanas en materia de exportaciones.
- V. Organizar y apoyar la participación de empresas y productores en misiones, ferias y exposiciones comerciales que se realicen en el extranjero, para difundir los productos nacionales y promover el establecimiento de centros de distribución de dichos productos en otras naciones.
- VI. Promover las actividades tendientes a la atracción de inversión extranjera directa que lleven a cabo las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como apoyar a las Entidades Federativas en la ubicación de inversión extranjera directa en el territorio nacional.

Estos objetivos permiten aprovechar los beneficios de la inversión extranjera directa que transfiere a las empresas mexicanas tecnologías, y que a su vez incrementan el dinamismo de la actividad exportadora y por tanto del crecimiento económico, asimismo, cooperan en el ajuste de las relaciones existentes entre la promoción de exportaciones y la inversión extranjera, a fin de que los recursos se aprovechen de manera más eficiente cuando éstas actividades se realicen en forma conjunta.

3.1.2.1 Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo

Es importante mencionar que ProMéxico, alineado con el Decreto de su constitución, su modelo operativo, funcionamiento y operación, debe estar vinculado a los objetivos nacionales y sectoriales que sean postulados en el Plan Nacional de Desarrollo.

En su joven operación, ProMéxico se ha tenido que ajustar a dos administraciones federales (2007-2012 y 2013-2018), por lo que sus líneas de acción se han reorganizado acorde a lo trazado por los PND así como al contexto económico, nacional e internacional.

Con el PND 2007-2012 estuvo ordenado, sobre todo, con el eje *“Democracia Efectiva y política exterior responsable”*¹⁰⁷ con el objetivo 6: *“apoyar el desarrollo económico, social y político del país a partir de una efectiva inserción de México en el mundo.”*

¹⁰⁷ Ver Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.



Este objetivo tenía como estrategias la promoción activa de las exportaciones, la atracción de inversiones, difusión de la oferta turística y cultural del país, y la identificación de nuevas oportunidades para las empresas mexicanas globales.

Asimismo buscaba sacar un mejor provecho a la red de tratados de libre comercio y a las ventajas derivadas de la apertura comercial para fortalecer las capacidades económicas y comerciales del país. Por último, se debían articular los esfuerzos para la promoción de México en el exterior a partir de una eficaz coordinación interinstitucional, con el sector privado y con las comunidades connacionales en el extranjero.

En el marco del actual Plan 2013-2018, ProMéxico debe de seguir impulsando las exportaciones y la atracción de inversión extranjera a través de la consolidación de las relaciones, económicas y políticas, que tiene México en América, Europa y Asia, así como aprovechar las nuevas oportunidades comerciales que surjan en países de Medio Oriente y África; es decir, aumentar la presencia del país en el extranjero.

También se pretende dar un mayor apoyo a las pequeñas y medianas empresas a través de esfuerzos conjuntos con otras instituciones como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), etc., además de fomentar la integración regional del país. La coordinación de ProMéxico con las estrategias sectoriales del PND 2013-2018, son presentadas en el *cuadro 3.1*.



Cuadro 3.1 Vinculación de ProMéxico con los objetivos del PND 2013-2018

Eje	Objetivo	Estrategia
4. México Próspero	4.8 Desarrollar los sectores estratégicos del país.	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar a los emprendedores y fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas. • Efectuar una política de fomento económico enfocada en incrementar la productividad de los sectores dinámicos y tradicionales de la economía mexicana.
5. México con Responsabilidad Global	5.1 Ampliar y fortalecer la presencia de México en el mundo.	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar las relaciones que tiene México tanto en América del Norte, Latinoamérica, Europa y Asia Pacífico. • Aprovechar las oportunidades que presenta el sistema internacional actual para fortalecer los lazos comerciales y políticos con países de Medio Oriente y África.
	5.2 Promover el valor de México en el mundo mediante la difusión económica, turística y cultural.	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la red de representaciones de México en el exterior, como un instrumento eficaz de difusión y promoción económica. • Definir agendas en materia de diplomacia pública que permitan mejorar la imagen de México en el exterior, lo cual incrementará los flujos de comercio, inversión y turismo.
	5.3 Reafirmar el compromiso del país con el libre comercio, la movilidad de capitales y la integración productiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar y profundizar la política de apertura comercial para incentivar la participación de México en la economía global. • Fomentar la integración regional de México, estableciendo acuerdos económicos estratégicos y profundizar los ya existentes.

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, el programa es una pieza clave de la política industrial del Gobierno que busca colaborar para que haya mayores flujos de exportaciones de empresas mexicanas, además de promover la diversificación de mercados, el apoyo a los sectores más pujantes y el desarrollo regional y estatal del país.



3.1.3 Estructura organizativa

En base a su Decreto, ProMéxico está conformado por un Comité Técnico¹⁰⁸, el cual queda integrado por la Secretaría de Economía, quien lo preside, así como por un representante de las secretarías de Relaciones Exteriores; de Hacienda y Crédito Público, de Medio Ambiente y Recursos Naturales; de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, y de Turismo, además de un representante del Banco Nacional de Comercio Exterior.

Este comité tiene entre sus facultades la delimitación de la coordinación para la realización de las actividades de promoción del comercio exterior y la atracción de inversión extranjera directa; aprueba las estrategias que llevara a cabo la institución por región y por sector, así como las acciones que en su caso correspondan.

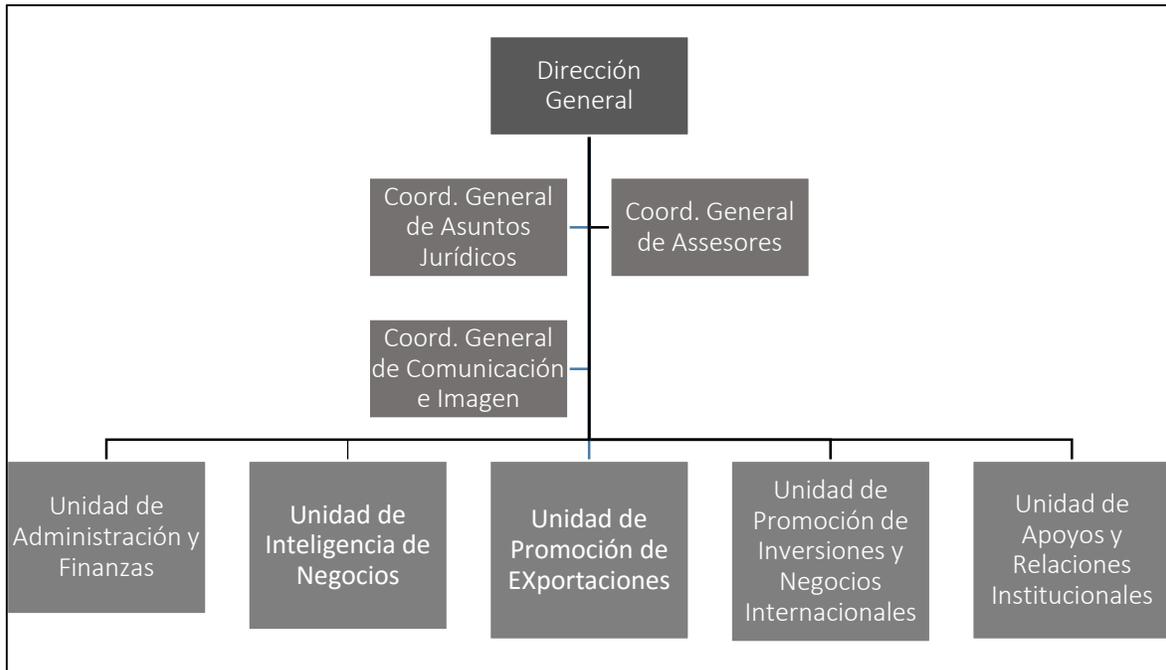
La estructura organizacional de ProMéxico se encuentra descrita en su Estatuto Orgánico.¹⁰⁹ La institución se divide en nueve unidades administrativas,¹¹⁰ y las funciones, atribuciones y facultades de cada una están designadas en el mismo Estatuto. De esta manera, las unidades que conforman a ProMéxico son:

¹⁰⁸ Artículo 7.

¹⁰⁹ Diario Oficial de la Federación, 10 de marzo del 2011.

¹¹⁰ Artículo 2 del Estatuto Orgánico de ProMéxico.

Figura 3.1 Organigrama de ProMéxico



Fuente: ProMéxico.

a. *Unidad de Promoción de Inversiones y Negocios Internacionales (UPINI)*. Es responsable del proceso de inversiones extranjera y corresponsable en el proceso de promoción de exportaciones. Su función principal es administrar la estrategia de inversión, así como identificar a los posibles inversionistas, importadores, y promover la imagen de México en el exterior.¹¹¹ Todo esto con la coordinación de las 48 oficinas de ProMéxico en el exterior.

b. *Unidad de Promoción de Exportaciones (UPE)*. Es la responsable de alcanzar las metas de exportación, dirigir y coordinar la ejecución de la estrategia de promoción de la oferta exportable y ofrecer servicios a las empresas mexicanas que permitan impulsar su internacionalización.¹¹² Su estrategia se basa en:

¹¹¹ *Ibíd.* Artículo 12.

¹¹² *Ibíd.* Artículo 15.



- i. el desarrollo de proyectos sectoriales de exportación a regiones donde existe un potencial de mercado para incrementar las ventas de los productos mexicanos, y
- ii. el establecimiento de alianzas estratégicas con los diversos actores vinculados con el tema de las exportaciones, como gobiernos estatales, cámaras empresariales y otras dependencias federales.

c. *Unidad de Inteligencia de Negocios (UIN)*. Genera y consolida información de manera permanente, oportuna y sustantiva de los países, regiones del mundo, sectores de la economías, empresas y demás factores¹¹³ que le permitan a exportadores mexicanos e inversionistas extranjeros identificar oportunidades y tomar decisiones de negocio que generen valor para sus empresas y para el país. Adicionalmente provee información a la UPINI y la UPE para que conjuntamente puedan definir la estrategia de ProMéxico y el plan operativo anual.

d. *Unidad de Apoyos y Relaciones Institucionales (UARI)*. Se convierte en un área de soporte que propone, negocia y acuerda acciones de colaboración con instituciones nacionales, como dependencias de los gobiernos federal y estatal, cámaras y asociaciones, embajadas y consulados extranjeros en México, instituciones académicas, de innovación y desarrollo tecnológico, así como organismos internacionales y de los diferentes países, que puedan apoyar la consecución de los objetivos de ProMéxico. Además coordina y dirige el diseño y desarrollo de programas y servicios que apoyen la promoción de exportaciones y la atracción de inversión extranjera directa; así como evaluar su comportamiento para implementar las acciones de mejora establecidas.¹¹⁴

e. *Unidad de Administración y Finanzas (UAF)*, la Coordinación General de Asuntos Jurídicos (CGAJ) y la Coordinación General de Comunicación e Imagen (CGCI) son unidades de apoyo interno encargadas de administrar los recursos humanos económicos, materiales y tecnológicos de las institución y que estos se canalicen de manera adecuada a todo el organismo; asesorar jurídicamente a las Unidades dentro del ámbito de competencia; y comunicar, difundir y ejecutar la estrategia de imagen de ProMéxico, respectivamente.¹¹⁵

¹¹³ *Ibíd.* Artículo 19.

¹¹⁴ *Ibíd.* Artículo 22.

¹¹⁵ ProMéxico. *Informe de Autoevaluación correspondiente al primer semestre del ejercicio 2009.*



3.1.4 Operatividad

ProMéxico cuenta con un diseño de operación que le permite identificar y actuar sobre las distintas oportunidades que surjan en el mercado interno y externo para promover las exportaciones y la atracción de IED. Por lo cual, se debe de conocer la manera con la cual trabaja el Organismo.

3.1.4.1 Población potencial y objetivo

En ProMéxico se busca abarcar a todo tipo y tamaño de empresas, tanto en el ámbito nacional como internacional, con sus distintos apoyos y servicios que otorga para la promoción de exportaciones, la internacionalización de empresas y la atracción de inversión, por lo cual, es considerado como incluyente. El programa cuenta con una metodología para la cuantificación y clasificación de la población objetivo; esta clasificación se hace de acuerdo con el grado de madurez y las necesidades de las empresas, estableciéndose cinco niveles:

Cuadro 3.2 Umbrales de clasificación de la población objetivo

Tipo de empresa	Características
Prematura	Se encuentra en incubación y requiere plantear una estrategia de desarrollo integral que involucre capacidades comerciales, infraestructura, habilidades gerenciales y fortaleza financiera.
Principiante	Se encuentra en la consolidación de su oferta en el mercado nacional nunca ha exportado pero ya ha empezado a considerar el mercado exterior.
Capacidad intermedia	Se encuentra en la etapa de experimentación y busca la consolidación en el mercado objetivo del exterior
Capacidad madura	Se ha consolidado en el mercado objetivo del exterior. Busca diversificar sus exportaciones (nuevos nichos y más países)
Avanzada	Se encuentra avanzada en el camino de la internacionalización; cuenta con estructura, tamaño cultura organizacional y dominio de los aspectos prácticos del proceso exportador. Cuenta con elementos para tener presencia comercial y productiva en el exterior

Fuente: ProMéxico.



De esta manera, los Lineamientos para la Operación de los Servicios y Apoyos de ProMéxico 2012 (LOP) definen a la población objetivo como agrupaciones gubernamentales; centros de investigación; comercializadores o distribuidores; dependencias, entidades u organismos federales, estatales y municipales; empresas con potencial exportador; empresas exportadoras; empresas de capacitación en negocios internacionales; empresas transnacionales; importadores; instituciones educativas; inversionistas mexicanos inversionistas; organismos empresariales; practicantes en negocios internacionales y proveedores de servicios a la inversión.¹¹⁶

Adicionalmente ProMéxico identifica, a través de las oficinas ubicadas en las entidades estatales del país, a aquellas empresas que son susceptibles de apoyar¹¹⁷ y ofrecer servicios de acuerdo a sus necesidades mediante estudios y diagnósticos utilizando herramientas de inteligencia comercial.

3.1.4.2 Sectores estratégicos

En ProMéxico se han focalizado esfuerzos de promoción en distintos sectores estratégicos, tanto para el fomento de las exportaciones como para la atracción de inversión extranjera. Estos sectores fueron elegidos a partir de múltiples análisis de la Secretaría de Economía en donde se intentaba identificar el grado de madurez de las industrias de alto impacto establecidas en México, con el fin de enfocar su política de desarrollo industrial. Es importante mencionar que, tanto la política de promoción de inversión como la de exportaciones pueden verse como factores de apoyo en el desarrollo industrial de estos sectores.

Actualmente los sectores prioritarios determinados por las autoridades de desarrollo económico de México son: 1) alimentos; 2) minería; 3) energías renovables; 4) metalmecánica; 5) eléctrico electrónico; 6) aeroespacial; 7) tecnologías de la información; 8) industrias creativas; 9) automotriz, y 10) ciencias de la vida.¹¹⁸

¹¹⁶ LOP, Artículo 4, pág. 6.

¹¹⁷ ProMéxico ha determinado que se tiene un especial énfasis en aquellas empresas pequeñas y medianas exportadoras o con intenciones de exportar, que promuevan el desarrollo regional y que fomenten la vocación sectorial estatal.

¹¹⁸ Incluye bio-tecnología, servicios de salud, farmacéuticos y dispositivos médicos.

México tiene una gran capacidad productiva en estos sectores, y ésta se encuentra localizada a lo largo y ancho de la geografía nacional. Sin embargo, es necesario contar con más PyMEs mexicanas en el mundo, por lo cual se están tomando a estas empresas como pieza angular de la agenda para el desarrollo nacional, especialmente en los Estados donde se requiere fortalecer su economía.

3.1.4.3 Cobertura geográfica

El artículo 5 del Estatuto Orgánico establece que para que ProMéxico pueda alcanzar sus fines, la institución podrá establecer, con apego a las disposiciones aplicables, oficinas de representación en las entidades federativas y en el extranjero.

ProMéxico a través de sus Oficinas de Representación en el Interior del País (OMEX), atiende las necesidades y da seguimiento a proyectos de exportadores, así como de los inversionistas extranjeros, y también contribuye a la internacionalización de las empresas mexicanas.

A fin de realizar las actividades descritas por las oficinas de ProMéxico en las entidades federativas, cuenta con seis Coordinaciones Regionales en todo el país; la distribución de las oficinas es la siguiente:

Figura 3.2 Oficinas de ProMéxico en México (OMEX)



*Estado Sede de la Coordinación Regional.

Fuente: ProMéxico.



Para ProMéxico, es indispensable que exista representación en cada entidad federativa para obtener mayor alcance ante la comunidad empresarial para impulsar las labores de promoción de exportaciones y atracción de IED; contar con una cobertura completa a escala nacional para reforzar el posicionamiento ante la comunidad empresarial, y, garantizar una mejor interlocución con los gobiernos y organismos empresariales estatales con fines comunes.¹¹⁹

De la misma manera, ProMéxico cuenta con Oficinas de Representación en el Exterior (OREX) con las cuales, identifica y brinda atención oportuna a inversionistas extranjeros potenciales para ofrecerles apoyo, asesoría y tutelaje durante su proceso de establecimiento en el país.

Además, las OREX brindan asesoría a empresas exportadoras mexicanas en la identificación de mercados potenciales y apoyo para el posicionamiento de sus productos en los mercados internacionales.

Los países que cuentan con oficinas de ProMéxico en el exterior son:

Cuadro 3.3 Oficinas de ProMéxico en el exterior (OREX)

Norteamérica	Canadá (Toronto, Montreal y Vancouver) y Estados Unidos (Boston, Chicago, Dallas, Detroit, Phoenix, Houston, Los Ángeles, Miami, Nueva York, San Francisco, Seattle y Washington)
Latinoamérica	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Guatemala, Perú
Europa	Alemania (Berlín, Frankfurt, Múnich), Bélgica, España, Francia, Inglaterra, Italia, Países Bajos, Rusia, Suecia, Suiza
Asia	Australia, China (Beijing, Shanghái, Taipéi), Corea del Sur, Emiratos Árabes Unidos, Hong Kong, India, Japón, Malasia, Qatar, Singapur
África y Medio Oriente	Marruecos y Turquía

Fuente: ProMéxico.

¹¹⁹ ProMéxico. *Actualización del Plan de Negocios 2007-2012: proyecciones y previsiones a 2014*. Pág. 52.



3.1.4.4 Coordinación, vinculación y relaciones institucionales

Las labores de promoción que realiza ProMéxico, requieren de una estrecha coordinación y vinculación con distintos organismos y entidades involucrados en los procesos de atracción IED, promoción de exportaciones e internacionalización de empresas mexicanas. Desde el inicio de operaciones esta coordinación ha formado parte de las actividades cotidianas de la institución.

La principal labor de coordinación se lleva a cabo con la Secretaría de Economía, quien siendo la cabeza de sector, ha permitido fortalecer los trabajos mutuos, complementando diferentes actividades conjuntas, evitando así la duplicidad de labores.

Las labores de coordinación con otras dependencias de la Administración Pública Federal, se aprovechan también para realizar actividades de gestión y coordinación de reuniones entre inversionistas extranjeros y exportadores con instancia gubernamentales, a fin de recibir retroalimentación sobre la viabilidad de proyectos de negocios, resolución de dudas en procedimientos, permisos y trámites e intercambio de información específica sobre proyectos de infraestructura y programas de apoyo del Gobierno Federal.

ProMéxico, a través de la UARI, coordina y colabora acciones con diversas instituciones y organizaciones interinstitucionales que puedan apoyar el logro de sus objetivos. Los principales actores que colaboran con la institución se dividen en Red Nacional y Red Internacional.¹²⁰

En la Red Nacional se encuentran cámaras y asociaciones empresariales, gobiernos estatales y sus organismos de promoción (SEDECO's), centros de investigación científica y tecnológica. A nivel federal se encuentran la Secretaría de Economía, a través de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME); Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación- Servicio Nacional de Sanidad, inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA); Secretaría de Turismo; Secretaría de Gobernación; Secretaría de Relaciones Exteriores, entre otras.

¹²⁰ ProMéxico. *Prioridades para la Promoción Internacional 2010*. Pág. 10.



La Red Internacional es coordinada por ProMéxico y la integran todas las representaciones de México en el exterior, incluyendo las embajadas, consulados, oficinas de la SE, SAGARPA-ASERCA¹²¹, SECTUR, Organismos de Promoción de Estados en el exterior y desde luego las propias OREX.

3.1.4.5 Presupuesto

En cuanto a su financiamiento, se puede decir que la institución cuenta con dos fuentes de ingresos: a) el presupuesto de egresos de federación para cada año fiscal, y b) los ingresos por los servicios otorgados.

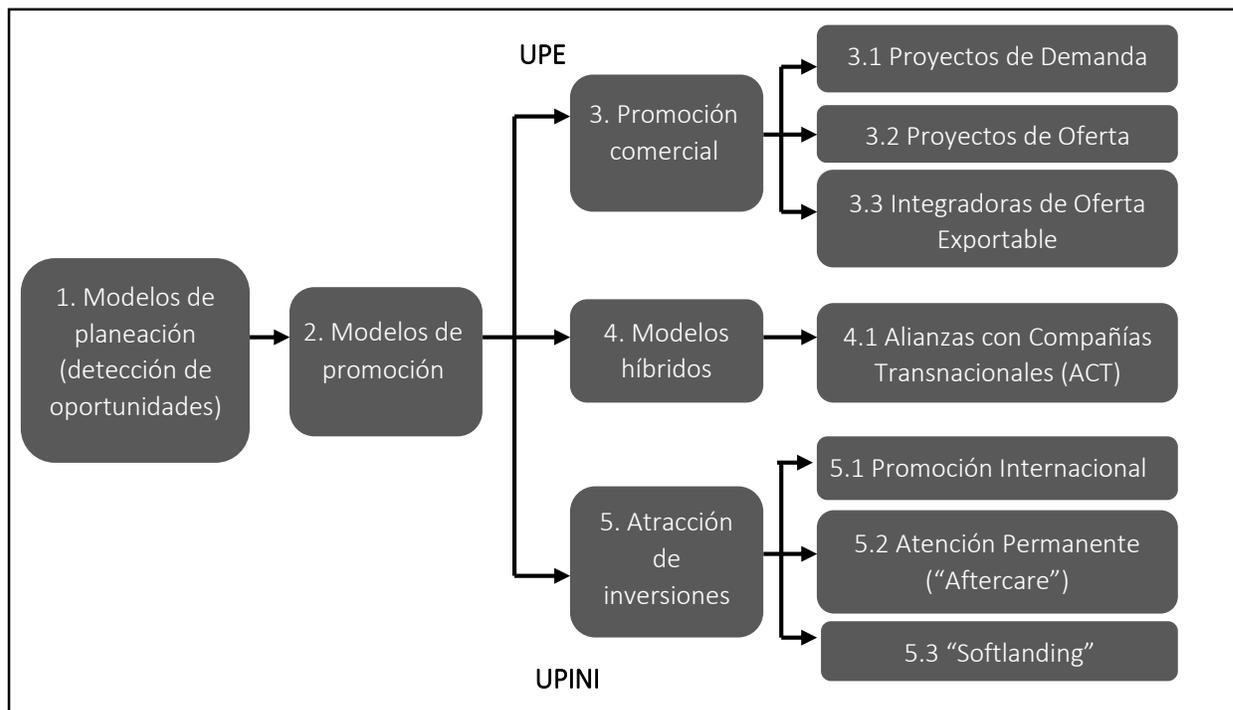
3.2 Modelos de Promoción de Exportaciones

Desde 2010, en ProMéxico se ha desarrollado una metodología de planeación que consiste en la detección de oportunidades de negocio en la exportación y atracción de inversiones, a partir de una serie de herramientas de inteligencia comercial.

Para que exista una eficaz implementación de estos modelos de promoción, que entrelazan la promoción comercial y la atracción de IED, es necesario que las distintas Unidades que conforman a ProMéxico colaboren.

¹²¹ Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria.

Figura 3.3 Modelos de Negocio de ProMéxico



Fuente: ProMéxico.

Por lo tanto, los modelos de promoción de promoción son la estrategia operativa de la Unidad de Promoción de Exportaciones (UPE), mientras que los de atracción de inversiones los realiza la Unidad de Promoción de Inversiones y Negocios Internacionales (UPINI), que derivan de la detección de oportunidades. A continuación se describirá brevemente en qué consisten los modelos de promoción comercial, ya que estos son los de interés en este trabajo.

• *Proyectos de Exportación surgidos de la Demanda*

Los proyectos de demanda se registran a partir de la identificación de un interés de comprar por parte de grandes empresas del exterior. Se trabaja en torno a la selección de productos a importar desde México, identificando a los proveedores con el perfil y la capacidad solicitada.¹²²

¹²² ProMéxico. *Informe de Rendición de Cuentas de la APF 2006-2012*. Pág. 6.



- *Proyectos de Exportación basados en la Oferta*

Estos proyectos se basan en casos de negocios de exportación con grandes exportadores nacionales y están dirigidos a grandes empresas que fabrican bienes de consumo final. El modelo apoya a empresas, preferentemente a grupos o consorcios, en la búsqueda de oportunidades de exportación. Asimismo, se realizan planes de exportación para dichos grupos; este plan puede incluir misiones comerciales, centros de distribución en el exterior, diagnósticos de evaluación de interés de compra, entre otros.¹²³

- *Integración de Oferta Exportable (enfocado a agro negocios)*

Para hacer efectiva la posibilidad de que mayor número de PyMEs incursionen en los mercados internacionales, ProMéxico ha impulsado un esquema de Integración de Oferta Exportable (INTEX) a través de la estandarización de la producción, que permita la promoción y venta a grandes compradores en el exterior pero sin intermediarios.¹²⁴

- *Alianza con Compañías Transnacionales (Modelo ACT)*

El Modelo ACT busca aprovechar la sinergia existente entre la atracción de IED y las exportaciones, así como los intereses de muchas compañías transnacionales establecidas en México por hacer crecer sus negocios en el país, particularmente a través de mayor proveeduría y traslado de operaciones.

Con este modelo se busca un mayor encadenamiento nacional de las empresas multinacionales establecidas en el país, detonar exportaciones a la cadenas de suministro del exterior de las firmas multinacionales, activar procesos de innovación para desarrollar nuevas capacidades y aumentar la proveeduría nacional de las exportaciones, provocar reinversión en México de las multinacionales y atraer proveedores del exterior para fortalecer las cadenas productivas.

Para potenciar el impacto del modelo se busca que en esta agenda intervengan otras instituciones de apoyo de los gobiernos federales y estatales, como: CONACYT; Subsecretaría de Pyme y Subsecretaría de Industria y Comercio, ambas de la Secretaría de Economía; Bancomext,

¹²³ *Ibid.* pág. 7.

¹²⁴ *Ibidem.*



NAFIN, entre otras. Se busca también contar con aliados estratégicos en los sectores académicos y de consultoría para la administración de los proyectos.¹²⁵

3.2.1 Actividades de Inteligencia de Negocios

Las actividades de inteligencia de negocios están enfocadas a definir la estrategia de promoción económica internacional del país. Es en la UIN donde se detectan las oportunidades de inversión, exportación y negocios internacionales a partir del cruce entre las ventajas comparativas y competitivas que México tiene y los intereses del mercado externo, tanto en materia de inversión como de comercio.

Identificar las ventajas comparativas que ofrece el país implica un conocimiento profundo de la planta productiva nacional, sus fortalezas a nivel de sectores (incluyendo a las pequeñas y medianas empresas), la localización de sus “clusters” industriales, la abundancia relativa de ciertos factores de la producción, su oferta exportable de productos de productos y servicios (actual y potencial), así como contar con diagnósticos sobre la competitividad de México en estos rubros.

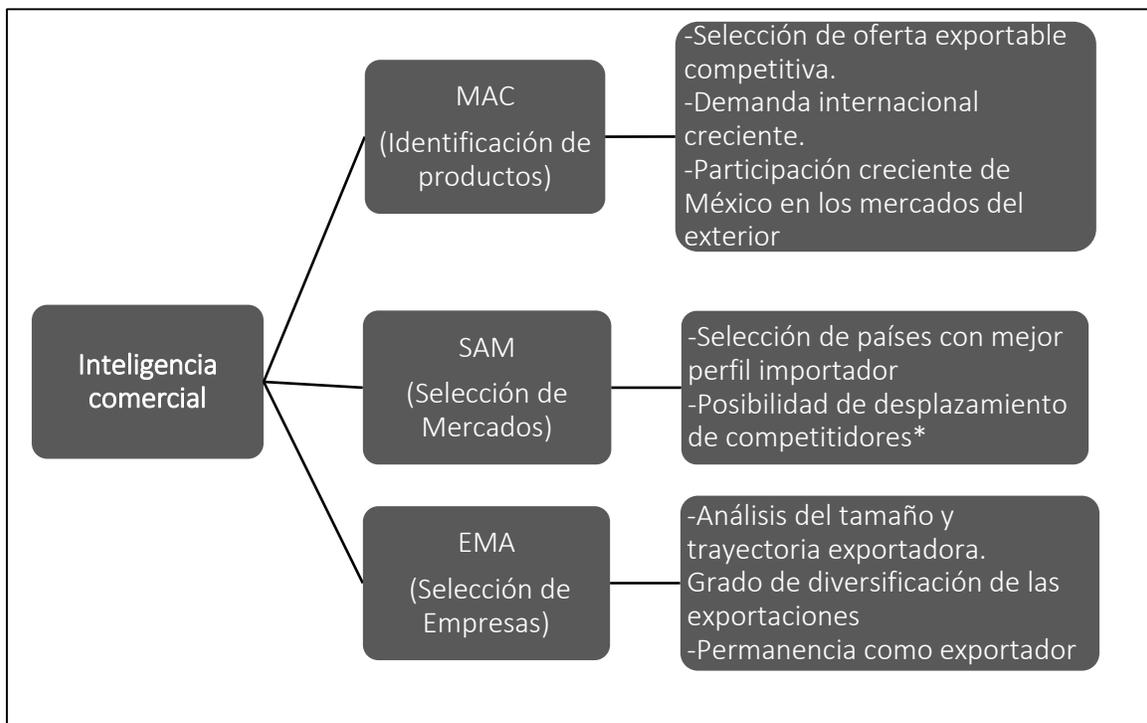
Entre los objetivos planteados está el elaborar estrategias de negocios internacionales para los sectores estratégicos establecidos por la institución, desarrollar oportunidades de negocio que detonen acciones estratégicas en ProMéxico y tener una alta tasa de éxito en la concreción de las oportunidades de negocios detectadas por estas actividades de inteligencia.

Para ofrecer estos servicios, ProMéxico aplica metodologías de análisis y planeación, que en coordinación con otras agencias de gobierno, academias e industrias, favorecen el desarrollo de polos de competitividad internacional y proyectos estratégicos en sectores de innovación y alto valor agregado.

¹²⁵ ProMéxico. *Actualización del Plan...op.cit.*, pág. 74.

Gran parte de la aportación de estas actividades de inteligencia implican en contar, procesar y facilitar información valiosa y oportuna para las áreas de promoción en las que trabaja el fideicomiso. Por tal motivo, se desarrollan diagnósticos y requerimientos que sirven para detectar el potencial productivo del país. Es así como se elaboran materiales y herramientas de información que facilitan este proceso, en las que se pueden destacar: la Matriz de Análisis de Cuadrantes (MAC), el Sistema de Análisis de Mercado (SAM) y Exportadores con Mejores Atributos (EMA).

Figura 3.4 Modelos de inteligencia comercial



* Por ventaja en distancia y tipo de cambio real.

Fuente: ProMéxico.



3.3 Apoyos y Servicios para la Promoción de Exportaciones

Al inicio de operaciones, y aprovechando la experiencia y recursos con las que contaba Bancomext, en ProMéxico se ha apoyado a la actividad exportadora y a la internacionalización de empresas a través de esquemas de fomento a la oferta exportable, asesorías, asistencia técnica y contacto con el mercado.

La labor de promoción de exportaciones, así como las funciones de atracción de inversión extranjera, se apoyan en el otorgamiento de servicios que tiene diseñados la Institución, los cuales se clasifican en dos: con tarifa¹²⁶ y con apoyo¹²⁷. Los primeros son aquellos en los que los clientes de ProMéxico pagan para recibir una atención, que tiene una normatividad y un procedimiento aplicable; y están enfocados a las empresas que ya han exportado así como a los servicios facturados por ProMéxico con motivo de patrocinios en eventos organizado por la Institución. En tanto que los apoyos, son aquellos en los que los clientes reciben recursos económicos a reembolso para la realización de actividades que mejorarán sus productos, sus procesos, la promoción comercial de los mismos, o la certificación o estudios de mercados, entre otros.

Estas actividades se realizan bajo los esquemas de promoción selectiva y global. En el marco de la promoción selectiva se encuentran los proyectos de exportación que proporcionan a las empresas apoyo integral con toda la gama de servicios con que se cuenta, de acuerdo a los requerimientos de cada sector y mercado. La promoción global considera poner a disposición de los clientes la oferta de la institución para que en función de sus necesidades particulares aprovechen cada uno de los apoyos.

Los servicios y apoyos que ofrece ProMéxico son los siguientes:

¹²⁶ A partir del 2012, solamente denominados “Servicios.”

¹²⁷ A partir del 2012, solamente denominados “Apoyos”



Cuadro 3.4 Catálogo de Servicios de ProMéxico

Servicio	Descripción
Agendas de negocios	Entrevistas para un beneficiario con importadores o compradores, en países donde ProMéxico cuenta con OREX.
Alianzas estratégicas	Eventos institucionales o de promoción internacional en los cuales las entidades públicas o privadas adquieren un espacio específico en el área de exhibición y/o la presencia de su marca en el evento.
Asesoría especializada en México	Respuesta escrita a preguntas sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Documentos, trámites y dependencias que participan en las operaciones de exportación. • Tratamiento arancelario de exportación en México, de importación de mercancías en país de destino. • Correlación de fracciones arancelarias del sistema armonizado con el sistema Naladi/Naladisa. • Cumplimiento de reglas de origen, certificados de origen, términos de ventas, formas de pago, y asesoría aduanera.
Ferias con pabellón nacional	Participación de un beneficiario en una feria internacional en la que ProMéxico pone a su disposición stands para la exhibición de sus productos o servicios.
Promoción de oferta exportable	Promocionar en el extranjero a través de las OREX los productos y/o servicios del solicitante del servicio. Dicha promoción se realiza mediante el envío a las OREX de muestrarios, catálogos, listas de precios y especificaciones técnicas por cuenta y cargo del beneficiario.
Publicidad en medios	Consiste en proporcionar al beneficiario espacios publicitarios en la Revista Negocios ProMéxico para promocionar empresas, productos y servicios relacionados con negocios internacionales.
Reportes estandarizados de mercado	Documentos de análisis e identificación de mercados que muestren oportunidades de exportación.
Representantes en negocios internacionales	Impulsar el desarrollo de proyectos de exportación, atracción de IED e internacionalización de empresas mexicanas, a través de la asignación de un Representante en Negocios Internacionales que se traslada al país de interés de la empresa beneficiaria a fin de desarrollar el proyecto seleccionado, durante una estancia no mayor a 6 meses.

Fuente: ProMéxico; Portal de Obligaciones de Transparencia, INAI.



Cuadro 3.5 Catálogo de Apoyos de ProMéxico

Servicio	Objetivo del servicio
Asesoramiento técnico en procesos productivos o desarrollo de nuevos productos	Apoyo en la transferencia de conocimientos y metodología de técnicos especialistas y expertos en tecnologías, procesos y herramientas de clase mundial para la innovación y el aseguramiento de la calidad.
Asesoramiento para conformar redes de exportación para promover la oferta exportable de las PyMEs	Apoyo a PyMEs para que obtengan los servicios de asesoría para iniciar, orientar y organizar la asociación de empresas por sector o línea de productos con el mismo canal de distribución en el exterior.
Bolsas de viaje	Apoyo para la realización de viajes de negocios alineados a la estrategia de ProMéxico para apoyar las exportaciones y la internacionalización de empresas mexicanas.
Centros de distribución, showrooms y centro de negocios en México y en el extranjero	Apoyo económico para: <ul style="list-style-type: none"> • Renta de un local en el exterior para centros de distribución y/o showrooms y /o centro de negocios. • Renta de un local u oficina en México para oficina de compras de importadores.
Constitución de empresas en el extranjero	Apoyo a la empresa mexicana que desea internacionalizar, para que mediante una asesoría especializada pueda constituirse en el extranjero conforme a la legislación local del país destino.
Consultoría para el registro de marca internacional	Apoyo para contratar consultoría para: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de registro internacional, dependiendo de los requerimientos del país de destino. • Registro de propiedad intelectual. • Trámites para patentes en el extranjero.
Diseño de campañas de imagen internacional de productos	Apoyo para contratar consultoría para la elaboración de un PLAN DE ACCIONES que contemple integralmente: desarrollo del concepto y estrategia de despliegue en medios. Marketing kit. Organización de eventos. Inserciones en prensa y revistas, radio y televisión. Artículos promocionales diversos relacionados con la campaña.
Diseño de envase, empaque, embalaje y etiquetado de productos de exportación	Consultoría para: <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de envase. • Diseño de empaque. • Diseño de embalaje. • Diseño de etiquetado.
Diseño de material promocional para la exportación	Diseño y producción de material promocional destinado a los mercados internacionales a fin de reforzar la estrategia de ventas.
Envío de muestras al exterior	Apoyo económico a reembolso destinado al envío de muestras al exterior.



Cuadro 3.5 Catálogo de Apoyos de ProMéxico (continuación)

Servicio	Objetivo del servicio
Estudio para la identificación y selección de nuevos proveedores	Elaboración de estudios que identifiquen empresas mexicanas que cuenten con los procesos de manufactura, productos o servicios demandados por empresas transnacionales, nacionales o compradores del exterior.
Estudios de logística	Realización de estudios que permitan optimizar costos. Dirigido a estudios de logística encaminados a la mejora del ciclo de compras-producción-ventas de exportación.
Estudios de mercado para identificar eslabones faltantes o con mínima presencia en las cadenas productivas.	Realización de estudios enfocados a productos, componentes o procesos faltantes en las cadenas productivas y detonar la inversión en el país por parte de una empresa mexicana o extranjera.
Estudios de mercado y planes de negocios para la exportación e internacionalización.	Realización de estudios que permitan a las empresas la identificación de oportunidades de exportación en uno o varios mercados u oportunidades de internacionalización así como el desarrollo de planes de exportación o internacionalización.
Estudios para internacionalización.	Realización de estudios que permitan a las empresas desarrollar e implementar sus planes de internacionalización.
Implantación y certificación de normas y requisitos internacionales de exportación.	Consultoría especializada en la implantación y certificado de normas y requisitos internacionales de exportación y de sistemas de gestión de proveeduría para exportadores.
Organización y realización de encuentros de negocios.	Vincular a proveedores nacionales potenciales con empresas transnacionales e importadores.
Participación individual en eventos internacionales.	Apoyo para que el beneficiario mexicano promueva sus productos y servicios en el exterior como parte de sus estrategias de venta para incrementar, diversificar o consolidar las exportaciones de sus productos o servicios en el exterior.
Planeación y realización de actividades promocionales en el exterior.	Realización de eventos promocionales en el exterior.
Proyectos de capacitación en negocios internacionales.	Capacitación especializada en temas de Negocios Internacionales en la modalidad de curso, taller, seminario o diplomado de manera presencial y virtual impartida por Instituciones de Apoyo seleccionadas a través de una convocatoria pública.

Fuente: ProMéxico; Portal de Obligaciones de Transparencia, INAI.



3.4 Estrategia en Promoción de Exportaciones

Desde su creación en el 2007, ProMéxico ha madurado con la calidad de los apoyos y servicios que ofrece a las empresas mexicanas; cuenta con oficinas en todo el territorio nacional, y tiene presencia en el extranjero con 48 oficinas en 31 países; y ha sido reconocido por el Centro de Comercio Internacional (ITC por sus siglas en inglés), como la Mejor Agencia de Promoción de Exportaciones en la categoría de países en Desarrollo en 2012.¹²⁸

Sin embargo, como país, México aún enfrenta retos importantes, como la concentración de las exportaciones hacia los Estados Unidos; la falta de nuevos mercados que surgen como importantes centro de consumo a nivel mundial; alta concentración en dos sectores (automotriz y electrónico) y el débil papel que tienen las empresas pequeñas y medianas en el comercio exterior.

ProMéxico está consciente de esta problemática, por lo que ha desarrollado una estrategia en la promoción de exportaciones que busca detectar áreas de oportunidad hacia nuevos mercados y productos en donde México podría ser competitivo.

A continuación, se analizará la situación del sector exportador del país para identificar cual es el plan de promoción comercial que realiza la institución, y conocer las líneas de acción de esta estrategia.

3.4.1 Panorama del Sector Exportador Mexicano

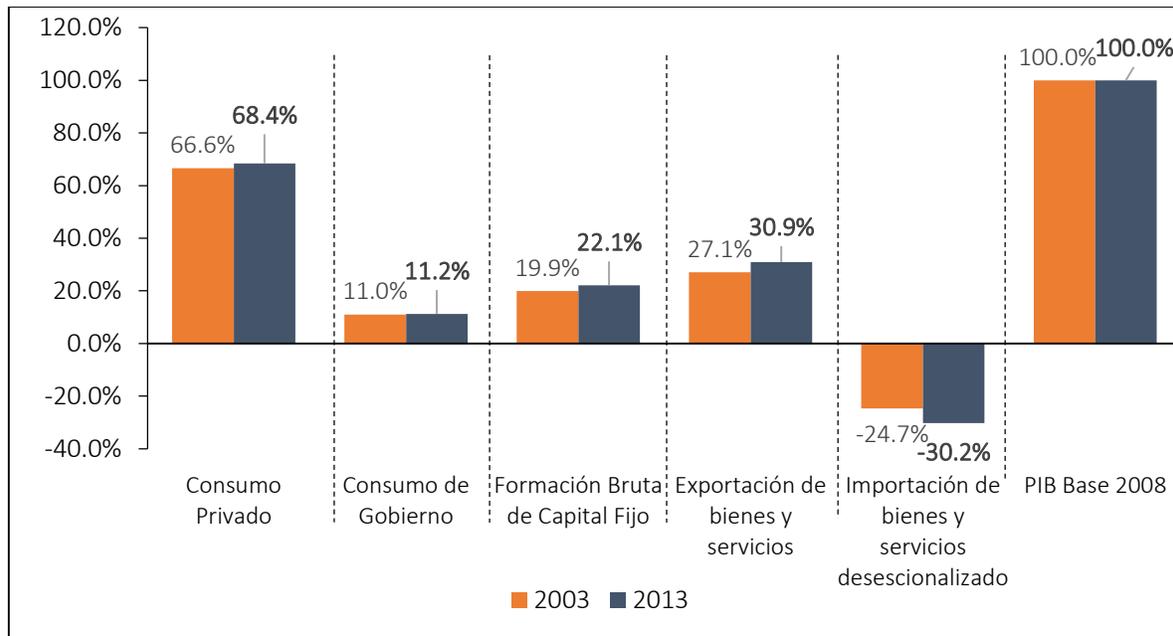
Hace poco más de 25 años, México inicio una política de apertura comercial con el objetivo primordial de mejorar el desarrollo económico del país. Desde entonces, el gobierno ha buscado la manera de continuar este proceso a través de reducciones unilaterales de aranceles, la negociación y firma de más tratados de libre comercio y otros mecanismos encaminados a facilitar el comercio internacional.

¹²⁸ ProMéxico. *Informe de Autoevaluación 2012*. Pág. 12.



Actualmente, el comercio exterior se ha convertido en uno de los principales motores de crecimiento de la económica mexicana. Como se observa en la *figura 3.5*, para el 2003 las exportaciones representaban el 27.1% del PIB pasando a un 30.9% para el 2013. Así mismo, hubo un incremento del 14% en esos años en el monto total de comercio exterior (exportaciones más importaciones), siendo equivalente al 61% del PIB para el 2013.

Figura 3.5 Composición del Producto Interno Bruto, 2003 vs 2013

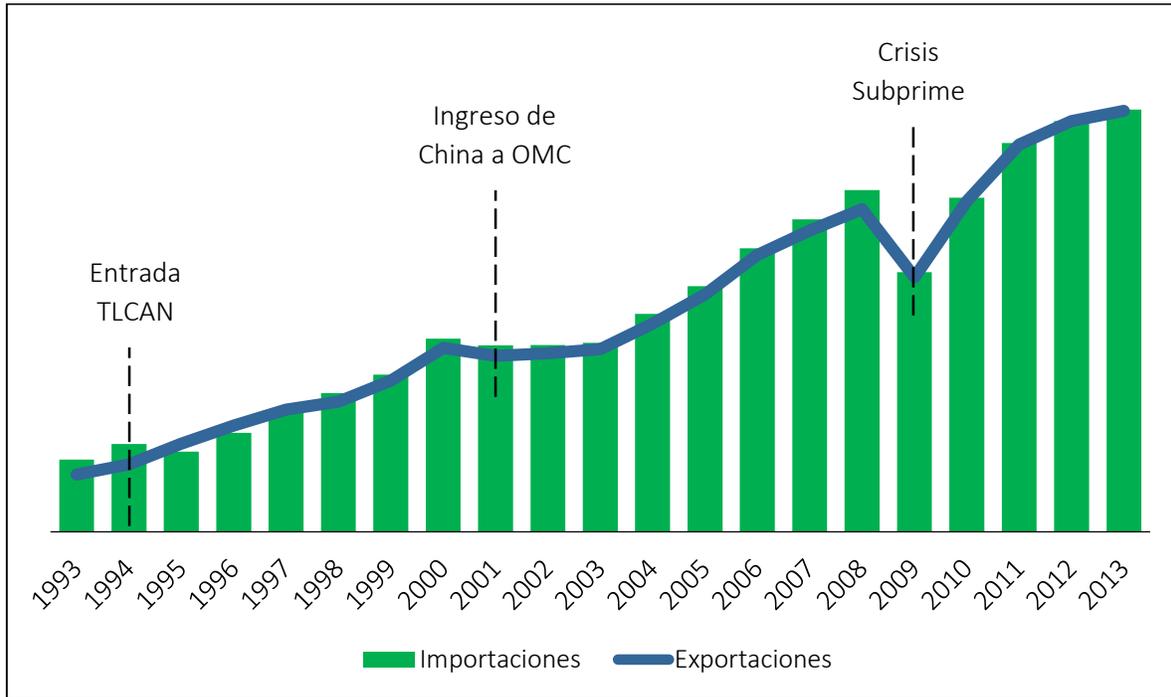


Nota: La suma de las contribuciones puede diferir del total del PIB debido a que no se incluye la variación de existencias ni la discrepancia estadística.

Fuente: Bancomext.

Las exportaciones han demostrado tener un gran dinamismo en los últimos años, derivado de los esfuerzos del gobierno por contraer mayor números de tratados de libre comercio, así como la participación del país en diversos foros internacionales de comercio. Observando el *gráfico 3.1*, se puede distinguir el gran salto que ha dado el valor de las exportaciones, pasando de 51,886 millones de dólares (mdd) en 1993 a 380,015 mdd en el 2013, lo que significa un crecimiento del 623.4% en ese período.

Gráfico 3.1 Evolución de las exportaciones e importaciones mexicanas, 1993-2013 (mdd)

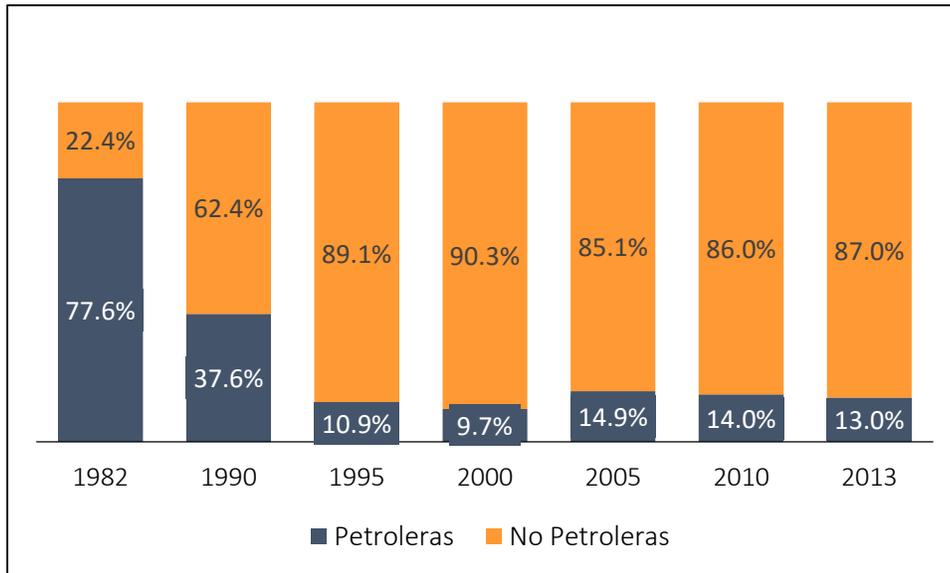


Fuente: elaboración propia con datos de INEGI.

Así, se podría determinar que a medida en que las exportaciones crezcan más que las importaciones, podría aumentar el valor agregado nacional de lo exportado y el comercio exterior tendrá un mayor impacto en el PIB.

Del mismo modo que las exportaciones han incrementado, la estructura de éstas también ha ido evolucionado con el tiempo. El país a principios de los ochenta era un exportador altamente dependiente del petróleo, lo que llegó a significar un casi 78 por ciento de las exportaciones; situación que ha cambiado, ya que para el 2013 éstas solo tuvieron una participación del 13 por ciento. El *gráfico 3.2* ilustra este cambio en la composición de las exportaciones, ahora siendo las no petroleras las que más participación tienen en las ventas al exterior.

Gráfico 3.2 Estructura de las exportaciones de México 1982-2013 (%)

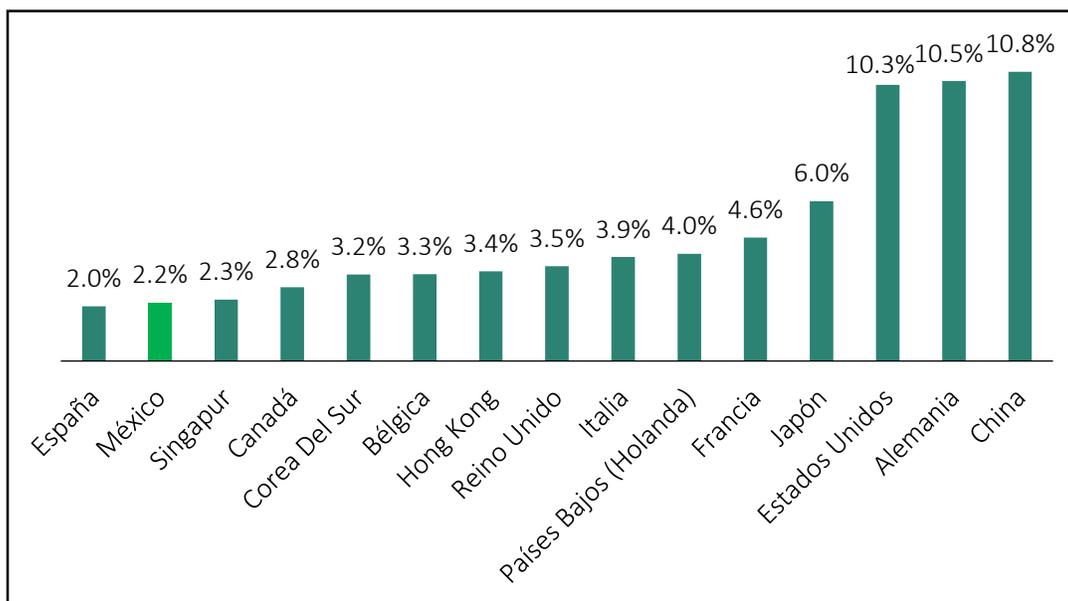


Fuente: elaboración propia con datos de INEGI.

El desempeño de las exportaciones en los últimos años ha provocado que México se haya logrado posicionar como uno de los principales actores en las exportaciones mundiales. Entre el período 2000-2013 los primeros 15 países exportadores concentraron el 73% de las exportaciones no petroleras acumuladas. Destacando China con el 10.8% del total acumulado, seguido de Alemania (10.5%), Estados Unidos (10.3%) y Japón (6%).

En ese mismo período México logró ocupar el lugar 14 entre los mayores países exportadores al acumular 3, 011 miles de millones de dólares, que representaron el 2.2% del valor acumulado de las exportaciones mundiales.

Gráfico 3.3. Participación en las exportaciones no petroleras mundiales, acumulado 2000-2013 (%)



Nota: El 23% restante corresponde al resto del mundo.
Fuente: elaboración propia con datos de Global Trade Atlas.

Parte del incremento de las exportaciones mexicanas durante la segunda mitad de la década de 1990 podría ser atribuido al efecto “desviación del comercio”, que se entiende como la situación en la que los tratados entre los países miembros conducen a flujos comerciales entre éstos en detrimento del comercio con otros países no miembros que posiblemente son más eficientes en la producción de los bienes comerciados en el marco del tratado.¹²⁹

Hasta el 2013, México contaba con 12 tratados de apertura y libre comercio con 46 países, lo que le dio acceso a un mercado potencial de exportación de más de mil millones de consumidores y al 60% del PIB mundial.¹³⁰

Esta red de acuerdos comenzó con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, que en su momento, fue considerada la mayor zona de libre comercio del mundo. Así mismo, el TLCAN vino a institucionalizar la estrategia de liberalización comercial; ya que constituyó un nuevo punto de partida en la política de comercio exterior de México. A partir del acuerdo, en

¹²⁹ Martínez Trigueros, Lorenza. *La política del comercio exterior: regulación e impacto*. México: Secretaría de Economía, ITAM, 2012. Pág.26.

¹³⁰ Secretaría de Economía. www.economia.gob.mx



una primera fase, se celebraron tratados similares con otras naciones de América Latina y más adelante con otras regiones, como la Unión Europea y Japón, entre otros. Al mismo tiempo se intensificó la presencia del país en los foros comerciales multilaterales y regionales.¹³¹

Cuadro 3.6 Lista de los Tratados de Libre Comercio suscritos por México

Tratado	Países	Entrada en vigor
TLCAN (1)	Estados Unidos y Canadá	01-Ene-1994
TLC-G3*	Colombia y Venezuela	01-Ene-1995
TLC México-Costa Rica	Costa Rica	01-Ene-1995
TLC México-Bolivia	Bolivia	01-Ene-1995
TLC México-Nicaragua	Nicaragua	01-Jul-1998
TLC México-Chile	Chile	01-Ago-1999
TLCUEM (2)	Unión Europea (a)	01-Jul-2000
TLC México-Israel	Israel	01-Ene-2000
TLC México- Triángulo del Norte	El Salvador, Guatemala y Honduras	15-Mar-2001 El Salvador y Guatemala; 01-Jun-2001 Honduras.
TLC México-AELC **	Islandia, Noruega, Liechtenstein y Suiza	01-Jul-2001
TLC México-Uruguay	Uruguay	15-Jul-2004
AAE México-Japón ***	Japón	01-Abr-2005

¹ Tratado de Libre Comercio de América del Norte

² Tratado de Libre Comercio Unión Europea-México

* Grupo de los Tres. Venezuela dejó de participar en este tratado en 2006

** Asociación Europea de Libre Comercio

*** Acuerdo de Asociación Económica

^a Conformada por 28 países miembros; última adhesión Croacia en 2013

Fuente: Secretaría de Economía.

El primer efecto esperado de la suscripción de estos tratados comerciales fue la diversificación del destino de las exportaciones. Si bien el destino de las exportaciones ha cambiado a través del tiempo, Estados Unidos siguen siendo nuestro primer socio comercial. Evidentemente, la

¹³¹ Leycegui Gardoqui, Beatriz. *Reflexiones sobre la política comercial internacional de México 2006-2012*. México: Miguel Ángel Porrúa, 2012. pág. 54.



integración con ese país existía antes del TLCAN, lo único que hizo el tratado es en convertirse en catalizador de las exportaciones confirmando la fuerte interdependencia de las economías.

El *cuadro 3.7* muestra que a pesar de que del 2000 al 2013 la participación de Estados Unidos se redujo alrededor de 10 puntos porcentuales, sigue existiendo una alta concentración de las exportaciones mexicanas en aquella nación. El comercio exterior mexicano depende principalmente del vecino del norte, por lo que se está sujeto a cualquier cambio del ciclo económico en ese país, lo cual puede ser perjudicial en situaciones de recesión, como las más reciente crisis económica y financiera en el 2008; lo cual se vio anteriormente con la brutal caída de las exportaciones en el 2009.

Cuadro 3.7 Principales destinos de las exportaciones mexicanas, 2000-2013

2000		2005		2010		2013	
País	%	País	%	País	%	País	%
Estados Unidos	88.7%	Estados Unidos	85.7%	Estados Unidos	80.0%	Estados Unidos	78.8%
Canadá	2.0%	Canadá	2.0%	Canadá	3.6%	Canadá	2.8%
Alemania	0.9%	España	1.4%	China	1.4%	España	1.8%
España	0.9%	Alemania	1.1%	España	1.3%	China	1.7%
Japón	0.6%	Colombia	0.7%	Brasil	1.3%	Brasil	1.4%
Reino Unido	0.5%	Japón	0.7%	Colombia	1.3%	Colombia	1.2%
Suiza	0.3%	Venezuela	0.6%	Alemania	1.2%	India	1.0%
Guatemala	0.3%	Reino Unido	0.6%	Japón	0.6%	Alemania	1.0%
Venezuela	0.3%	China	0.5%	Chile	0.6%	Japón	0.6%
Brasil	0.3%	Brasil	0.4%	Holanda	0.6%	Venezuela	0.6%
Los demás	5.1%	Los demás	6.4%	Los demás	8.2%	Los demás	9.1%

Fuente: elaboración propia con datos de Banco de México.

En el 2013 de los primeros diez países que conforman prácticamente el total del destino de las exportaciones, Estados Unidos representó el 78.8%. Canadá, en segundo lugar, apenas significó el 2.8%, seguido de España, China, Brasil, Colombia, India y Alemania, con un poco más de 1% cada uno. Resulta claro que hay una dinámica de concentración de las exportaciones hacia la región del TLCAN que implica el 81.6% del total de las exportaciones. Resulta interesante ver que de todos estos países, China es quien ha tenido un crecimiento significativo en las exportaciones., gracias en parte a la actividad de promoción comercial con ese país. En el 2000, China ocupaba el puesto 27 con apenas el 0.12%, pasando a ser en 2013 el cuarto destino de las exportaciones de México.



Además, se debe mencionar que en los últimos gobiernos se han tratado de construir vínculos más fuertes con otros países de América Latina y Asia Oriental, como parte de los continuos esfuerzos por diversificar las relaciones comerciales del país. En el primer caso, México se ha unido a Chile, Colombia y Perú para iniciar la zona de libre comercio Alianza del Pacífico, que se postula para convertirse rápidamente en el más dinámico de los bloques comerciales regionales.

En cuanto al caso de Asia, el gobierno mexicano ha mostrado interés en las negociaciones del Acuerdo de Asociación Transpacífica¹³² (TPP, por sus siglas en inglés), donde participan once países: Estados Unidos, Australia, Canadá, Japón, Nueva Zelanda, Singapur, Malasia, Vietnam, Brunéi, Chile y Perú. De manera general el Acuerdo reviste una importante estrategia para México por varias razones, entre las que destacan: la participación del país en el TPP permitiría que las exportaciones mexicanas tuvieron acceso a los países miembros de la iniciativa; facilitaría la incorporación de insumos mexicanos a las exportaciones estadounidenses, lo que fortalecería la integración económica con América del Norte y a incrementar el atractivo de México como destino de inversión mexicana y extranjera.

De esta manera, se puede decir que bajo el contexto de la crisis global, los países menos afectados fueron aquellos que contaron con exportaciones diversificadas a nivel regional y sectores productivos competitivos en los mercados internacionales. Por este motivo, nuestro país debe de contar con una base de empresas exportadoras capaces de incursionar con éxito en nuevos mercados y mantener consistencia en su expansión, para que de esta manera se logren alcanzar ciclos económicos menos volátiles y un patrón de crecimiento más cercano al potencial.

¹³² En noviembre del 2011, el gobierno mexicano manifestó su interés por adherirse a las negociaciones del TPP. El 18 de junio de 2012, se anunció que los mandatarios de los países que negocian el Acuerdo habían invitado formalmente a México a participar en esta iniciativa.



Junto con la diversificación de mercados, también resulta importante destacar que entre las entidades federativas existe una desigualdad en el aprovechamiento de oportunidades de negocios.

Cuadro 3.8 Exportaciones por entidad federativa, acumulado 2007-2013 (millones de dólares)

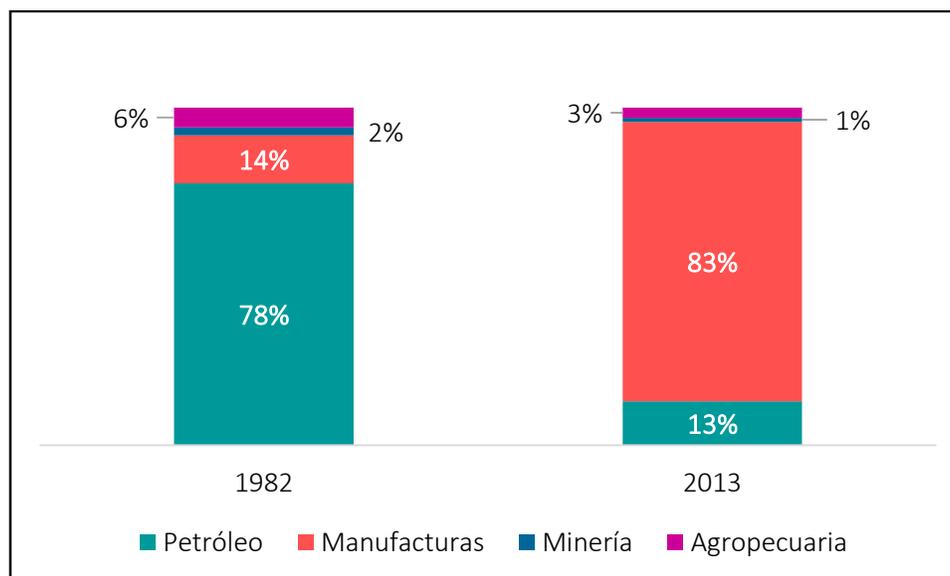
Estado	Monto	Part (%)
Chihuahua	239,158	12.6%
Baja California	214,513	11.3%
Campeche	189,873	10.0%
Coahuila	166,621	8.8%
Nuevo León	156,661	8.2%
Tamaulipas	153,397	8.1%
Jalisco	118,483	6.2%
Sonora	94,165	5.0%
México	89,502	4.7%
Tabasco	79,136	4.2%
Puebla	66,213	3.5%
Guanajuato	58,351	3.1%
Los demás	275,797	14.5%
Total	1,901,869	100%

Fuente: elaboración propia con datos de INEGI.

Se aprecia en el *cuadro 3.8* que en el periodo 2007-2013, las exportaciones fueron realizadas principalmente por Chihuahua, Baja California y Campeche con el 12.6% ,11.3 % y 10% respectivamente. El cuadro también muestra que, en general, las exportaciones fueron hechas por Estados del norte del país por lo que existe una fuerte concentración del origen de las ventas al exterior.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, gracias a la apertura comercial la composición de las exportaciones mexicanas se ha transformado, reduciendo la dependencia de las exportaciones de petróleo y minería e incrementado las de manufacturas. Así, las exportaciones de petróleo y minería han pasado del 80% en 1982 a 14% en 2013, lo que permitió que las exportaciones en manufacturas pasaran del 14 al 83% en el mismo período.

Gráfico 3.4 Composición de las exportaciones por grupos de actividad económica, 1982 vs 2013



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI.

El gran dinamismo de las exportaciones manufactureras mexicanas ha venido acompañado de una mayor importancia de otros mercados diferentes al de Estados Unidos. En el *cuadro 3.9* se observa que entre 1993 y 2011, la participación de Estados Unidos en el total de las ventas manufactureras mexicanas pasó de 85 a 79%. Entre los mercados que han adquirido mayor importancia destacan Colombia y Brasil y, en menor medida, Alemania y China.

Cuadro 3.9 Exportaciones manufactureras de México por socio (millones de dólares)

País Destino	1993	Part. 1993 (%)	2000	Part. 2000 (%)	2006	Part. 2006 (%)	2011	Part. 2011 (%)
Estados Unidos	34,370	85.3	127,224	89.9	168,271	85.9	210,916	79.0
Canadá	1,395	3.5	3,140	2.2	4,020	2.1	9,065	3.4
Colombia	232	0.6	469	0.3	2,086	1.1	5,081	1.9
Brasil	221	0.5	632	0.4	1,124	0.6	4,788	1.8
Alemania	374	0.9	1,438	1.0	2,866	1.5	4,197	1.6
China	44	0.1	292	0.2	1,521	0.8	2,988	1.1
Otros	3,634	9.0	8,276	5.8	15,914	8.1	29,968	11.2
Total	40,270	100	141,471	100	195,802	100	267,003	100

Fuente: Secretaría de Economía.



Durante el 2013, diez productos concentraron el 28 por ciento de las exportaciones mexicanas de manufacturas. Los productos que mayor participación tuvieron fueron los del sector automotriz, como se presenta en el *cuadro 3.10*

Cuadro 3.10 Principales productos exportados del sector manufacturero, 2013 (mdd)

Rank	Subpartida	Descripción	Valor (2013)	Part. (%)
1	8703.23	Vehículos con motor de émbolo de cilindrada superior a 1,500 cm ³ pero inferior o igual a 3 mil cm ³	22.8	7.2%
2	8528.72	Televisiones a colores	13.8	4.4%
3	8704.31	Vehículos para el transporte de mercancías de peso total con carga máxima inferior o igual a cinco toneladas	11.5	3.7%
4	8471.49	Máquinas automáticas para tratamiento o procesamiento de datos en forma de sistemas	6.7	2.1%
5	8544.30	Juegos de cables para bujías de encendido y demás juegos de cables de los tipos utilizados en los medios de transporte	6.5	2.1%
6	8517.62	Aparatos para la recepción, conversión y transmisión o regeneración de voz, imagen u otros datos	6.2	2.0%
7	8517.70	Partes de teléfonos	5.5	1.7%
8	8701.20	Tractores de carretera para semirremolques	5.1	1.6%
9	8517.12	Teléfonos celulares	5.0	1.6%
10	8471.50	Unidades de proceso digitales	4.7	1.5%
Total de los 10 principales productos			87.8	27.9%
Total de las exportaciones manufactureras			314.6	

Fuente: elaboración propia con datos de Secretaría de Economía.

De hecho, en los últimos años el sector automotriz ha logrado tener una mejor posición en el mercado mundial. En términos del valor total de las exportaciones mundiales, México ocupó la cuarta posición con una participación del 5.8%, estando por detrás de Alemania, Japón y Estados Unidos¹³³ en el 2013; mientras que en el 2009 participó con el 4.0% y además era superado por Corea del Sur.

¹³³ Información de Global Trade Atlas.



En cuanto a unidades exportadas, México es el cuarto exportador de vehículos más importante del mundo siendo solo superado por Alemania, Japón y Corea. En lo que respecta a los mercados de exportación, además de la sólida posición del mercado estadounidense, México ha diversificado las exportaciones automotrices a otros países, como el de América Latina (con principal destino a Brasil, Argentina, Colombia y Chile) y Europa.¹³⁴

Cuadro 3.11 Exportaciones mexicanas de vehículos ligeros (unidades)

Destino	2013	Part. (%)
Norteamérica	1,841,801	76.0%
Estados Unidos	1,646,950	68.0%
Canadá	194,851	8.0%
Latinoamérica	307,581	12.7%
Europa	144,120	5.9%
Asia	67,891	2.8%
África	27,703	1.1%
Otros	33,988	1.4%
Total	2,423,084	100%

Fuente: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.

En lo referente a la composición sectorial, las exportaciones de manufacturas mexicanas más dinámicas han sido las catalogadas como de alta tecnología¹³⁵. Dichas exportaciones han sobrepasado en gran medida al crecimiento de las exportaciones de media y baja tecnología, lo que refleja que la ventaja comparativa de México no se encuentra en aquellos sectores intensivos en trabajo poco calificado, sino en los que requieren trabajo con mayores niveles de especialización.¹³⁶

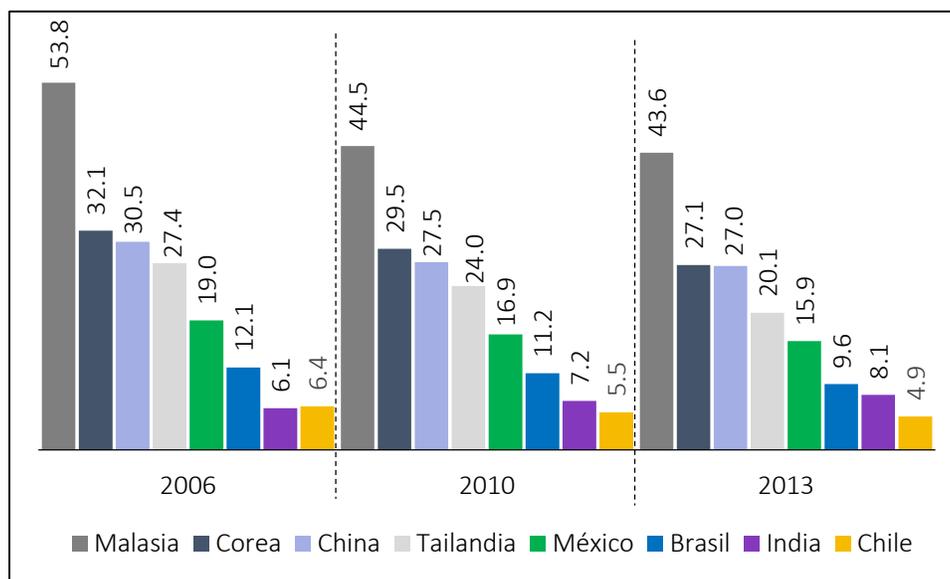
¹³⁴ Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.

¹³⁵ Son productos altamente intensivos en investigación y desarrollo, como son los productos de las industrias aeroespacial, informática, farmacéutica, de instrumentos científicos y de maquinaria eléctrica. Banco Mundial

¹³⁶ Martínez Trigueros, L., *op.cit.*, pág. 25.

La participación de estos productos en el total de las exportaciones de manufacturas ha estado alrededor del 16 por ciento, aunque en el 2006 alcanzó un nivel alto llegando casi al 20 por ciento. Si bien su participación está por debajo de países como Malasia, Corea y China, es ampliamente superior a las de Brasil, India y Chile.

Gráfico 3.5 Exportaciones de alta tecnología de México y otros países en desarrollo (porcentaje de las exportaciones de productos manufacturados), 2006-2013



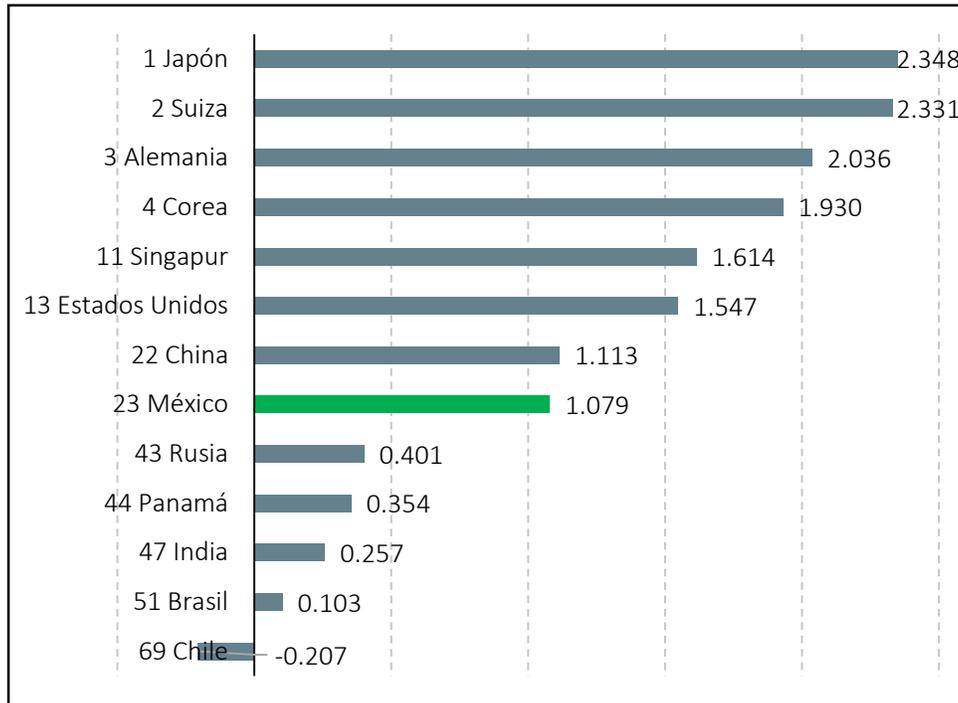
Fuente: elaboración propia con datos de Banco Mundial.

De esta manera, en 2013 México ocupó el lugar 23, dentro de una muestra de 124 países, en el *Índice de Complejidad Económica*.¹³⁷ Este estudio mide los conocimientos y capacidades productivas acumuladas en un país que permiten producir bienes con alto grado de sofisticación. Esto se traduce en la diversidad de productos que las economías exportan, así como el grado de especialización que estos requieren.

En el índice, México fue el país mejor situado en Latinoamérica, seguido de Panamá en el puesto 44, y estuvo por arriba de economías en desarrollo como Rusia, India y Brasil (gráfico 3.6). Así, el conocimiento y capacidades a las que se refiere el estudio no aluden solamente a un sistema formal de educación; sino que también interviene el campo de trabajo y el entorno económico.

¹³⁷ Atlas de la Complejidad Económica, publicado por el Centro de Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard.

Gráfico 3.6 Índice de Complejidad Económica, Harvard 2013



Fuente: elaboración propia con datos del Atlas de Complejidad Económica, CID, Harvard.

Con base en los resultados del estudio se puede concluir que México exporta una gran variedad de productos en relación al resto del mundo. También, se puede decir que el grado de especialización y conocimientos requeridos en su elaboración es alto, ya que pocos países son capaces de producir algunos de los productos que México exporta¹³⁸. De esta manera, el impulso exportador ha estado acompañado por una creciente sofisticación tecnológica de los bienes manufacturados que el país vende al exterior.¹³⁹

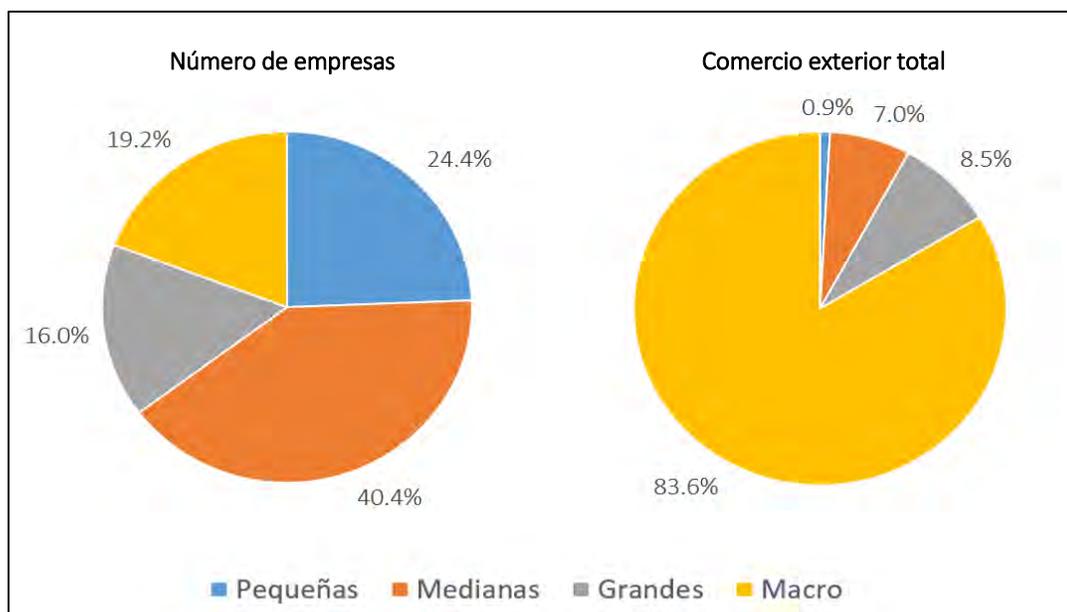
Ahora bien, el valor del comercio exterior que se realiza en el país es explicado hasta en un 85% por las operaciones que realizan las empresas manufactureras. Estas empresas presentan características heterogéneas en tamaño y participación en el valor de las exportaciones que realizan.

¹³⁸ De acuerdo con el estudio, México exporta 230 productos con relativa ventaja comparativa.

¹³⁹ Moreno-Brid, Juan Carlos & Ros Bosch, Jaime. *Desarrollo y crecimiento en la economía mexicana: una perspectiva histórica*. México: Fondo de Cultura Económica, 2010, pág. 247.

El gráfico 3.7 muestra que durante el periodo 2009-2012, el 65% de las unidades económicas con transacciones comerciales fueron empresas pequeñas y medianas, pero participaron en promedio con el 8% de valor de las exportaciones. En cambio, 16% fueron grandes empresas y el 19% macro, que explicaron hasta el 92% del valor de las exportaciones.

Gráfico 3.7 Participación de las empresas manufactureras, por tamaño de la empresa, en el comercio exterior, 2009-2012



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI.

El perfil de empresas manufactureras exportadoras sin duda pone en manifiesto la necesidad de que el gobierno profundice estrategias y acciones que promuevan que más pequeñas y medianas empresas puedan beneficiarse de un mayor valor del comercio exterior.

Además, si se considera a las empresas pequeñas y medianas no exportadoras que abastecen o pudieran abastecer a través de una mayor integración de las cadenas de suministro a las empresas exportadoras, es evidente que el gobierno debería tomar un papel fundamental para lograr una mayor democratización de la productividad.

Moreno & Ros señalan que las grandes empresas, con poder oligopólico en el mercado interno y vínculos con corporaciones transnacionales y franco acceso a capital extranjero, se han convertido exitosamente en notables jugadores en los mercados de exportación, y coexisten con un vasto número de empresas pequeñas y medianas con insuficiente acceso al crédito bancario



y a la tecnología, que luchan por sobrevivir frente a la presión creciente de sus competidores externos.¹⁴⁰

También se debe mencionar que el número de empresas exportadoras mexicanas se ha estancado y la permanencia exportadora de las empresas fue muy baja para el periodo 2000-2008. De acuerdo con los registros de la cinta de aduanas en el año 2000 fueron 37,745 las empresas que lograron exportar, y en 2008 esta cifra descendió a 35,445. Adicionalmente si se analiza la permanencia de estas últimas como exportadoras recurrentes, solo el 50% permaneció exportando del 2006 al 2008, y solamente el 19% se mantienen como exportadoras consistentes entre los años 2000 y 2008.

Cuadro 3.12 a) Número de exportadores
(2000-2008)

Año	Personas Morales	Total Exportadores
2000	26,614	37,745
2001	26,095	36,785
2002	24,028	33,968
2003	22,144	31,282
2004	24,732	35,111
2005	26,208	37,344
2006	25,397	36,090
2007	25,990	35,911
2008	25,587	35,445

Cuadro 3.12 b) Permanencia de las empresas como exportadores (2000-2008)

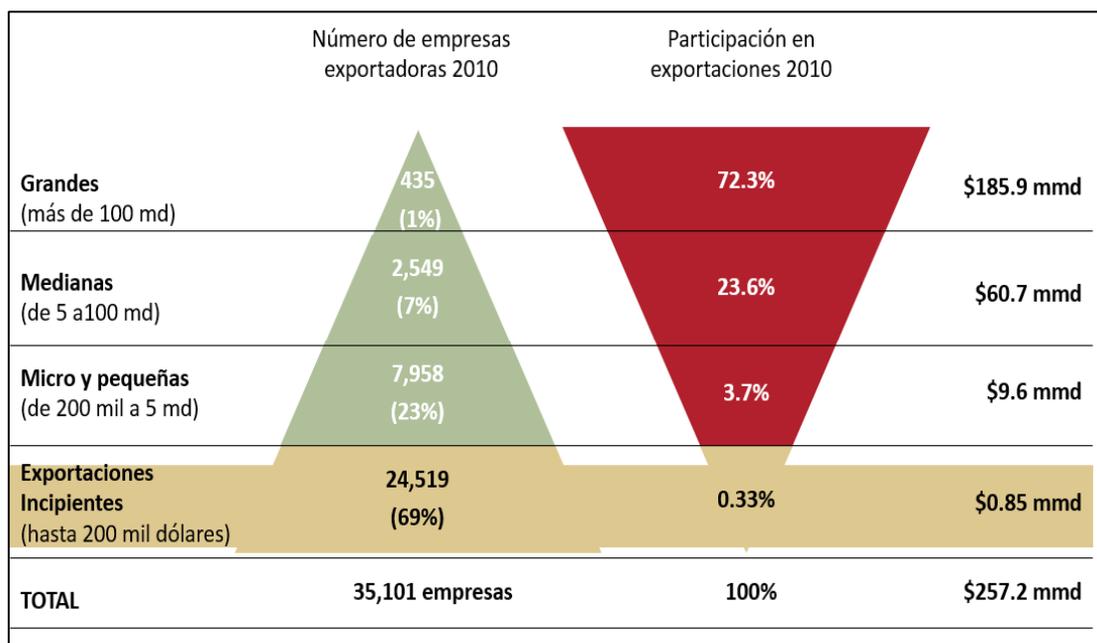
Período	No. Exportadores	
2008	35,445	
2007-2008	22,573	
2006-2008	17,695	50%
2004-2008	12,524	
2000-2008	6,610	19%

Fuente: ProMéxico, Cinta de Aduanas.

Si se elabora una segmentación por el valor de las exportaciones realizadas (excluyendo petróleo) en 2010, el 72.3% del valor de las exportaciones totales de México las realizaron solo el 1% de las empresas exportadoras (que corresponde a 435 grandes exportadores que venden más de cien millones de dólares). Sin embargo 24,519 empresas que exportaron hasta 200 mil dólares cada una, y que corresponde al 69% del total de empresas exportadoras, aportaron solamente el 0.33% del valor total exportado.

¹⁴⁰ *Ibid.* pág. 250.

Figura 3.6 Estructura de la Base Exportadora de México, 2010 (no incluye petróleo)



Fuente: ProMéxico, Cinta de Aduanas.

Únicamente el 30% del total de empresas exportadoras, equivalente a 10,507 firmas, se compone de micro, pequeños y medianos exportadores. De esta manera, el reto que enfrenta la estrategia de promoción internacional es contribuir a que más empresas pequeñas y medianas se fortalezcan, diversifiquen y consoliden su presencia en los mercados internacionales.

El análisis de la estructura y desempeño del sector exportador sin duda plantea retos en términos de crecimiento en las ventas al exterior, diversificación, mayor tamaño de la base exportadora y permanencia en los mercados internacionales. De esta manera, las líneas estratégicas desarrolladas para impulsar las exportaciones deben estar orientadas a alcanzar cuatro objetivos:¹⁴¹

- ✓ Motivar un crecimiento sostenido de las exportaciones
- ✓ Lograr una mayor diversificación de mercados
- ✓ Aumentar gradualmente el número de empresas exportadoras, sobre todo pequeñas y medianas empresas
- ✓ Alcanzar una mayor permanencia de las empresas exportadoras

¹⁴¹ ProMéxico. *Prioridades para la...op.cit.*, pág. 20.



3.4.2 Pilares de la Estrategia de la Promoción de Exportaciones

La nueva estrategia de impulso a las exportaciones, cuyas acciones se orientan a alcanzar los objetivos anteriormente señalados, consta de tres pilares:

1. **Proyectos de exportación:** se busca hacer un agrupamiento de empresas de un sector que tienen como objetivo iniciar, incrementar y/o diversificar las exportaciones a un país específico a través de una estrategia compartida. Los proyectos implican la identificación de requerimientos de las empresas, los apoyos necesarios y labores de inteligencia comercial.
2. **Red de socios estratégicos:** se realizan alianzas con cámaras, asociaciones y gobiernos estatales para promover y desarrollar proyectos de exportación. Se identifican los roles específicos de los actores involucrados para hacer uso eficiente de los recursos que aportan.
3. **Promoción internacional.** Son acciones de promoción diseñadas conjuntamente por las embajadas, consulados y consejerías de ProMéxico, que incluyen: participación en feria y misiones, identificación de compradores, agendas de negocios, acompañamiento en procesos de negociaciones y cierre.

El elemento central de la estrategia es el desarrollo de los proyectos de exportación. En éstos se identifican los roles que jugarán los diferentes actores y los recursos que éstos destinarán para el éxito de los proyectos. Esta definición es importante ya que ProMéxico destina mayoritariamente recursos para las acciones de promoción, mientras que otros actores los aportan para el desarrollo de la oferta exportable.

3.4.2.1 Segmentación de las Actividades de Promoción de Oferta Exportable

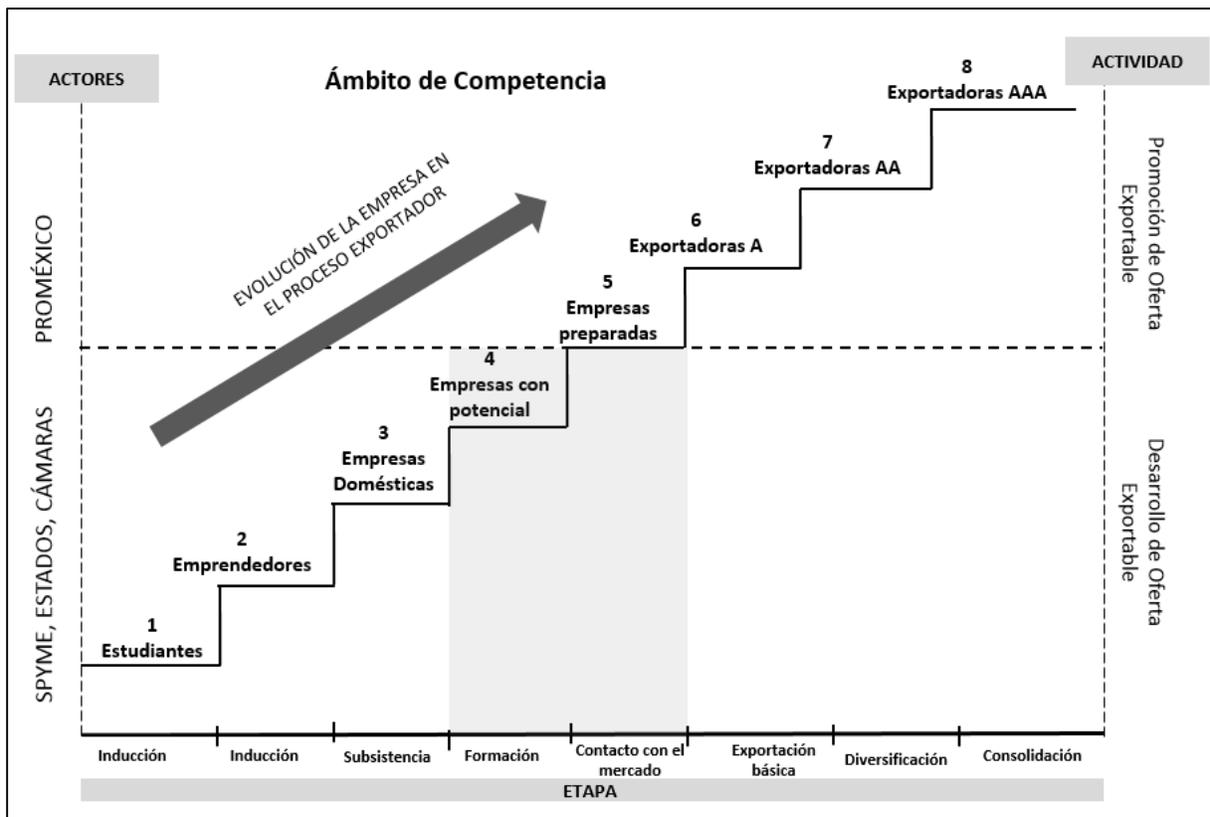
Para poder aumentar el tamaño de la base exportadora y el posicionamiento en nuevos mercados es necesario el esfuerzo de los actores involucrados, directa e indirectamente, en la promoción de exportaciones. Para ello ProMéxico diseñó un diagrama que muestra las etapas del proceso de internacionalización de una empresa, así como la manera en que debe incidir la institución en dicho proceso. Este proceso del desarrollo exportador de la empresa está basado

a partir del modelo UPPSALA; donde a medida que existen más actividades en el exterior, habrá más compromiso de recursos y conocimiento de los mercados por parte de las firmas.

La *figura 3.7* ilustra que ProMéxico es el actor directo de la atención de las empresas exportadoras (etapas 5-8), sin importar cuál sea su nivel de consolidación o madurez en la actividad exportadora. Sin embargo, dada la limitante de recursos tanto humanos como presupuestales, y con el objetivo de tener un impacto mayor de los recursos y trabajo, se decidió realizar una segmentación con el fin de obtener mayores resultados.

Del mismo modo, se busca apoyar a aquellas empresas que están preparadas para exportar y cuyo perfil asegure el éxito de las actividades de promoción, en términos de una penetración efectiva en nuevos mercados y/o la consolidación de las exportaciones hacia mercados ya atendidos, a través de relaciones comerciales con nuevos clientes.

Figura 3.7 Etapas del proceso de internacionalización y ámbito de competencia de ProMéxico



Fuente: ProMéxico.



También se observa que en las etapas anteriores (1-4), ProMéxico no es el responsable principal de la atención de las empresas ubicadas en ese umbral, destinada al desarrollo de oferta exportable, por lo que solamente apoya a las empresas que cuentan con potencial para exportar, que están vinculadas a algunos de los proyectos de exportación y cuentan con el apoyo y compromiso del encargado directo de su atención, ya sean gobiernos estatales, cámaras empresariales u otras dependencias federales.

Este enfoque basado en una segmentación de clientes permite aumentar la calidad y efectividad de los servicios ofrecidos, desde la identificación de mercados con oportunidad, hasta el diseño y provisión de servicios que faciliten la concreción de negocios con empresas del exterior.

Al final, esto deberá traducirse en un mayor impacto de la actividad promotora en términos de mayores volúmenes de exportación, un mayor número de empresas exportadoras y mejores niveles de diversificación. Por su parte, las alianzas con otras instancias dedicadas al desarrollo de la oferta exportable permitirán potenciar los esfuerzos del país por aumentar la base exportadora.

3.4.2.2 Objetivos en la Promoción de Oferta Exportable

Una vez que se ha detallado que las actividades que realiza ProMéxico son únicamente de promoción y no de desarrollo de la oferta exportable, ya que estas las realizan otras instituciones públicas y privadas, y que esto se traduce en una eficiente utilización de los recursos, se debe de conocer la definición del tipo de empresas que apoya, de acuerdo a la figura anterior.

De acuerdo a las etapas de internacionalización definidas por la institución, el paso de una empresa considerada potencial a una preparada es que las primeras están enfocadas al mercado nacional y no saben cómo exportar pero han expresado su intención para hacerlo o que han identificado que cuentan con productos con potencial para ser exportados , directa o indirectamente.

La transformación para ser calificadas como preparadas sucede cuando las empresas han realizado algún contacto con el mercado, es decir, que ya pasaron por un proceso de formación para la exportación y están listas para hacerlo, o ya están exportando de forma indirecta.



El tipo de exportadoras -A, AA y AAA- se define en base a la etapa que la empresa enfrenta en su proceso de internacionalización: exportación básica, diversificación y consolidación respectivamente. Las *exportadoras A* son todas aquellas empresas que exportaron al menos alguna ocasión o que están exportando a un solo país y a no más de tres clientes.

El objetivo de ProMéxico para que este tipo de firmas se conviertan en AA es la consolidación de la empresa y retener las exportaciones, y las actividades que realiza para lograrlo es el desarrollo de nuevos clientes y de capacidades; de esta manera se conseguirá un mayor contacto con el mercado lo que provocará que las exportaciones se diversifiquen.

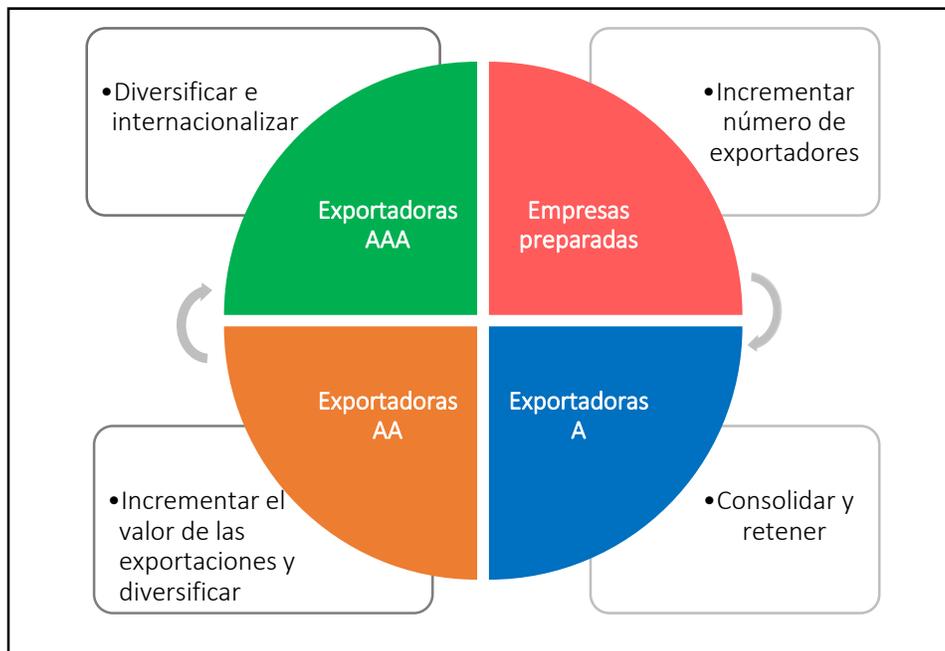
Una vez que la empresa ha logrado vender a distintos países o exportan en un solo país pero a más de tres clientes distintos, se le califica como exportadora AA. Para lograr el afianzamiento de estas empresas en el exterior, ProMéxico les ayuda a incrementar el valor de las exportaciones y seguir diversificando.

En esta fase, con auxilio de las herramientas de inteligencia comercial, se busca información que proporcione e identifique nuevos mercados donde su producto podría ser competitivo; además se suministra capacitación para que puedan innovar en productos y procesos y de esta forma puedan acaparar mayores clientes y logren consolidarse en el exterior.

Por último, las empresas que han invertido en una planta centro de distribución en el exterior se les considera como exportadoras AAA. En esta fase lo que se busca es seguir diversificando las ventas y posicionar a la empresa como un gran actor en el mercado exterior.

De esta manera, se puede observar que una base fundamental en la promoción de la oferta exportable es la utilización de la inteligencia comercial. Así, se podría determinar que contar con información sobre los mercados internacionales y su comportamiento es fundamental para poder concretar los proyectos de exportación, internacionalización y de atracción de IED. Cualquier agencia de promoción que no posea tal conocimiento no podrá actuar ni asegurar el éxito para las empresas de sus países.

Figura 3.8 Objetivos en la tarea de promoción de oferta exportable por tipo de empresa



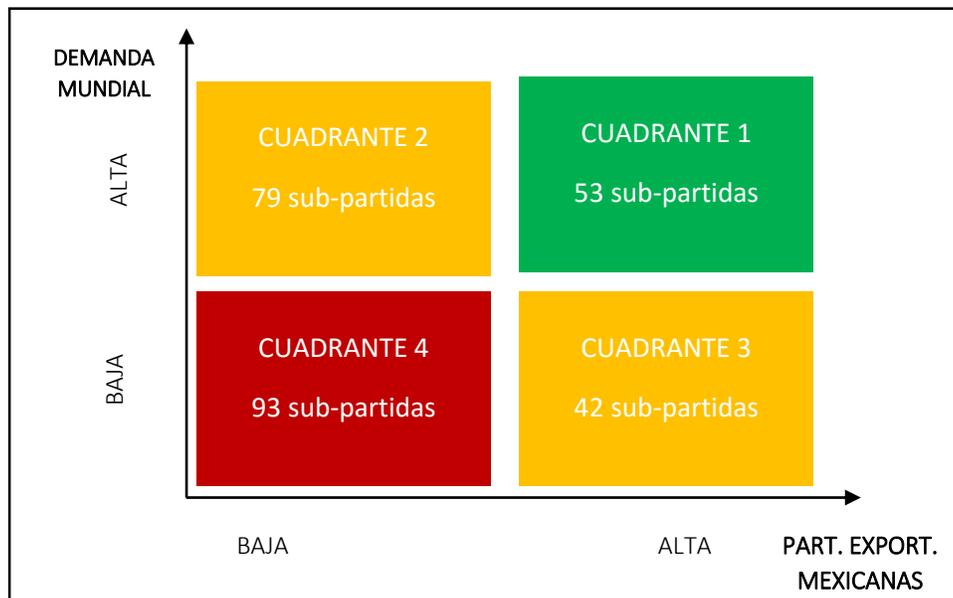
Fuente: elaboración propia.

3.4.2.3 Identificación de la oferta exportable

Con objeto de enfocar los esfuerzos y acciones de promoción en el exterior, ProMéxico elaboró un análisis de inteligencia comercial donde se seleccionaron 177 de grupos de productos¹⁴² en los que México es considerado competitivo a nivel mundial.

Se partió de una selección preliminar de grupos de productos basado en los conocimientos y experiencia personal de ProMéxico especializado en sectores y ramas de actividad. Posteriormente se ejecutó una priorización segmentando los productos en cuatro cuadrantes, con base en el crecimiento de las exportaciones mundiales y la variación de la participación de México, para el periodo 2005-2008, quedando de la siguiente manera:

Figura 3.9 Segmentación de los sectores con oportunidad



Fuente: ProMéxico.

¹⁴² De acuerdo al sistema armonizado corresponde a nivel sub-partida (seis dígitos).



De este modo se determinó trabajar con las sub-partidas de los cuadrantes 1, 2 y 3. La tabla siguiente muestra el número de grupos de productos seleccionados en cada sector:

Cuadro 3.13 Sectores en los que México es competitivo, 2005-2008

Sector	Grupo de productos 1	Porcentaje
Alimentos procesados y bebidas	35	19.77%
Metalmecánico	23	12.99%
Textil y confección	23	12.99%
Químico	14	7.91%
Eléctrico electrónico	13	7.34%
Productos auxiliares para la salud y belleza	13	7.34%
Aeroespacial	11	6.21%
Agro negocios	7	3.95%
Automotriz y autopartes	7	3.95%
Muebles	7	3.95%
Cuero y calzado	6	3.39%
Equipo médico	6	3.39%
Materiales para la construcción y ferretería	5	2.82%
Pesca y acuicultura	3	1.69%
Farmacéutico	2	1.13%
Joyería	2	1.13%
Total	177	100%

1/ grupo de productos a seis dígitos del sistema armonizado. No incluye servicios.

Fuente: cálculo y elaboración de ProMéxico.



3.5 Metas y Resultados de la Promoción de Exportaciones

Durante los años de operación de ProMéxico, se establecieron metas para la promoción de exportaciones de acuerdo a la situación económica mundial y del propio país. Año con año, las labores de promoción realizadas por ProMéxico al interior del territorio nacional y en el extranjero, derivaron en el apoyo a empresas mexicanas que comercializan sus productos y servicios en otros países, dando como resultado la consecución y superación de las metas establecidas por la institución.

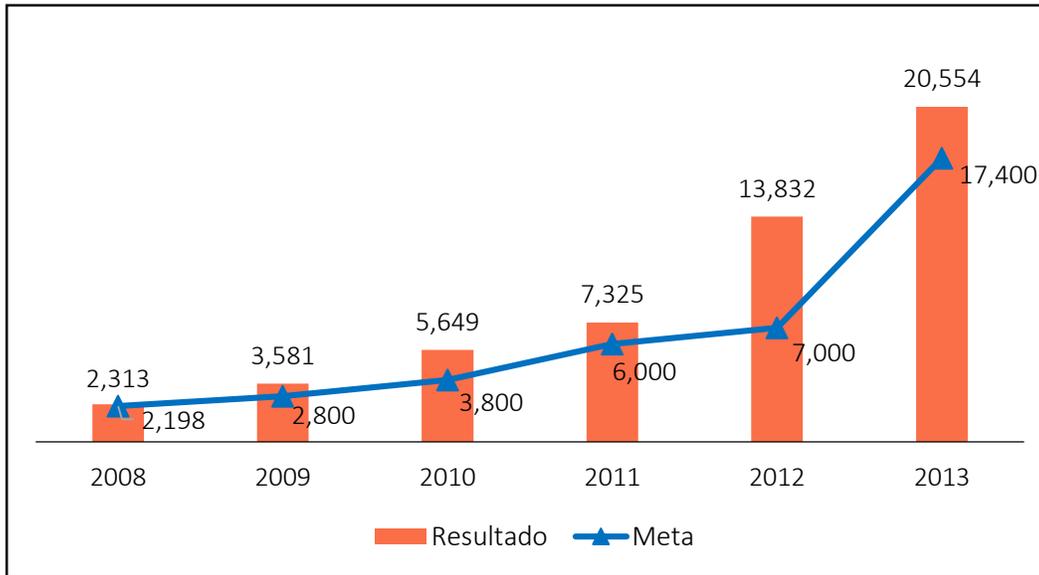
La medición de los resultados de exportación se centra en el valor de las ventas al exterior de las empresas atendidas por ProMéxico. El monitoreo se hace consultando los registros de la “Cinta de Aduanas”, base de datos que contiene la información oficial de las transacciones con el exterior que realizan las empresas del país. Así, el desempeño que ha obtenido ProMéxico en la promoción de exportaciones, desde su creación en 2007 al cierre de 2013, ha sido el siguiente:

a. Crecimiento de las exportaciones

El primer objetivo que ProMéxico tiene en la promoción de exportaciones, es lograr un mayor incremento de las mismas. Año tras año se plantean los objetivos y metas en este sentido, y en todos los casos han sido superadas.

Como se puede apreciar en el *grafico 3.8*, desde 2008 a finales de 2013 se han cumplido satisfactoriamente las metas de exportación, esto puede deberse a la calidad de los apoyos y servicios ofrecidos, además del oportuno manejo de las bases de datos de comercio exterior que ayudan a las empresas a identificar nichos de oportunidad para sus productos. De esta manera, los clientes de ProMéxico alcanzaron exportaciones por un valor de 20,554 millones de dólares en 2013, superior a la meta planteada de 17,400 mdd, lo que significó un avance del 118%.

Gráfico 3.8 Cumplimiento de las metas de exportación de ProMéxico (millones de dólares)



Fuente: elaboración propia con datos de ProMéxico.

De esta manera vemos que los resultados obtenidos han significado un crecimiento considerable de las exportaciones realizadas por las empresas apoyadas por ProMéxico, ya que el valor de las exportaciones alcanzado en 2008 fue de 2,313 millones de dólares, incrementando en casi 10 veces en cinco años.

Sin embargo, a pesar de lograr un crecimiento de las exportaciones apoyadas por ProMéxico, éstas llegan a representar niveles muy bajos sobre el total de las exportaciones no petroleras del país.

Cuadro 3.14 Exportaciones promovidas por ProMéxico, 2008-2013, millones de dólares

Año	Exp. No petroleras	Exp. por empresas apoyadas por ProMéxico	Porcentaje de Exportaciones Promovidas
2008	240,707	2,313	1.0%
2009	198,872	3,581	1.8%
2010	256,780	5,649	2.2%
2011	292,990	7,325	2.5%
2012	317,814	13,832	4.4%
2013	330,534	20,554	6.2%

Fuente: elaboración propia con datos de ProMéxico e INEGI.



b. Diversificación de las exportaciones

b.1 Diversificación de mercados

Otro de los objetivos de ProMéxico es diversificar las exportaciones de los productos y servicios mexicanos. Tal como lo presenta el *cuadro 3.15*, los esfuerzos por mejorar la diversificación de las exportaciones no se han logrado plenamente: los resultados acumulados del periodo 2008-2013 muestran que Estados Unidos concentró el 83.6% del valor de las exportaciones realizadas por los clientes de ProMéxico, lo que significa una baja diversificación geográfica, acorde a las exportaciones no petroleras de México (ver *cuadro 3.7*).

Cuadro 3.15 Exportaciones de los clientes de ProMéxico por país, acumulado 2008-2013, mdd

País	Monto	Part. %
Estados Unidos	44,395	83.6%
Japón	982	1.8%
Canadá	728	1.4%
Brasil	724	1.4%
Colombia	646	1.2%
Guatemala	378	0.7%
Alemania	371	0.7%
Venezuela	345	0.6%
Argentina	316	0.6%
China	299	0.6%
Otros	3,931	7.4%
Total	53,115	100%

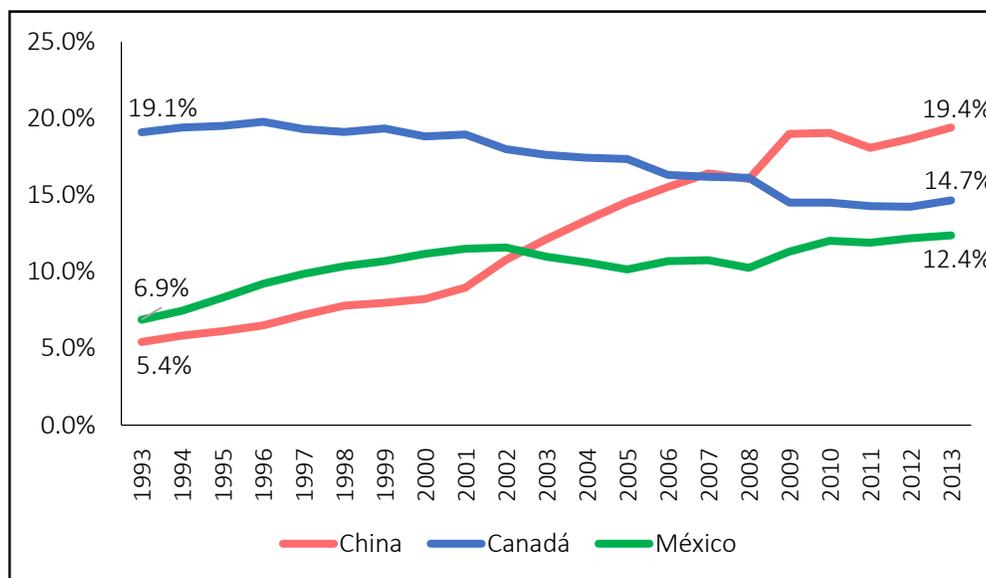
Fuente: elaboración propia con datos de ProMéxico.

No obstante, se puede destacar que han existido algunos avances en esta labor. En este periodo, de los primeros diez países a donde fueron dirigidas las exportaciones, cinco fueron hacia América Latina, lo que representó el 4.5% del total acumulado. Las oportunidades de comercio que surjan en esta región en los próximos años para los clientes de ProMéxico podrían aumentar si se consideran las labores que está realizando el gobierno con la Alianza del Pacífico.

De hecho, ProMéxico junto con los organismos de promoción de comercio de Colombia, Chile y Perú han estado trabajando en agendas y misiones comerciales para que los empresarios tengan encuentros con compradores de estos países.

A pesar de la clara concentración de las exportaciones hacia Estados Unidos, esto no se tradujo en un impacto de la participación mexicana en las importaciones de aquel país, que pasaron de 11% en 2009 a solo 12% en 2013. No muy distante al 9% de 1996 cuando el TLCAN apenas comenzaba.

Gráfico 3.9 Participación en las importaciones de Estados Unidos, 1993-2013, (%)



Fuente: elaboración propia con datos de Global Trade Atlas.

En esta perspectiva, los esfuerzos crecientes del sector exportador en su conjunto, han servido sólo para conservar en el mismo nivel la participación en las importaciones de Estados Unidos (10.5% en promedio de 1993 a 2013), ante el agresivo embate de China en ese mercado.

Como se encuentra enmarcado en el Plan Nacional de Desarrollo actual, se deben de aprovechar por completo la extensa red de tratados comerciales que tiene el país. México tiene libre acceso a 46 países distintos, e irónicamente casi todas las exportaciones se dirigen a un solo país.

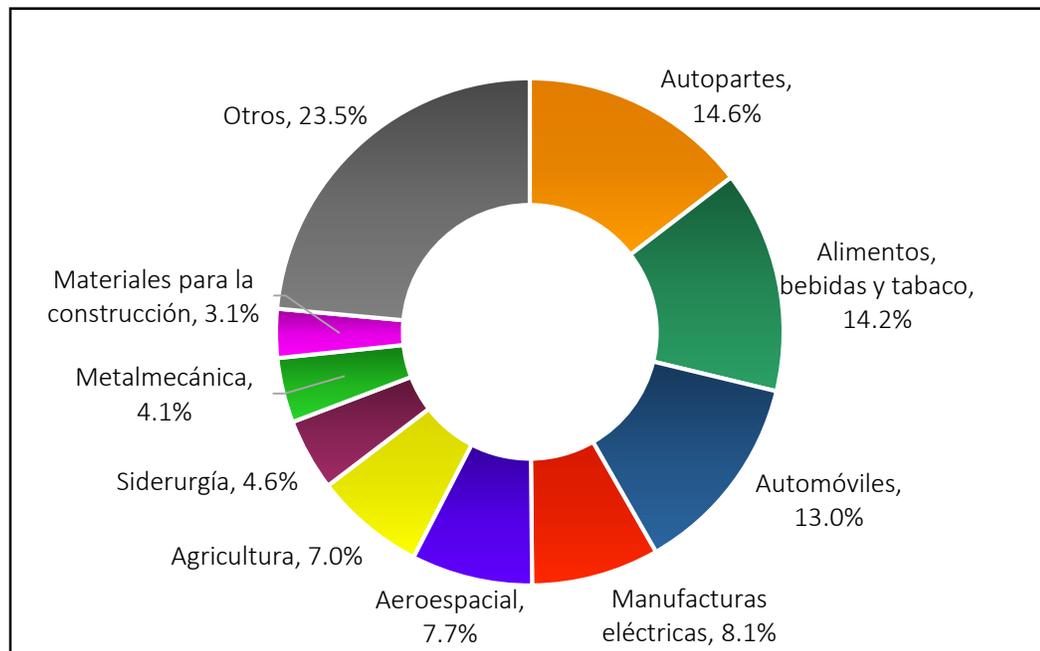
Además, ProMéxico cuenta con distintas oficinas en varios países y esto debería ser aprovechado por las empresas para que puedan encontrar mejores oportunidades de sus ventas. Los apoyos que dan las OREX a empresas mexicanas les permiten encontrar compradores extranjeros, encuentros de negocio, estudios de mercado y otros servicios que les facilitan la entrada a esos mercados.

Aunado a ello, se requiere una estrategia que promueva cadenas globales de valor, desarrollo regional, atracción de inversión que provoque cadenas de proveeduría nacional y transferencia tecnológica.

b.2 Diversificación de productos y servicios

La estrategia de promoción de exportaciones también busca la diversificación de los productos que México vende al exterior. Para ello, durante el período comprendido, se trabajó con los sectores considerados estratégicos (ver apartado 3.1.4.2), los cuales tienen una fuerte presencia en el mercado internacional, así como con aquellos que se encuentran en etapas incipientes en su proceso de expansión fuera de territorio nacional.

Gráfico 3.10 Distribución Sectorial de las Exportaciones de los clientes de ProMéxico, acumulado 2008-2013



Fuente: elaboración propia con datos de ProMéxico.



Los resultados obtenidos a 2013 demuestran que las exportaciones que componen al sector automotriz son los productos más vendidos al exterior por parte de los clientes de ProMéxico, concentrando el 28% del total acumulado; seguido de alimentos y manufacturas eléctricas, con el 14 y 8 por ciento respectivamente.

Se debe destacar que la mayor parte de estos productos exportados están dentro del marco de los sectores que ProMéxico considera estratégicos, por lo que los esfuerzos de diversificación se han orientados hacia estos.

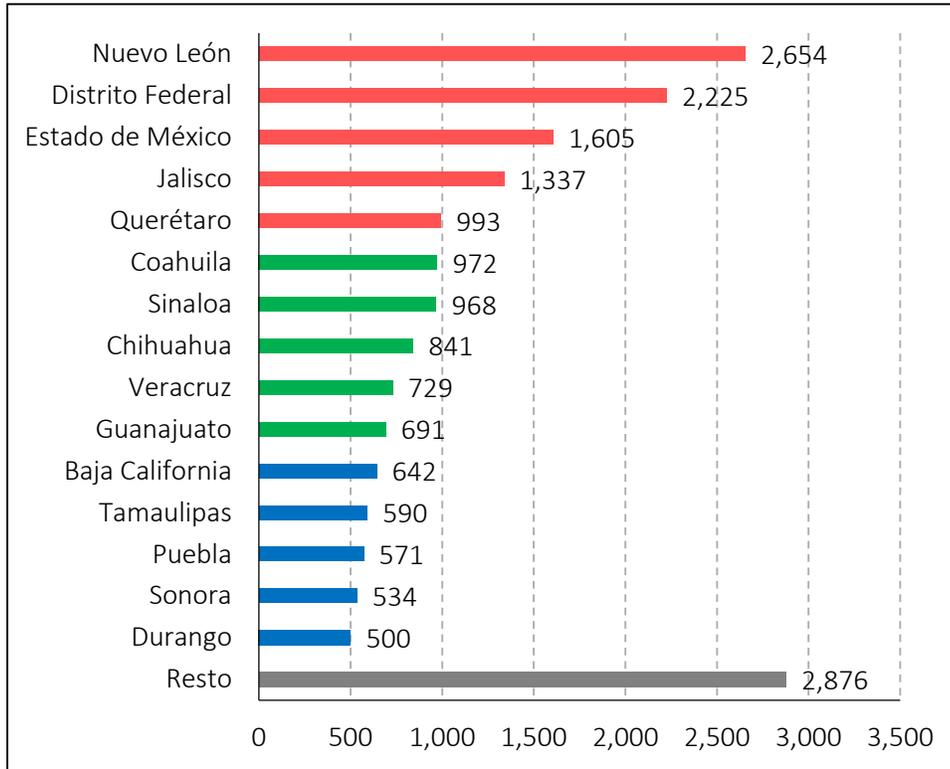
Sin embargo, se pone en manifiesto que los productos exportados por ProMéxico siguen la misma tendencia sobre las exportaciones no petroleras del país; existe una alta concentración en dos sectores manufactureros.

b.3 Diversificación del origen de las exportaciones

Como se analizó en el apartado 3.4.1, las entidades que mayores exportaciones registraron entre 2007 y 2013 fueron Chihuahua, Baja California, Campeche, Coahuila y Nuevo León. Por lo tanto, otro reto que debe afrontar ProMéxico es lograr que más empresas de otras Entidades Federativas se sumen al valor de las exportaciones; para ello las OMEX son las encargadas de dar seguimiento y apoyo a los proyectos de exportación de las empresas.

En el gráfico siguiente se muestra que hasta el 2011, último año con información disponible, las exportaciones que efectuaron las empresas apoyadas por ProMéxico provinieron principalmente de Nuevo León, Distrito Federal, Estado de México, Jalisco y Querétaro.

Gráfico 3.11 Exportaciones realizadas por ProMéxico, por Estado, acumulado 2008-2011 (mdd)



Fuente: elaboración propia con datos de ProMéxico.

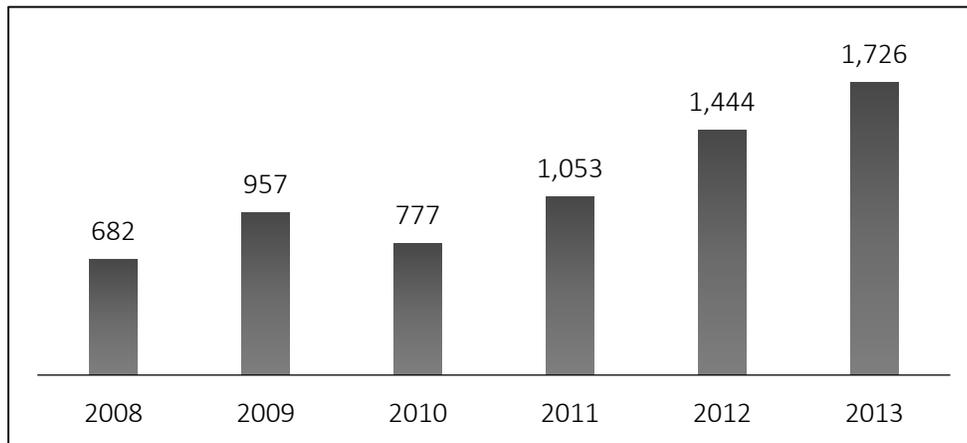
Para el caso de Chihuahua, Coahuila y Baja California que son de las cinco entidades que lideran las exportaciones de México, no aparecen en las primeras posiciones de las exportaciones provocadas por la institución. Esto puede deberse a que en los Estados del norte generalmente se implantan grandes empresas manufactureras transnacionales que no requieren de los servicios de ProMéxico tanto como las pequeñas y medianas empresas. Asimismo, los resultados demuestran que la promoción internacional ha funcionado básicamente para los Estados con capacidad productiva y por tanto con capacidad de generar oferta exportable.

c. Más empresas exportadoras

El tercer y último objetivo de ProMéxico en materia de promoción comercial se refiere a alcanzar que mayor número de empresas comiencen con actividades de exportación y que éstas se vuelvan recurrentes.

Desde el 2008 al 2013, el número de empresas que recibieron algún tipo de apoyo de ProMéxico para poder exportar, ha incrementado considerablemente. El gráfico siguiente presenta que en el 2013 fueron mil 726 las empresas que fueron atendidas en materia de promoción comercial, cifra que casi triplica al año 2008.

Gráfico 3.12 Número de empresas exportadoras que recibieron algún apoyo de ProMéxico

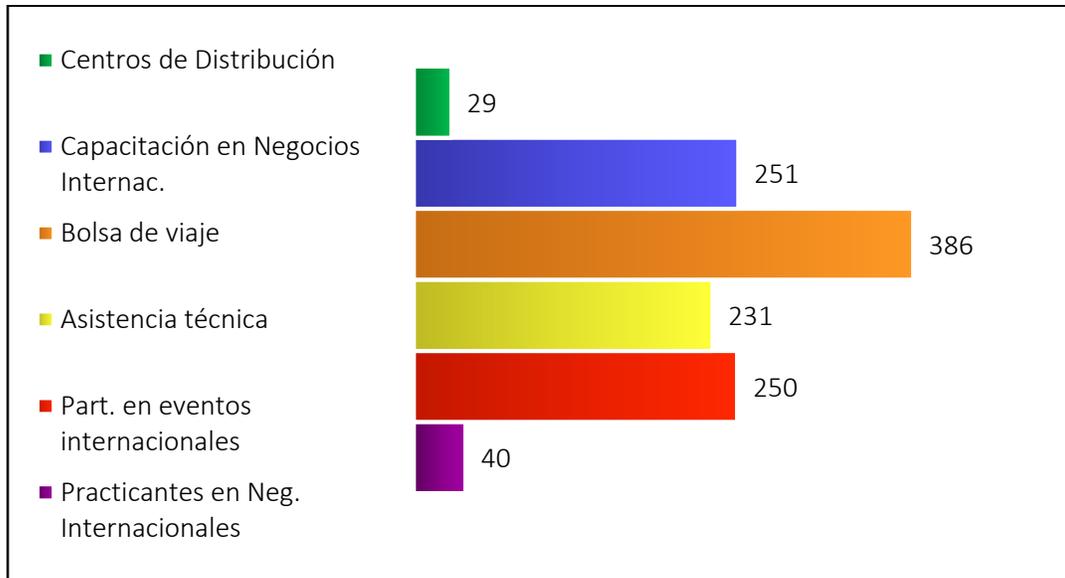


Fuente: elaboración propia con datos de ProMéxico.

Este crecimiento en la atención de cada vez más empresas se debe, en parte, a la difusión progresiva de los apoyos y servicios que ofrece ProMéxico entre la misma comunidad empresarial. A través de los años se ha ido depurando y mejorado el catálogo de estos servicios de promoción, que abarcan distintas etapas del proceso exportador, los cuales van convenciendo a más empresas a acercarse a la institución para solicitarlos.

De esta manera podemos ver en el gráfico siguiente que en el 2013 ProMéxico otorgó un total de 1,187 apoyos equivalente a un egreso de 47.7 millones de pesos; siendo las bolsas de viaje, la capacitación en negocios internacionales y la participación en eventos internacionales, los apoyos con mayor demanda en ese año.

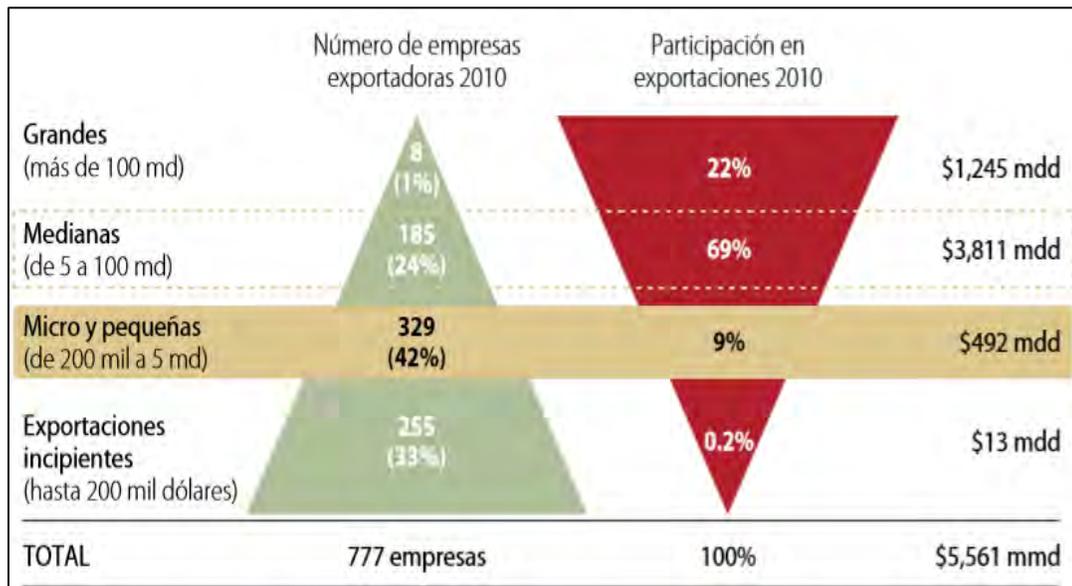
Gráfico 3.13 Cantidad de apoyos otorgados por ProMéxico, 2013.



Fuente: elaboración propia con datos de ProMéxico.

Por otro lado, existe una priorización para que las pequeñas y medianas empresas se incluyan en operaciones de comercio exterior. Según datos del 2010, ProMéxico apoyó a 777 empresas en actividades de exportación, de las cuales 329 fueron micro y pequeñas firmas que realizaron el 9% del monto exportado.

Figura 3.10 Estructura de los clientes de ProMéxico, 2010



Fuente: ProMéxico.

Las medianas empresas efectuaron un monto exportado de 3 mil 811 millones de dólares, representando el 24% de las empresas exportadoras de ese año. Se puede destacar que solo 8 empresas grandes fueron apoyadas en el 2010 y solamente exportaron 1,245 mdd; mientras que los exportadores incipientes¹⁴³ equivalentes al 33% de del total de empresas exportadoras tuvieron una participación de tan solo el 0.2 por ciento de la ventas externas de los clientes de ProMéxico.

En resumen, se puede observar que el 75% de los exportadores apoyados fueron micros, pequeños e incipientes que registraron ventas de 505 millones de dólares, y por otro lado 1 por ciento fueron grandes firmas. Por lo tanto, se puede matizar que ProMéxico sí da prioridad a las PyMEs en los esfuerzos de inclusión en la base exportadora.

Aunque no existe disponibilidad de información para el año 2013, se podría asegurar que se ha seguido esta priorización, ya que las pequeñas y medianas empresas conforman un grupo muy grande del universo de empresas que existen en el territorio nacional.

¹⁴³ Se entiende por exportadores incipientes a aquellos que realizaron alguna venta al exterior en ese año y al siguiente dejaron de exportar.

Esta promoción de exportaciones y sus resultados están basados en las cantidades que las empresas que han recibido un servicio por parte de ProMéxico han reportado a la cinta de aduanas.

Sin embargo, los resultados de ProMéxico deben ser analizados desde ópticas adicionales, como las exportaciones confirmadas por empresas con las que se han desarrollado proyectos de exportación, basados en los modelos de promoción de la demanda, oferta y el Modelo ACT.

d. Resultados de los modelos de promoción comercial

Los proyectos de exportación se registran en el CRM¹⁴⁴ a partir de la identificación de un interés de compra por parte de grandes empresas del exterior. Se trabaja en torno a la selección de productos a importar desde México, identificando a los proveedores con el perfil y la capacidad productiva solicitada. Los proyectos que se encuentran dentro de la Cartera de Proyectos de Exportación pasan por un proceso de maduración que se compone de las siguientes etapas:

Figura 3.11 Etapas del pipeline de proyectos de exportación



Fuente: ProMéxico.

1.Oportunidad: En esta primera etapa, se carga en el sistema la Oportunidad de negocio, la cual es revisada y calificada, con la finalidad de determinar si es viable para convertirse en proyecto de exportación, o, en caso no serlo, se cancela por carecer de elementos.

2.Selección de contrapartes: una vez califica la Oportunidad, y en caso de ser factible, se convierte en proyecto de exportación y se ubica en la etapa de Selección de contrapartes, en la

¹⁴⁴ Customer Relationship Manager, es la plataforma utilizada en ProMéxico para el registro y administración de la relación con los clientes y que administra un almacén de datos (Data Warehouse) con la información de la gestión y seguimiento de la cartera de Proyectos tanto de Inversión como de Exportación



que se pone en contacto a la(s) empresa(s) importadora(s), con la(s) empresa(s) exportadora(s) que cuenten con los productos demandados.

3. Negociación. En esta etapa, las empresas exportadoras que cumplen con el perfil y las especificaciones que demanda el comprador, entran en una fase de definición de los términos comerciales con los que se realizará la exportación.

4. Cerrado/Ganado o Cerrado/Perdido: Por último y después de haber llevado a cabo las negociaciones entre empresas, en caso de haber alcanzado algún acuerdo y realizar la exportación, el proyecto se establece como Cerrado/Ganado; en caso de no alcanzar algún acuerdo y no realizarse la exportación, el proyecto se define como Cerrado/Perdido.

Por lo tanto, el análisis de los resultados se hará en base a los proyectos de exportación cerrados y ganados. Los datos son a partir del 2011 ya que estos modelos no tradicionales comenzaron a funcionar un año atrás:

Entre 2011 y 2013 surgieron en total 5,794 proyectos para la promoción comercial, de los cuales solo 1,373 han sido registrados en el CRM como ganados. Vemos en el *cuadro 3.16* que los proyectos de oferta son los que mayores casos exitosos han logrado (recordemos que estos proyectos basados en la oferta están enfocados preferentemente a consorcios) representando el 67.4% de la cartera de proyectos ganados.

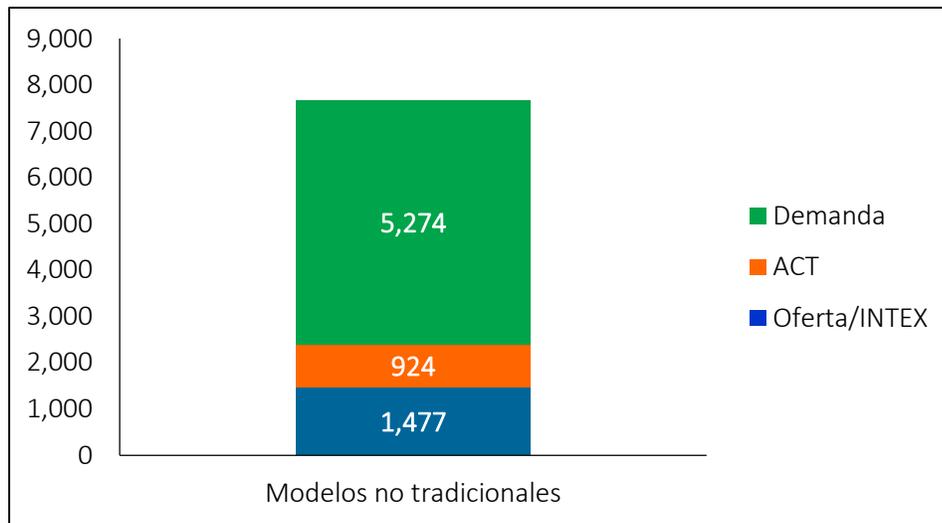
Cuadro 3.16 Cartera de proyectos de los modelos no tradicionales de exportación, 2011-2013

Modelo	Proyectos	Cerrados/Ganados
Oferta/INTEX	3,581	925
Demanda	1,960	391
ACT	253	57
<i>Total</i>	<i>5,794</i>	<i>1,373</i>

Fuente: elaboración propia con datos del CRM Exportaciones de ProMéxico.

Sin embargo, los resultados obtenidos de cada modelo demuestran que los proyectos surgidos de la demanda son los que mayores montos de exportación han efectuado. Durante este período, los cuatro modelos lograron un valor total de 7,675 millones de dólares, de estos, los proyectos de demanda significaron el 68.7%, seguido de los de oferta y el modelo ACT con 19.2% y 12.1% respectivamente.

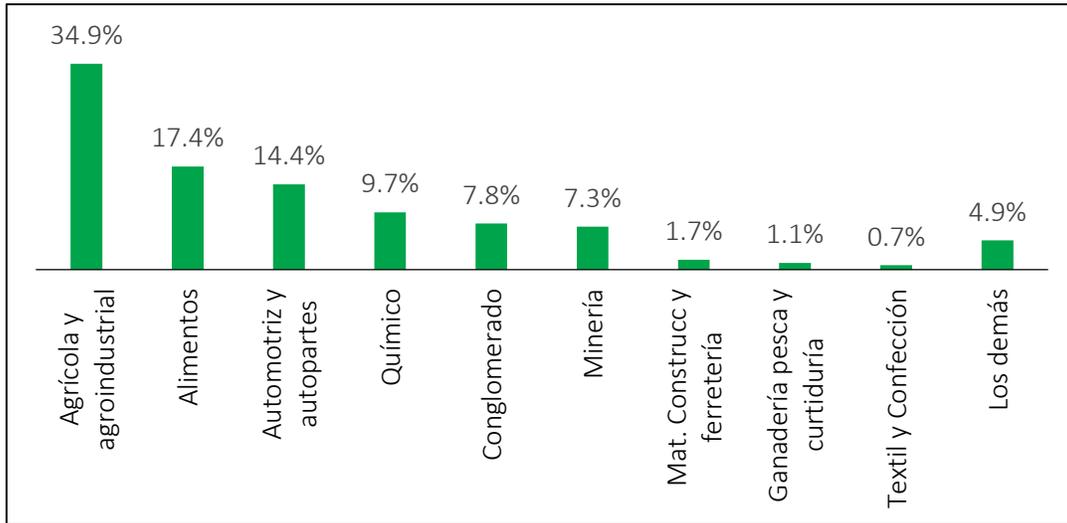
Gráfico 3.14 Resultados de los modelos no tradicionales de promoción, acumulado 2011-2013 (mdd)



Fuente: elaboración propia con datos del CRM de Exportaciones de ProMéxico.

Sobre los proyectos surgidos de la demanda, se puede destacar que de los 391 proyectos confirmados entre el 2011 y 2013 registraron un monto de 5, 274 millones de dólares, de los cuales se puede destacar que el 35% correspondieron al sector agrícola y agroindustrial, el 17% a alimentos y un 14% a la industria automotriz.

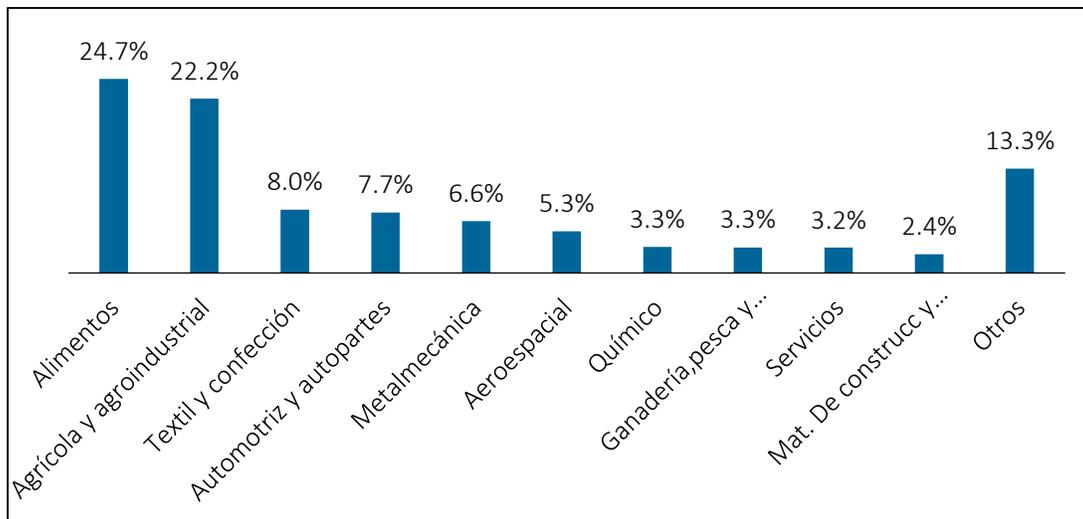
Gráfico 3.15 Distribución sectorial de los proyectos de demanda, acumulado 2011-2013



Fuente: elaboración propia con datos de ProMéxico.

Por otro lado, los proyectos basados en la oferta realizaron un monto de 1,477 millones de dólares en este periodo, y los sectores que registraron mayores niveles de exportación fueron el de alimentos, agrícola y agroindustrial, y textil con 25, 22 y 8 por ciento respectivamente.

Gráfico 3.16 Distribución sectorial de los proyectos basados en la oferta, acumulado 2011-2013



Fuente: elaboración propia con datos de ProMéxico.



De esta manera los proyectos de demanda y oferta desde su implementación han dado mayor beneficio a las empresas que pertenecen al sector de alimentos, automotriz (autopartes) y agro. Los resultados por lo tanto coinciden con el *gráfico 3.10*, ya que estos son los sectores de los cuales se han realizado mayor monto de exportaciones, por lo que sí han tenido un efecto importante en las exportaciones promovidas por ProMéxico.

Por último, es importante señalar que en el desarrollo del Modelo de Alianza con Compañías Transnacionales se ha trabajado con firmas multinacionales con el objetivo de aumentar su nivel de compras nacionales, detonar reinversiones (de las transnacionales) y atraer proveedores del exterior para mejorar las cadenas productivas.

Hasta el 2013, se confirmaron 57 proyectos de este modelo por un monto de 926 millones de dólares. Los sectores donde ha destacado el modelo son el metalmecánico, eléctrico-electrónico y el automotriz-autopartes con una participación del 40, 35 y 19 por ciento respectivamente.

Cuadro 3.17 Proyectos ACT por sector, 2011-2013, (mdd)

Sector	Monto (mdd)	Part. (%)
Metalmecánica	365	39.4%
Eléctrico-electrónico	324	34.9%
Automotriz y autopartes	180	19.4%
Petróleo y petroquímica	47	5.1%
Aeroespacial	5	0.5%
Otros	6	0.6%
Total	926	100%

Fuente: elaboración propia con datos del CRM de Exportaciones.



Por lo tanto, en el desarrollo del modelo ACT que está basado en el aprovechamiento de cadenas de proveeduría nacional con las empresas multinacionales se ha trabajado con los sectores donde México es considerado altamente competitivo a nivel internacional.

Se debe señalar que los proyectos del Modelo ACT, implican entre otras actividades, la realización de encuentros de negocios; agendas de negocios; apoyos para certificación, y realización de seminarios de inversión para atracción de proveedores del exterior y de difusión del modelo.

3.6 Pendientes en la política comercial que inhiben la promoción de exportaciones

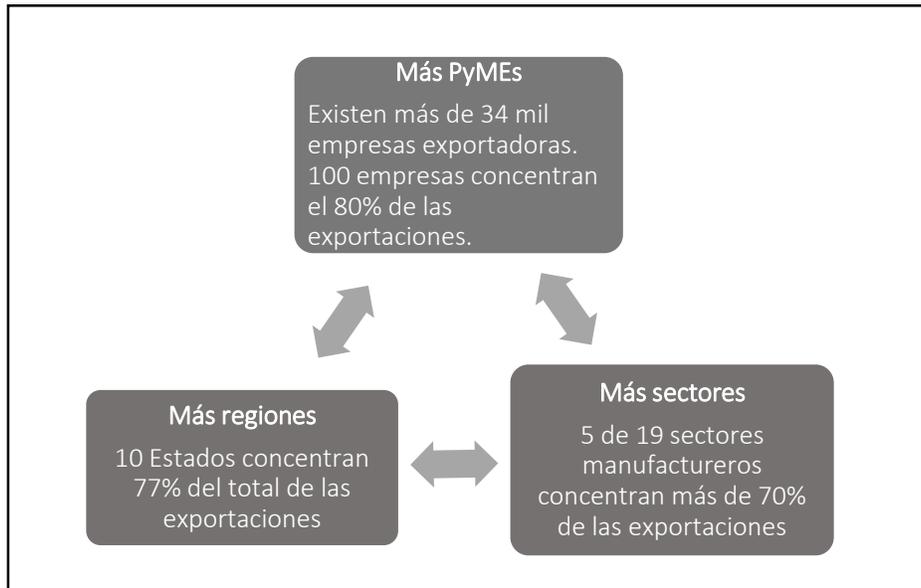
Los resultados obtenidos de la promoción de exportaciones realizada por ProMéxico demuestran que han habido avances en esta materia: se han superado las metas de exportación fijadas cada año; se ha logrado una diversificación de las exportaciones, en especial a países de América Latina; y se han ido sumando más número de empresas exportadoras.

Sin embargo, para poder alcanzar mejores y mayores efectos en la promoción comercial, aún se deben de superar varios obstáculos que frenan el crecimiento de las exportaciones y los esfuerzos que realizan los organismos, tanto públicos y privados, para dinamizar al sector exportador, entre los cuales se encuentran:

a) Seguir incrementando la base exportadora

En México, la apertura comercial ha contribuido tanto a aumentar el número de empresas exportadoras al pasar alrededor de 21 mil en 1993 a 34 mil en 2013, así como cambiar la composición del comercio exterior, ya que en 1982, 80% de lo que se exportaba era petróleo y minería, en contraste, en 2013, 83% fue manufacturas. Además, ha crecido el número de Estados involucrados en la actividad exportadora. No obstante, es necesario seguir incrementando el número de empresas, regiones y sectores beneficiados, ya que la actividad exportadora aún se encuentra concentrada.

Figura 3.12 Democratización de la apertura



Nota: información a 2013.
Fuente: elaboración propia.

En este reto de democratización del comercio, ProMéxico debe conseguir que un mayor número de empresas se inserten en actividades de comercio exterior, ya que esto trae una serie de ventajas tanto para la empresa como la economía en su conjunto. Además, al incrementarse el número de empresas que realizan exportaciones, se provocaría un efecto cadena sobre los otros objetivos que se busca conseguir: aumento del monto de las exportaciones; diversificación de productos, destino y origen de las exportaciones.

Para entender correctamente este desafío, es necesario conocer cuál es el panorama del universo de empresas establecidas en México. Como se puede observar en el *cuadro 3.18 (a)*, del 2008 al 2013 el número total de firmas en el país se incrementó de 3.7 a 4.2 millones. Dentro de este aumento, surgieron un mayor número de micros y pequeñas empresas. Sin embargo, en el mismo periodo, el total de empresas exportadoras registró una caída neta de casi mil empresas: los exportadores incipientes descendieron de 24 mil a 22 mil, pero hubo una compensación con el incremento en los demás tamaños de empresas exportadoras.



Cuadro 3.18 a) Estructura de empresas en México por tamaño de la empresa

Tipo de empresa	2008	2013
Micro	3,536,178	4,006,770
Pequeña	149,968	153,140
Mediana	30,697	33,591
Grande	7,176	7,661
Total	3,724,019	4,201,162

Cuadro 3.18 b) Empresas exportadoras por tamaño de la empresa

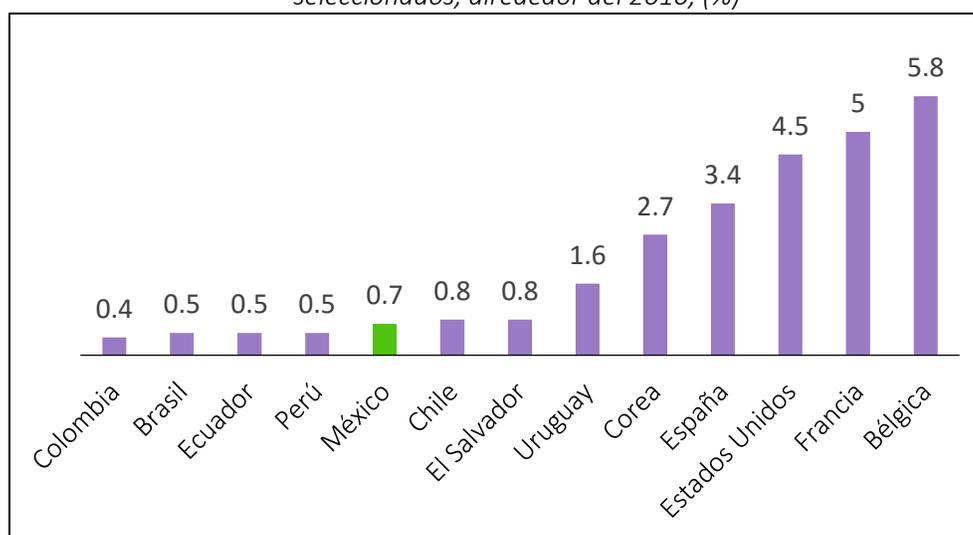
Empresas exportadoras	2008	2013
Export. incipientes	24,566	22,227
Micro y pequeñas	7,836	8,738
Medianas	2,538	2,867
Grandes	396	528
Total	35,336	34,360

Fuente: elaboración propia con datos de INEGI, NAFIN y ProMéxico.

Si al total de empresas existentes en México se le resta el número de las que realizan exportaciones, se obtendría un universo de 4.1 millones de empresas que podrían comenzar a realizar actividades en el exterior, es decir, ese es el total de la población potencial que tanto ProMéxico e instituciones federales y cámaras empresariales, con acciones coordinadas, pueden ayudar a desarrollar y promover su oferta exportable.

Realizando un comparativo internacional sobre la relación entre el número de empresas exportadoras y el total de empresas, se puede observar en el *gráfico 3.17* que México tiene una proporción muy pequeña comparado con otros países desarrollados.

Gráfico 3.17 Proporción de empresas exportadoras respecto del total de empresas, países seleccionados, alrededor del 2010, (%)



Fuente: ProMéxico con datos de CEPAL; OCDE y Banco Mundial.



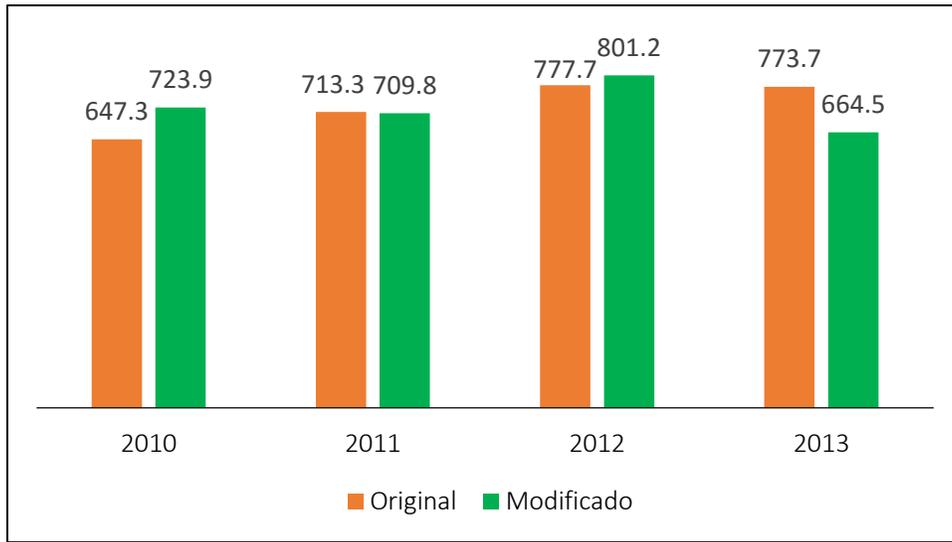
Países como Bélgica, Francia, Estados Unidos y España cuadruplican o incluso quintuplican el número de empresas que realizan exportaciones comparados con México, u otros países de América Latina. Por lo tanto, el objetivo de ampliar los beneficios del comercio exterior a un mayor número de actores es uno de los retos que nuestro país comparte con otros, en lo particular en lo que se refiere a lograr que las PyMEs participen más en las exportaciones, ya sea directa o indirectamente al integrarse a las cadenas nacionales de producción.

Por la importancia de este tipo de empresas, es importante que se instrumenten acciones que mejoren el entorno económico y apoyar directamente a estas empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

Es evidente que solamente ProMéxico no podría provocar que más PyMEs inicien actividades de exportación, es por eso que una de las fortalezas de la institución es la complementariedad y coincidencia con diferentes programas federales, como los de la Secretaría de Economía, Bancomext, NAFIN y SAGARPA¹⁴⁵. Los servicios y apoyos de estas instituciones junto con los de promoción, permiten el fortalecimiento de las empresas logrando incentivar la actividad exportadora y la internacionalización de las empresas. Además, al existir complementariedad con otras instituciones se puede obtener una mayor eficiencia en uso del presupuesto, ya que este se ha vuelto crecientemente insuficiente aun cuando año con año se asigna un monto similar.

¹⁴⁵ Secretaría de Economía (SNOE, Programa PYMEXPORTA, Fondo PYME); Bancomext (PYMEX: Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras, Cartas de Crédito de Exportación, Garantía bursátil, Factoraje Internacional de Exportación); NAFIN (Cadenas Productivas y Capacitación empresarial) y SAGARPA (Programa de Desarrollo de Mercados Agropecuarios y Pesqueros).

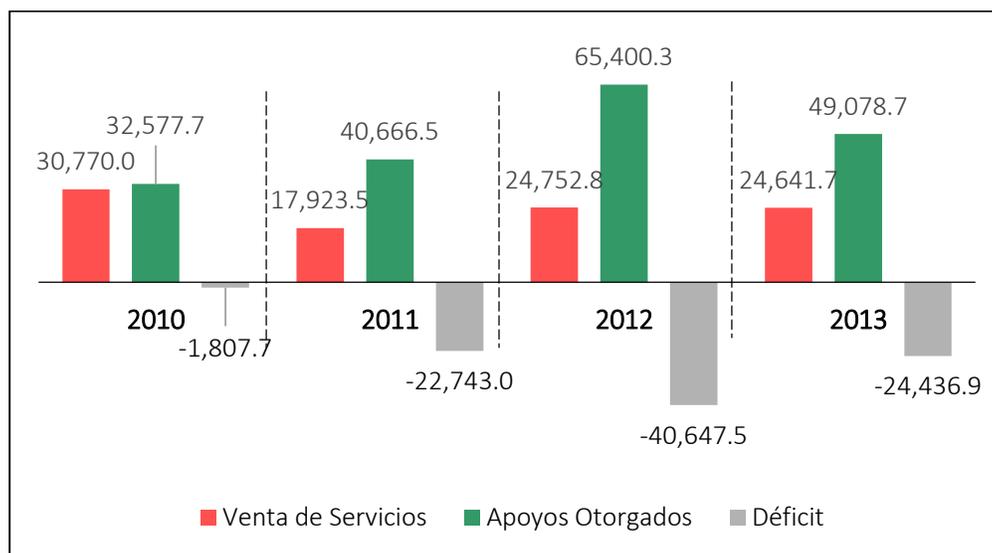
Gráfico 3.18. Presupuesto de ProMéxico, 2010-2013 (millones de pesos)



Fuente: elaboración propia con datos de SHCP.

Además, la demanda de apoyos por parte de empresas (en particular PyMEs) ha sido cada vez mayor a la oferta de ProMéxico, por lo tanto el presupuesto debería tener una lógica en la que mientras va aumentando la población objetivo, de igual manera aumentan los recursos para cubrir su demanda de apoyos.

Gráfico 3.19 Ingresos y egresos por concepto de servicios otorgados por ProMéxico (miles de pesos)



Fuente: elaboración propia con datos de ProMéxico.



De hecho, por la insuficiencia de recursos, ProMéxico ha tenido que tomar la decisión de incrementar el costo de los servicios para poder obtener más recursos y así no tener que dejar a un lado todos los proyectos de exportación en los cuales podría promocionar.¹⁴⁶ Sin embargo, cobrar más por los servicios perjudica aún más a aquellas pequeñas y medianas empresas que están contemplando iniciar sus exportaciones, por lo que se repetiría el problema de la promoción comercial que atravesó Bancomext y se volvería una contradicción.

Una alternativa para hacer eficiente el prepuesto destinando a los proyectos de exportación y hacer que más empresas se sumen a actividades en el exterior, es tener una visión de mediano plazo; ya que penosamente en ProMéxico se hace en el ahora y con lo que se tiene. Si se diera un seguimiento a los proyectos de exportación durante dos o tres años, y seguir apoyándolos para que estas exportaciones se vuelvan recurrentes, las empresas que iniciaron ventas al exterior estarían empezando a consolidarse y por lo tanto podrían dejar de recibir apoyos, para que así éstos puedan destinarse a nuevas firmas que quieran comenzar actividades internacionales.

De esta manera habría un impacto efectivo de la promoción comercial, ya que se estarían creando cada año nuevas exportaciones y más empresas podrían acceder a los apoyos que ofrece ProMéxico como los de otras instituciones. No obstante, se debe hacer hincapié que ProMéxico apoya a las empresas que ya se encuentran preparadas para exportar, por lo que seguirá siendo tarea fundamental de las cámaras empresariales y de los gobiernos estatales crear las condiciones pertinentes que permitan a las empresas ser competitivas y así pueden obtener el potencial que se necesita para comenzar a exportar.

¹⁴⁶ Para consultar los precios de los servicios y apoyos de ProMéxico, consultar el Portal de Obligaciones de Transparencia.



b) Cambios en la agenda comercial del país

Para que las actividades de promoción comercial puedan alcanzar un mayor significado en la diversificación de las exportaciones, es necesario que todos los tratados de libre comercio con los que cuenta el país sean aprovechados. En 2013 el comercio exterior alcanzó un nivel de 761 mil millones de dólares, lo que representó el 61% del PIB, sin embargo se ha perdido posicionamiento en las exportaciones mundiales pasando del 12° lugar en 2001 (158,443 mdd) al 15° en 2013 (380,096 mdd).¹⁴⁷

Esto puede deberse a diversos factores, entre los que se pueden destacar la pérdida de competitividad de la economía mexicana; una red de TLC enfocada a mercados maduros y con crecimiento lento; una política comercial replegada que ha impedido ampliar la red de TLC a nuevos mercados, sobre todo de países emergentes, entre otros.¹⁴⁸

El actual escenario mundial presenta oportunidades comerciales para México, fortaleciendo los vínculos comerciales con países cuyas economías muestran perspectivas positivas de crecimiento vía negociaciones comerciales y acceso a nuevos mercados. Estos cambios en el contexto económico internacional obligan a repensar de qué manera se pueden ampliar los esfuerzos de integración para dinamizar el comercio y las exportaciones más allá de los Estados Unidos.

La propuesta, por lo tanto, es fortalecer la presencia de nuestro país en sus mercados tradicionales y abrir nuevos entre los que ofrecen mejores vistas de crecimiento a futuro; sin embargo, la cuestión es con quién y cómo debe México vincularse en la actividad comercial.

Norteamérica, por su tamaño de mercado y por la vecindad geográfica, continuará siendo la región que determine la política comercial de nuestro país a nivel internacional; por lo tanto, lo que se busca es profundizar la relación con esta región. Con el objetivo de construir una agenda que utilice como punto de partida el TLCAN, el gobierno mexicano ha delineado una agenda de

¹⁴⁷ Información de Global Trade Atlas.

¹⁴⁸ De la Mora, Luz María en *La política exterior de México 2012-2018: diagnósticos y propuestas* de Schiavon, J. & Velázquez, R. México: Asociación Mexicana de Estudios Internacionales, 2012. Pág. 91.



competitividad con que contempla siete líneas de acción: cooperación aduanera, cooperación regulatoria, comercio de servicios, infraestructura, medio ambiente, energías alternativas y agenda social.

Los primeros tres temas están relacionados directamente con la agenda comercial que realiza la Secretaría de Economía. Para el tema de cooperación aduanera, se ha propuesto a EUA y Canadá trabajar acciones concretas como acordar un pedimento único que regule los flujos de comercio entre los tres países, homogeneizar la tecnología utilizada en las instalaciones fronterizas, y otros. Para el caso de cooperación regulatoria, se busca identificar sectores en donde proceda la armonización de normas, reglamentos técnicos, o bien el reconocimiento de la equivalencia de sus especificaciones. Para el comercio de servicios, la propuesta apunta a continuar la liberación del transporte fronterizo, profundizar acuerdos de reconocimiento mutuo, entre otros. Los temas restantes son un complemento necesario para consolidar los primeros tres, para maximizar el comercio de bienes y servicios, y a alcanzar mayores niveles de integración en la región.

Lo anterior es relevante no solamente para efectos de producir para la exportación a este mercado, sino que además para que la industria norteamericana utilice a México como una base para la producción hacia terceros mercados, y recupere presencia en otras partes del mundo; teniendo sentido en un contexto donde en el mediano plazo se prevé la expansión de otros mercados.

Así como Norteamérica es el eje de la política comercial de nuestro país, América Latina y el Caribe es el mercado complementario por excelencia. En los últimos años, esta región se ha convertido en la segunda con mayor dinamismo en el mundo, y por lo tanto, es imprescindible seguir profundizando las relaciones económicas, ya que es una zona donde México tiene buen potencial exportador tomando en cuenta la cercanía geográfica, la identidad cultural, el idioma y el tamaño de los mercados.

Las negociaciones con países diversos en América Latina pueden ser una excelente herramienta para conquistar y ampliar mercados como ya lo han demostrado los TLCs con países



centroamericanos¹⁴⁹, Chile, Colombia, Perú y Uruguay. Por lo tanto, se deben ampliar las relaciones comerciales de manera estratégica hacia mercados como Argentina, Brasil, Cuba, República Dominicana y Venezuela. De esta manera, la agenda comercial con la región latinoamericana, tendría sentido igualmente en un contexto de mayor integración de diversas regionales a nivel mundial.

En el caso de Europa, el principal interés de esta relación ha sido la diversificación de los intercambios externos, enmarcados principalmente bajo el TLCUEM, que a su vez, fue complementado por una serie de acuerdos bilaterales con cada uno de los países miembros de la Unión. Si bien, el Tratado ha ayudado a aumentar el volumen neto de comercio entre las partes, no ha afectado sustancialmente la proporción del comercio mexicano que se hace en la zona respecto al total, de hecho la relación comercial ha resultado esencialmente deficitaria para nuestro país.¹⁵⁰

A pesar de que el TLCUEM es muy completo, se han detectado algunas dificultades que han frenado el crecimiento de las exportaciones mexicanas hacia Europa como son la deficiencia en infraestructura, el desconocimiento del mercado europeo por parte de los empresarios mexicanos, el proteccionismo agrícola en Europa y la complejidad de las normativas europeas.

En efecto, el reto consiste principalmente en lograr que un mayor número de empresarios mexicanos conozcan los beneficios del Tratado y comiencen a ver a Europa como un mercado objetivo.¹⁵¹ Asimismo, México debe aprovechar la valiosa cooperación que ha recibido y sigue recibiendo bajo diversos programas de apoyo bilaterales, los cuales tienen, entre otros propósitos, brindarle el apoyo a las PyMES para que participen de los beneficios del TLCUEM.

En la región de Asia-Pacífico es esencial que se extiendan los lazos comerciales, de inversión y cooperación económica que vinculen efectivamente a México y pueda consolidar su presencia a largo plazo. El acercamiento a Asia se deriva del actual dinamismo económico de la región y dada su marcada influencia en las tendencias globales en las cadenas de valor, integración comercial, así como el crecimiento de sus mercados. Para alcanzar esta vinculación, es preciso que se

¹⁴⁹ Triangulo de Norte (Guatemala, Honduras y El Salvador), Nicaragua y Costa Rica.

¹⁵⁰ En 2012 el déficit comercial fue de 18,826 mdd, pasando a 23,116 mdd en 2013.

¹⁵¹ Leycegui, *op.cit.*, pág. 426.



fortalezca el contacto con dicha zona; ejemplo de ello es la negociación del Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), que sin lugar a dudas es el primer acercamiento significativo con la región.

El TPP ha sido definido como la iniciativa comercial más relevante y ambiciosa en el ámbito internacional, que busca innovar al incorporar temas no previstas tradicionalmente en los TLC. Por eso, la agenda comprende aspectos económicos, financieros, científicos, tecnológicos y de cooperación. La dimensión que tienen los 11 países integrantes del Acuerdo cuenta con una población total de 679 millones de habitantes y tienen en su conjunto una participación de 35% del PIB mundial, participan con 22% de las exportaciones mundiales totales y 25% de las importaciones.

Cuadro 3.19 Participación en PIB, exportaciones e importaciones de los países del TPP sobre el total mundial, 2013 (%)

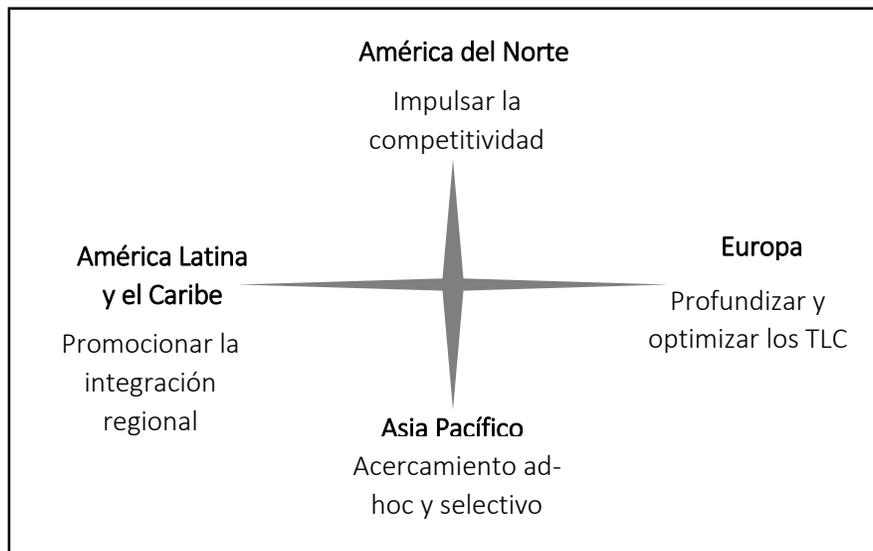
País	PIB	Export.	Import.
Estados Unidos	22.00%	9.70%	12.30%
Japón	6.50%	3.40%	4.10%
Canadá	2.40%	2.40%	2.60%
Australia	2.10%	1.30%	1.50%
Malasia	0.40%	1.10%	1.00%
Singapur	0.40%	2.50%	2.30%
<i>Los demás</i>	<i>1.10%</i>	<i>1.50%</i>	<i>1.50%</i>
Total	34.90%	21.90%	25.20%

Fuente: elaboración propia con datos de Banco Mundial.

Por el tamaño del Acuerdo, el TPP podría contribuir a que México diversifique sus mercados de exportación; ya que el Acuerdo de Complementariedad Económica existente con Japón es el único tratado que existe en la región y no resulta suficiente para explotar todo el potencial que tiene el comercio mexicano en Asia.

Por lo tanto, es necesario ir más allá del Acuerdo con Japón y desarrollar una agenda constructiva con China- segundo socio comercial de México- para explorar opciones de relacionamiento estratégico con ese país al igual que con Australia y Nueva Zelanda, Corea del Sur, India, o los países del ASEAN¹⁵², donde México podría encontrar complementariedades con sus cadenas de valor.

Figura 3.13 Agenda de la política comercial de México



Fuente: elaboración propia.

En resumen, el aprovechamiento y contratación de tratados comerciales podrán beneficiar a que el sector exportador recupere su dinamismo. Lo que se pretende alcanzar es consolidar una mayor integración regional para competir mejor frente al mundo; diversificar el comercio a raíz del nuevo papel de las economías emergentes; y diversificar los productos y mercados de exportación a aquellos que observan mayores tasas de crecimiento.

Para ProMéxico, serían favorables los cambios en la agenda comercial, ya que permitiría que la tarea de promoción comercial tenga mayores resultados, ya que se contará con más mercados donde los productos mexicanos pueden tener mejores oportunidades de mercado, y que además puedan entrar con ventajas tanto competitivas como preferenciales.

¹⁵² Brunei Darussalam, Camboya, Filipinas, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Singapur, Tailandia y Vietnam



c) Vinculación con una política industrial efectiva

A mediados del siglo pasado, el proceso de industrialización basado en la Sustitución de Importaciones alentó una integración vertical de las empresas, pues ante el limitado acceso a insumos importados, muchos productores se vieron forzados a estructurar sus procesos productivos en forma integrada, a fin de no depender de un escaso número de proveedores nacionales, lo que obstaculizó las posibilidades de especialización de las empresas nacionales en etapas de la producción. Cuando se dio el cambio hacia una apertura comercial, naturalmente, se generó una mayor disponibilidad de insumos extranjeros e intensificó la competencia en el mercado nacional; ante esta situación, los insumos importados desplazaron a los nacionales

En el largo plazo se suscitó la desarticulación de la estructura productiva nacional, desequilibrios en las cuentas externas y la concentración de los beneficios derivados de la apertura comercial en empresas de gran tamaño con capacidad de producir altos volúmenes con costos unitarios decrecientes. En cambio, las micros y pequeñas empresas, que operan con tecnología tradicional y productividad y eficiencia bajas, quedaron marginadas de dichos beneficios y de su incorporación a las cadenas productivas.

Por lo tanto, otro de los retos importantes vinculado con la política comercial, es la necesidad de promover una vinculación efectiva con el sector productivo nacional. Esto se debe a que no se han creado incentivos para desarrollar cadenas de valor o proveedores locales que puedan aprovechar los beneficios del acceso preferencial a mercados en el exterior. Para ello, no basta una política industrial orientada a la exportación; sino que se requiere de la articulación y el fomento de las pequeñas empresas como entidades innovadoras vinculadas a la estructura de producción¹⁵³

Es posible ampliar la actual política industrial elevando la competitividad de la base de la estructura productiva nacional, por lo que esta política debe completarse con una de articulación horizontal de estas empresas entre los sectores exportadores y la economía en conjunto. La colaboración de las pequeñas empresas con las grandes mediante redes de subcontratación

¹⁵³ Huber Bernal, Gerardo. *Apertura comercial y política industrial para las pequeñas empresas en México*. Revista Comercio Exterior, vol. 55, núm. 4, Abril del 2005. Pág 303.



permitiría mayor flexibilidad en la organización empresarial con escalas óptimas y con posibilidades de reaccionar con rapidez a los cambios en los mercados.

La búsqueda del fortalecimiento de la competitividad de este tipo de empresas debe ir acompañada de un proceso de sustitución competitiva de insumos importados por nacionales. Con ello se disminuiría el coeficiente de importaciones y de paso se relajaría el estrangulamiento externo al crecimiento que ha caracterizado a la economía mexicana, lo que permitiría elevar la tasa de crecimiento de largo plazo del país y mejorar la distribución del ingreso.

En virtud de que el reto para los países es permanecer, escalar o ser parte de las cadenas globales de valor, éstos se han percatado de que para ser competitivos deben no únicamente atender la agenda internacional (negociar preferencias), sino la nacional también (por ejemplo, infraestructura en telecomunicaciones y transportes, recursos humanos calificados, flexibilidad del mercado laboral, régimen fiscal y financiamiento).

Romero¹⁵⁴ menciona que es conveniente mantener un entorno general favorable a la actividad empresarial que facilite la creación y el desarrollo de las PyMES, así como la atracción de inversiones extranjeras directas. Las condiciones óptimas para el desarrollo de la actividad empresarial, comprenden un clima de estabilidad socio-política y macroeconómica; un marco institucional y regulador a favor del funcionamiento del mercado y de la actividad empresarial, que impulse una liberalización externa gradual y ordenada.

En suma, a medida que se atiendan las tareas pendientes que afectan la competencia y competitividad del país, se verá reforzado el mercado interno y a la vez mejorará el desempeño en el comercio exterior. Más aún, se podría pensar que este último tenga un mayor efecto en el crecimiento y de esta forma se logre escalar en las cadenas globales de valor, donde ya participan varios sectores (como el automotriz, autopartes y electrónico).

¹⁵⁴ Romero Luna, Isidoro. *PYMES y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política en las economías en desarrollo*. México: Universidad Autónoma Metropolitana; Revista Análisis Económico, vol. XXIV, núm. 57, 2009. Págs. 199-216.



Moreno & Ros afirman que, por lo tanto, la prioridad debería ser la integración a cadenas productivas para aprovechar la competitividad de ciertas actividades, que a su vez, reforzaría la competitividad en otras actividades, hacia adelante y hacia atrás, y que al mismo tiempo aumentaría la capacidad del sector exportador para generar crecimiento en el resto de la economía.¹⁵⁵ Por lo tanto, para lograr una integración más efectiva de las cadenas productivas nacionales y globales, se requiere atender una agenda comercial mucho más compleja que facilite la operación de dichas cadenas, e incremente la participación de las PyMES en las mismas.

¹⁵⁵ Moreno & Ros, *op.cit.*, pág 324.

CONCLUSIONES GENERALES



El comercio internacional sin lugar a dudas trae consigo una serie de ventajas para todas las economías; desde poder proporcionar a los países bienes que no podrían producir por su propia cuenta o conseguirlos a precios más bajos como poder sacar provecho de la división internacional del trabajo especializándose en aquellas actividades donde tienen mejores ventajas comparativas.

A nivel de la empresa, las actividades en el exterior pueden repercutir en un crecimiento de la misma, derivado de la diversificación de mercados, la obtención de economías de escala, y la innovación de mejores procesos productivos procedente de la competencia externa. Sin embargo, no todas las empresas logran obtener acceso a los beneficios derivados del comercio exterior, ya sea por la falta de recursos financieros, humanos, de logística, de información, entre otros.

Las pequeñas y medianas empresas son las que más se han visto considerablemente afectadas por la extensión de la competitividad a escala mundial, y en este escenario, mantener la cuota de mercado equivale a incrementar permanentemente la eficacia para que de esa manera se pueda dar respuesta a los requerimientos de los clientes y a la fuerte acción de la competencia.

Desde luego, muchos países han llevado a cabo políticas que busquen posicionar a las empresas en la competencia internacional, en especial a las PyMEs, ya que éstas presentan ciertas características que las obliga a ser innovadoras y flexibles para adaptarse rápidamente a los constantes cambios del mercado y a las presiones de los ciclos económicos.

El aumento de la presencia de organismos que se encargan de la promoción de las exportaciones en los últimos años indica que cada vez más gobiernos están conscientes de las ventajas que el comercio exterior traería para las pequeñas y medianas empresas, y la economía en su conjunto. Entre las diversas medidas que utilizan los gobiernos se incluyen actividades sobre todo relacionados a información de los mercados internacionales, vínculos con contactos externos, misiones comerciales o el financiamiento.



En el caso de México, las exportaciones, y el comercio exterior en general, han sido parte fundamental para el crecimiento de la economía, llegando a representar casi un tercio del Producto Interno Bruto. Sin embargo, en los últimos años, y por la fuerte competencia internacional, el papel que tiene el país dentro del comercio mundial se ha ido perdiendo debido a diversas razones, como la entrada de China a la Organización Mundial del Comercio, la fuerte dependencia económica hacia los Estados Unidos y por el poco aprovechamiento de los tratados comerciales suscritos, entre otros.

Aunado a esto, existen otras causas internas que impiden que las exportaciones puedan crecer aún más, entre las que se encuentran la concentración en dos ramas manufactureras – automotriz y electrónica-, y el débil desempeño de las empresas en las operaciones de comercio exterior, sobre todo de las pequeñas y medianas.

En ese sentido, nuestro país no ha quedado atrás en el quehacer de impulsar las exportaciones apoyando tanto a empresas que ya exportan como a las empresas con potencial para empezar con esta actividad, procurando darle prioridad a las PyMEs, las cuales son las principales fuentes de empleo en el país.

Además de esta búsqueda de integración de empresas, la labor de promoción comercial busca ayudar a diversificar las exportaciones a través de dos criterios: la identificación de productos que nuestros socios comerciales importan de terceros y que no gozan de preferencias arancelarias que ofrece México; y la promoción de productos que a pesar no tener una preferencia relativa pueden competir por su precio, calidad o cercanía a los mercados potenciales.

Así, se pueden encontrar programas y herramientas de promoción de exportaciones en varios niveles dirigidos a empresas específicas. Entre estos mecanismos podemos identificar a los del carácter administrativo- fiscal (DrawBack, IMMEX); competitividad (PROSEC); financieros; de capacitación; y de asistencia técnica e información (PYMEXPORTA, SIICEX, Fondo PYME).



Estos esquemas son ofertados por las principales instituciones del país que promueven y facilitan la penetración de productos mexicanos en el exterior; tales como la Secretaría de Economía, Bancomext, Nacional Financiera, la Comisión Mixta de Promoción de Exportaciones, y el recientemente establecido ProMéxico, que ponen a disposición de las empresas involucradas en actividades de exportación una gama de servicios y apoyos de fomento al sector a fin de facilitar los mecanismos de comercialización internacional.

Es importante puntualizar que estas instituciones deben de contar con un diseño adecuado y conjunto, con el objetivo de proporcionar apoyo a la comunidad empresarial, a fin de fomentar la capacidad productiva, mejorar la industria y ampliar las exportaciones y los mercados. Si a estos organismos se les da la dirección correcta y gestión eficaz, se puede desempeñar un importante papel catalizador en el desarrollo y la promoción de las exportaciones del país.

El objetivo central de la investigación era realizar una evaluación del desempeño de ProMéxico en la promoción de exportaciones. En este sentido, ProMéxico tiene como metas centrales de la promoción comercial la superación del triple paradigma del sector exportador mexicano: baja diversificación de mercados y sectores; pocas empresas exportadoras; y, aumentar y sostener el crecimiento de las exportaciones. De esta manera, se puede afirmar que la institución tiene claramente definida la problemática que se pretende resolver.

Sobre el catálogo de apoyos y servicios de ProMéxico, considero que ofrece una amplia variedad de esquemas que beneficia a todo tipo de empresa, sin importar el tamaño de la misma o en el proceso de exportación en el que se encuentran.

Además se puede destacar la segmentación de las actividades de promoción en: (i) desarrollo de la oferta exportable, y (ii) promoción de la oferta exportable. Y es que la coordinación de estas acciones con entidades del Gobierno Federal, de los gobiernos estatales y de entidades del sector privado vinculadas con el comercio exterior, es otra de las características destacadas, con lo que se da cumplimiento al propósito de la creación de ProMéxico de potenciar los esfuerzos en la materia con el fin de lograr un mayor impacto y cobertura.



También, opino que la coordinación y relación que ProMéxico tiene con las embajadas y consulados mexicanos en distintos países es una manera acertada de aprovechar las ventajas no solo comerciales, sino también diplomáticas que facilitan la promoción de las ventas en el exterior de las empresas.

De esta manera se puede apreciar que ProMéxico, en base a las características presentadas, cumple con lo establecido con los autores Calderón (2002) y Cignacco (2004):

- a. Cada año la institución presenta un informe de autoevaluación donde muestra los avances en promoción de exportaciones y atracción de inversión extranjera, de esta manera se puede legitimar la credibilidad del organismo.
- b. Los apoyos y servicios ofrecidos se adaptan tanto al entorno internacional como a las necesidades de las empresas.
- c. Se comprueban los grados de conocimiento y uso de los programas que ofrece ProMéxico, ya que como se analizó, el número de empresas apoyadas aumentó cada año, por lo que las empresas están aprovechando estos apoyos y los empiezan a considerar como parte complementaria de su proceso de internacionalización.
- d. Existe complementación con demás agentes de comercio exterior, como son las cámaras empresariales y de comercio, los gobiernos estatales, instituciones educativas, organizaciones no gubernamentales, entre otros.

Sobre su desempeño en la promoción comercial, desde su creación a mediados del 2007 y hasta el 2013, se puede decir, de manera general, que se ha logrado un buen cometido; cumpliendo y superando las metas establecidas en ésta labor; sin embargo, por ser una agencia de promoción reciente los resultados no han tenido un impacto muy significativo en el sector. De forma general se puede destacar que:



1. Año tras año, el monto exportado por las empresas beneficiadas ha ido creciendo excepcionalmente, alcanzando un valor de 20, 554 millones de dólares en el 2013, sin embargo esto solo llegó a representar el 6.2% del total de exportaciones no petroleras del país.
2. En cuanto a la diversificación de las exportaciones, éstas han seguido el casi tradicional comportamiento preferencial hacia los Estados Unidos debido, sustancialmente, por la cercanía geográfica y a los bajos costos de transporte que esto implica. Un punto a resaltar es que en el periodo analizado parte considerable de empresas dirigió sus ventas a América Latina, donde se han estado presentando tasas de crecimiento favorable y esto debe de seguir siendo aprovechado, ya que México cuenta con diversos tratados comerciales importantes en la región.
3. En ProMéxico se ha estado diseñado conjuntamente con las agencias de promoción comercial de Colombia, Chile y Perú una agenda de negocios que busque la conformación de cadenas de valor en ciertos sectores, que aunado al acuerdo del TPP podría llegar a significar próximamente una importante oportunidad para que las exportaciones logren llegar a más mercados.
4. Durante el periodo comprendido, se trabajó con los sectores que considera estratégicos, debido a su importancia e implementación a lo largo del país. Los productos del sector automotriz y autopartes, y manufacturas eléctricas fueron los más exportados por ProMéxico; por lo que no hubo una mayor diversificación en este rubro.
5. En cuanto a la integración de más empresas a actividades de exportación, ProMéxico con la gama de servicios y apoyos con los que cuenta, ha ido logrando superar este objetivo: en el 2008 fueron 682 empresas que lograron exportar pasando a 1,726 en el 2013.
6. Por último, se pudo contemplar que la prioridad para la institución han sido las pequeñas y medianas empresas, las cuales en el 2010 representaron el 66% de las empresas exportadoras de ProMéxico y realizaron el 78% del monto exportado equivalente a 4,303 millones de dólares contra los mil 245 mdd que efectuaron las 8 empresas grandes apoyadas en ese mismo año.



Se debe señalar que estos resultados alcanzados en la promoción de exportaciones no pudieron haberse concretado eficazmente sin la utilización de las herramientas de inteligencia comercial, ya que con éstas se realizan actividades, a través del análisis sectorial, geográfico y de negocios que ayuda a la identificación de áreas y nichos oportunidad. Como resultado de este análisis, es como se generan las estrategias que ayudan a concretar los negocios internacionales en beneficio de la industria mexicana.

De esta manera, podría decirse que el diseño con el que cuenta ProMéxico ha sido el adecuado pero no el suficiente para promover la internacionalización de las empresas mexicanas y de esta manera aprovechar las oportunidades de la creciente integración mundial de los mercados y ayudar a diversificar la dependencia comercial que se tiene con Estados Unidos.

Aunque estos logros parecen prodigiosos, el impacto sobre el sector exportador ha sido insuficiente y esto se debe, en parte, a factores externos e internos a la institución que inhiben estos esfuerzos de promoción comercial. Entre estos retos, seguirá siendo fundamental buscar la inserción de un mayor número de empresas a las actividades de exportación, ya que esto tendrían un efecto cadena sobre los demás objetivos que busca ProMéxico en esta materia: diversificación de mercados y productos, y el crecimiento de las exportaciones.

Es por eso que una de las mayores virtudes del organismo es la complementariedad existente con otras instancias gubernamentales y cámaras empresariales, ya que como se ilustró, a ProMéxico solo le competen las actividades promoción y no el desarrollo de oferta exportable. Si se sigue realizando este plan de acción de segmentación de actividades, la cuestión de una asignación eficiente del presupuesto no será un problema que afecte a las actividades de promoción comercial y de esta manera se podría atender a un mayor número de empresas que quieren afianzarse en el exterior.

Otro factor a vencer es el desaprovechamiento de los tratados comerciales y las miras hacia nuevos acuerdos. Es necesario demostrarles a los empresarios que existen oportunidades en países que están en vías de desarrollo y que están presentado tasas de crecimiento positivas, tal es el caso de la región Asia Pacífico o América Latina. En esta situación, ProMéxico debe seguir con el uso de las herramientas y modelos de inteligencia comercial, para hacer cruces que



encuentren los nuevos mercados y productos que puedan ser exportados así como a las empresas que cumplan con el potencial para que puedan vender a estas regiones más dinámicas. Además, se debe de hacer rendir totalmente la red de oficinas en el exterior para que así, las empresas puedan tener un brazo más confiable cuando salgan al extranjero.

El tercer, y no menos importante desafío, es la ausencia de una política industrial efectiva que integre competitivamente a más empresas al proceso de exportación. Y es que en esta etapa de globalización, el con quién producimos es igual de importante al con quién comerciamos. Por lo tanto, hace falta una estrategia que eleve los niveles de innovación y productividad, sobre todo de las PyMES, para que se desarrollen cadenas de valor que puedan aprovechar los beneficios del acceso preferencial a mercados en el exterior.

Pero para esto es necesario que el gobierno genere un entorno de competitividad para los empresarios, ya que estos deben de contar con la infraestructura, información, recursos y capacidades necesarios que les permita competir exitosamente con el exterior y así, las actividades de promoción sean siempre exitosas. Por lo tanto, la base de una política de promoción de exportaciones triunfante debe estar vinculada con un plan adecuado de competitividad industrial.

Finalmente, pienso que para que ProMéxico tenga un impacto mayor en los próximos años se debe:

- i. Dar seguimiento a los proyectos de exportación. Es necesario seguir apoyando a las empresas que exportaron por primera vez a través de ProMéxico, para que así estas firmas se conviertan en exportadores recurrentes e incremente la base exportadora del país. La propuesta es dar un seguimiento de dos o tres años a estas empresas para que puedan establecer sus ventas de una forma sólida, y una vez afianzadas en el exterior, los apoyos que recibieron ahora se le otorguen a otras que los gobiernos estatales y cámaras empresariales ayudaron a desarrollar su oferta exportable durante ese tiempo. Y es que uno de los efectos de contar con una base exportadora más amplia es contribuir a mejorar la “imagen país”, ya que se proyectaría a México como un país competitivo, capaz de establecer y mantener negocios globales.



- ii. Otra manera de crear una integración de empresas a actividades de exportación es a través de la creación de consorcios. En los últimos dos años, en ProMéxico se ha empezado a implementar un programa de Redes de Exportación (REDEX), las cuales se componen de un grupo de empresas mexicanas que trabajan en la misma industria, pero que no compiten entre sí. Todas ellas integradas en un grupo que les permite crear asociaciones e impulsar una estrategia común para la promoción de sus productos en los mercados internacionales, o bien para iniciar o aumentar sus ventas al exterior, así como reducir los riesgos y costos que esto implica. Por lo tanto, sería interesante analizar en unos cuantos años el impacto de este nuevo esquema y ver si logra alcanzar una mejoría en la diversificación de mercados y productos.
- iii. También, es pertinente elaborar una evaluación del desempeño de las oficinas de representación en el exterior en la labor de promoción comercial. Si bien se realizan informes de evaluación de las OREX, la mayor parte de sus resultados se enfocan a la atracción de inversiones. Hace falta demostrar cual ha sido su rol en la promoción de exportaciones, es decir, señalar su influencia por parte de estas oficinas en la acción de identificación de compradores extranjeros y así convencer a los empresarios nacionales el acercamiento a dichas oficinas y mostrarles que son un brazo confiable en su proceso de internacionalización.
- iv. Para que los puntos anteriores puedan efectuarse plenamente, se debe de comenzar a abogar al Senado de la Republica por una propuesta o ley que permita transformar a ProMéxico en una institución federal oficial y no un fideicomiso, de esta manera se podrían canalizar una mayor cantidad de presupuesto y así se podrían efectuar mayores actividades de promoción. Al fin y al cabo el mayor beneficiario de este cambio serían las empresas, las cuales siguen siendo parte fundamental para el crecimiento del país.

BIBLIOGRAFÍA

- Araya Leandro, Arnoldo. *El proceso de internacionalización de la empresa*. TEC Empresarial, vol. 3, n° 3, 2009. Págs. 18-25.
- Bajo Rubio, Oscar. *Teorías del comercio internacional*. Barcelona: Antoni Bosch, 1991.
- Beck, Ulrich. *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona: Paidós, 2002.
- Calderón García, Haydeé. *La medición de los resultados de la promoción de exportaciones: dificultad y necesidad*. España: Boletín económico del ICE, n°2746, 2002. Págs 35-41.
- Cantos, Manuel. *Introducción al comercio internacional*. Barcelona: Edhasa: EDIUOC, 1998.
- Cignacco, Bruno Roque. *Fundamentos de comercialización internacional para PyMES*. Buenos Aires; México: Macchi, 2004.
- Daniels, John D. *Negocios internacionales: ambientes y operaciones*. México: Pearson Educación, 12ª edición, 2010.
- Del Valle Fernández, M. & Peña García, I. *La estrategia exportadora como determinante de los resultados exportadores de las bodegas pertenecientes a la denominación de origen*. Revista Económica Pública Social y Cooperativa, 2008. págs. 39-64.
- Eichengreen, Barry J. *La globalización del capital: historia del sistema monetario internacional*. Barcelona: Antoni Bosch, 2000.
- Esteruelas Berlinguer, Marta & Díaz Mier, M. *Un enfoque valorativo de la promoción comercial*. ICE: Revista de Economía, n° 718, 1993. Págs. 105-118.
- Fanjul, Enrique. *Ocho cuestiones clave para la internacionalización de la empresa*. Real Instituto El Cano, 2014.
- Geldres Weiss, Valeska Viola. *Promoción de exportaciones en el ámbito público: su impacto en el desempeño exportador a nivel de la firma (Tesis Doctoral)*. Universidad de Sevilla, 2007.
- Gómez Chiñas, Carlos. *La política económica en la globalización*. México, D.F., División de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana, 2010.
- Gómez Granillo, Moisés. *Teoría económica*. México: ed. Esfinge, 1992.
- Gómez Leyja, Ma. Del Socorro, Hernández Rodríguez, S. *Introducción a la economía: un enfoque aplicado*. México: McGraw-Hill, 1995.
- González Blanco, Raquel. *Tendencias y nuevos desarrollos de la teoría económica*. España: ICE Revista de Economía, n° 858. Págs 103-117.
- Huber Bernal, Gerardo. *Apertura comercial y política industrial para las pequeñas empresas en México*. Revista Comercio Exterior, vol. 55, núm. 4, Abril del 2005. Pág 300-307.
- Jerez Riesco, J.L. & García-Mendoza, A. *Marketing internacional para la expansión de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial, 2010.
- Krugman, Paul & Obstfeld, M. *Economía Internacional: Teoría y política*. España: McGraw-Hill, 7ª ed., 2006.
- Leontief, Wassily. *Análisis económico input-output*. Barcelona: Orbis, 1998.
- Leycegui Gardoqui, Beatriz (coord.). *Reflexiones sobre la política comercial internacional de México 2006-2012*. México: Miguel Ángel Porrúa, 2012.

- López Facia, Jesús A. *Operatividad de los tratados de libre comercio y los programas de fomento a las exportaciones (Tesis de licenciatura)*. Facultad de Economía, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, 2007.
- Martín Rojo, I. & Gaspar Gonzales, A. *Crecimiento e internacionalización de empresas en un entorno globalizado*. Madrid: Síntesis, depósito legal, 2007.
- Martínez Carazo, Piedad Cristina. *Influencia de la promoción de exportaciones en el desarrollo exportador de las PyMES: un estudio de caso*. Barranquilla, Colombia: Pensamiento y gestión, n° 23, Universidad del Norte, 2007.
- Martínez Carazo, Piedad Cristina. *Pyme: estrategia para su internacionalización*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte, 2009.
- Martínez Mora, Carmen. *Causas de la internacionalización de las empresas: un estudio aplicado a pequeñas y medianas empresas de la provincia de Alicante (Tesis doctoral)*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Alicante, 1997.
- Martínez Trigueros, Lorenza. *La política del comercio exterior: regulación e impacto*. México: Secretaría de Economía-ITAM, 2012.
- Mayorga Sánchez, J. & Martínez Aldana, C. *Paul Krugman y el nuevo comercio internacional*. Bogotá: Revista Criterio Libre, n°8, 2008.
- Moreno-Brid, J. & Ros Bosch, J. *Desarrollo y crecimiento en la economía mexicana: una perspectiva histórica*. México: Fondo de Cultura Económica, 2010.
- Nieto Churruca, A. & Llamazares García O. *Marketing internacional*. Madrid: ed. Pirámide, 1995.
- Orlandi, Pablo. *Las pymes y su rol en el comercio internacional*. Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador, Universidad de Palermo, 2006.
- Ortiz Martínez, Guillermo. *México: transición económica y comercio exterior*. México: Fondo de Cultura Económica-Bancomext, 1999.
- Palavicini Corona, Gabriela. *Poder y globalización: una época de transición*. México: Juan Pablos Editor, 2010.
- Porter, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: editorial Vergara, 1991.
- Romero Luna, Isidoro. *PYMES y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política en las economías en desarrollo*. México: Universidad Autónoma Metropolitana; Revista Análisis Económico, vol. XXIV, núm. 57, 2009. Pág 199-216.
- Rueda Galvis, Javier F. *Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven*. Cuadernos latinoamericanos de administración, vol. IV, n°7, 2008.
- Schiavon, Jorge A. & Velázquez Flores, R. *La política exterior de México 2012-2018: diagnósticos y propuestas*. México: Asociación Mexicana de Estudios Internacionales, 2012.
- Sosa Carpenter, Rafael. *Principios y fundamentos del comercio global internacional*. México: Grupo Vanchri, 2014.
- Trujillo Dávila, Ma. Fernanda. *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Documento de investigación n°30, 2006.
- Vargas Ortiz, Héctor. *Efecto de la promoción a las exportaciones en las PYMES exportadoras de los municipios de Morelia y Uruapan del Estado de Michoacán (Tesis de Maestría)*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, Michoacán, 2010.

- Villar López, Ana. *Alianzas estratégicas para la internacionalización: estado de la cuestión*. Universidad Jaume I.
- Villareal Larinaga, Oskar. *La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea*. Cuadernos de Gestión, vol. 5, n°2, 2005.
- Witker Velásquez, Jorge A. *Derecho económico internacional*. México: McGraw-Hill, 4ª edición, 1999.

Hemerografía

- Bancomext. *Guía básica del exportador*. 12ª edición, 2005.
- Bancomext. *Informe Anual de Actividades: 2008, 2013*.
- Bancomext. *Informe de rendición de cuentas de la Administración Pública Federal- 2006-2012*.
- Bancomext. *Programa institucional 2013-2018*.
- Bancomext. *Transmisión de la actividad promocional del comercio exterior y la atracción de inversión extranjera directa al Fideicomiso ProMéxico*. 2008.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *Apoyando a las pymes: políticas de fomento en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas, 2011.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *Globalización y desarrollo*. Naciones Unidas, 2002.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe 2002-2003*. Naciones Unidas, 2004.
- INEGI. *Perfil de las empresas manufactureras de exportación, 2009-2012*. 2013.
- Organización Mundial de Comercio. *Examen de la política comercial de México: 2008, 2013*. Órgano de Examen de las Políticas Comerciales, 2008.
- ProMéxico. *Actualización del plan de negocios 2007-2012: proyecciones y previsiones al 2014*. 2012.
- ProMéxico. *Evaluación en materia de consistencia y resultados 2012-2013 del programa ProMéxico*. Servicios profesionales para el Desarrollo Económico, 2013.
- ProMéxico. *Informes de autoevaluación: 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013*.
- ProMéxico. *Informe de rendición de cuentas de la Administración Pública Federal 2006-2012*.
- ProMéxico. *Prioridades para la promoción internacional: 2010*. 2011.
- Secretaría de Economía. *Diagnóstico 2014 del programa promoción del Comercio Exterior y Atracción de Inversión Extranjera Directa, ProMéxico*. 2014
- Secretaría de Economía. *Análisis de la competitividad de México al cierre del 2011*.

Leyes y documentos oficiales.

- Decreto ALTEX: 3 de mayo de 1990.
- Decreto COMPEX.
- Decreto DrawBack: 11 de mayo de 1995, 29 de diciembre del 2000.
- Decreto ECEX: 11 de abril de 1997.
- Decreto IMMEX: 1 de diciembre del 2006
- Decreto PITEX: 3 de mayo de 1990, 30 de diciembre del 2000.
- Decreto por el que se ordena la constitución del Fideicomiso considerado Entidad Paraestatal denominado ProMéxico: 13 de junio del 2007.
- Decreto PROSEC: 31 de diciembre del 2000.
- Estatuto Orgánico de ProMéxico.
- Ley Aduanera.
- Ley de Comercio Exterior.
- Ley Orgánica de Bancomext.
- Lineamientos para la Operación de los Apoyos y Servicios de ProMéxico.
- Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno Federal. Administraciones: 2007-2012, 2013-2018.

Fuentes electrónicas.

<www.amia.com.mx>

Asociación Mexicana de la Industria Automotriz

<atlas.cid.harvard.edu>

Atlas de Complejidad Económica

<www.banxico.org.mx>

Banco de México

<www.bancomundial.org>

Banco Mundial

<www.bancomext.com>

Banco Nacional de Comercio Exterior

<www.fondopyme.gob.mx>

Fondo PYME

<www.gtis.com/gta>

Global Trade Atlas

<www.inegi.org.mx>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía

<www.inai.org.mx>

Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales

<www.nafin.com>

Nacional Financiera

<www.oecd.org>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos

<www.unido.org/es>

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

<www.wto.org>

Organización Mundial de Comercio

<www.promexico.gob.mx>

ProMéxico

<www.economia.gob.mx>

Secretaría de Economía

<www.shcp.gob.mx>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

<www.sre.gob.mx>

Secretaría de Relaciones Exteriores