



Departamento de Ciencia Política y Estudios  
Internacionales

**La gestión paraestatal en la internacionalización  
comercial y la atracción de IED: ProMéxico**

**Revisión del último sexenio con énfasis en Argentina**

Tesis

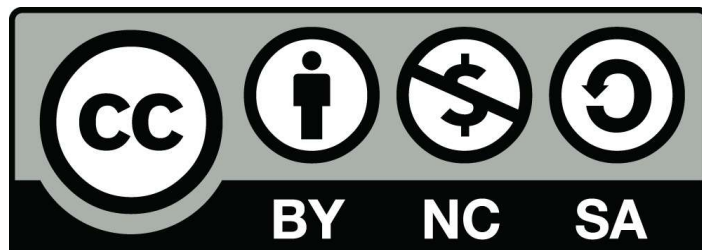
**Maestría en Estudios Internacionales**

**Autor:** Lic. Jessica Pérez Rocha Segovia




**Tutor:** Dr. Roberto Russell

Abril 2016





Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

-  **Reconocimiento:** En cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia se debe reconocer la autoría.
-  **No Comercial:** La explotación de la obra queda limitada a usos no comerciales.
-  **Compartir igual:** La explotación autorizada incluye la creación de obras derivadas siempre que mantengan esta misma licencia al ser divulgadas.



*A la memoria de Socorro Curmina Lanz.*

## Resumen

El presente trabajo de investigación está centrado en la figura de ProMéxico y su conducción durante la actual administración (2012-2018). El interés en el tema derivó de reconocer que la internacionalización de empresas mexicanas y la atracción de IED fungen como recursos vigorizadores del comercio exterior y de la economía del país. Para respaldar el argumento principal, se presenta una exposición de los antecedentes, constitución y algunos rasgos sobresalientes que caracterizan a la entidad paraestatal. La representación de ProMéxico en Buenos Aires, Argentina; fue seleccionada como caso de interés para profundizar el entendimiento del papel que juega ProMéxico y la actuación de sus oficinas en el exterior. De la representación escogida, se realizó una indagación de actividades realizadas y se ponderó el efecto de las mismas.

**Palabras clave:** Comercio Exterior, Internacionalización, México, Argentina.

## Abstract

*This research focuses on the importance of México's foreign trade and investment promotion agency, ProMéxico and how its management is carrying out in the course of the current administration (2012-2018). Interest in the topic led to recognize that the internationalization of Mexican companies and the attracting of FDI, serve as invigorating resources to the country's foreign trade and the economy. In order to support the main argument, a summarization of ProMéxico's history, its constitution and some of its salient features has been presented. To deepen the understanding of ProMéxico's role and how its offices function abroad, this study has selected their bureau in Buenos Aires, Argentina, to conduct an investigation of its activities and their outcomes.*

**Key words:** Foreign Trade, Internationalization, México, Argentina.



## Tabla de contenidos

Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	9
Metodología.....	9
Introducción.....	10
Antecedentes.....	14
Sobre las entidades paraestatales.....	14
De Bancomext a ProMéxico.....	17
Antecedentes internacionales.....	20
ProMéxico: Inversión y Comercio.....	23
Misión.....	24
Visión.....	25
Valores.....	25
Objetivos.....	26
La evolución de ProMéxico y su funcionamiento.....	27
ProMéxico y sus relaciones con otras dependencias de gobierno.....	32
ProMéxico: protagonismo a largo plazo.....	36
Dificultades latentes.....	46
Críticas entorno a ProMéxico.....	47
Cambios, mejoras y oportunidades.....	50
Cambio: reubicación estratégica.....	50
Mejoras: la tecnología al servicio de la inversión y el comercio.....	51
Oportunidad: nivelar el terreno.....	54
ProMéxico a casi diez años de su creación: un referente internacional.....	55
Resultados globales de ProMéxico.....	55
ProMéxico en Argentina.....	56

La relación comercial México -Argentina.....	57
La gestión de ProMéxico en Argentina (2014-2015).....	67
Conclusión.....	71
Bibliografía.....	75



## **Objetivo general**

Evaluar las actividades y el papel que juega el fideicomiso público considerado entidad paraestatal ProMéxico en el curso de su administración actual. Ofrecer una exposición de los aspectos más relevantes de su figura y complementar su estudio con un análisis a su desempeño en Argentina con la información más reciente.

## **Objetivos específicos**

- Detallar las operaciones que lleva a cabo ProMéxico.
- Examinar las estrategias implementadas por la entidad para alcanzar sus objetivos.
- Sustentar la importancia de su existencia y ejemplificar su influencia como entidad paraestatal en la política internacional de México.
- Detectar sus falencias y áreas de oportunidad.
- Analizar su gestión en Argentina durante el último sexenio.



## Metodología

La investigación académica realizada en el presente documento es de carácter cualitativo y descriptivo, con algunos elementos analíticos aplicados a la relación comercial bilateral entre México y Argentina con el propósito de ofrecer el panorama en el que se desempeña la agencia mexicana de promoción comercial ProMéxico.

En principio, se efectuó un análisis extensivo de bibliografía, documentos, cifras oficiales y artículos relacionados con la temática central y adyacente, con la finalidad de entender el contexto en el que fue creado y opera actualmente ProMéxico. La indagación se hizo en consideración de los aspectos históricos, políticos y legales inherentes al objeto de estudio.

Una vez examinado el funcionamiento de la institución, se recabó información específica del país seleccionado como caso de interés: Argentina. Al estudio del material recopilado se le añadió una valoración y comparación de indicadores económicos y comerciales, con la finalidad de brindar el contexto de la relación económica-comercial entre México y Argentina. Tras procesar elementos de la relación bilateral, se complementó con consultas a fuentes primarias que pertenecen a la estructura de ProMéxico, funcionarios de las oficinas centrales y representantes de ProMéxico en la respectiva oficina internacional; con lo cual se profundizó en puntos peculiares y temas específicos.

Finalmente, se hizo un recuento de la actividad de ProMéxico en Argentina durante el período seleccionado (2012-2018). Se hizo uso de la valoración y comparación de indicadores económicos para hacer observaciones sobre la influencia que refleja la gestión de ProMéxico en sus áreas de trabajo.



## Introducción

Frente a un entorno internacional que cambia constantemente (cada vez a ritmos más vertiginosos gracias a la tecnología y los medios de transporte y comunicación), los gobiernos nacionales se enfrentan a nuevos retos de respuesta y adaptación. Las circunstancias en que un Estado se desempeña están cada vez más interrelacionadas con la situación de los demás países, sean vecinos o lejanos, aliados o enemigos, y es innegable que este efecto dominó termina por influir hasta en el más sólido de los participantes de esta dinámica. Especialmente hablando de la economía, uno puede palpar la volatilidad que ha permeado los mercados: cómo las fluctuaciones de valor en un *commodity* pueden resultar en el repunte económico de un país o en el desplome de otro. Cubrir las necesidades básicas de una nación se ha convertido en un reto que no solo preocupa al presente sino que también posa una pesada interrogante para el futuro; las proyecciones suelen ser alarmantes en cuanto a la dificultad que representará el acceso al agua, la energía, los alimentos y demás recursos fundamentales para el bienestar de la población. En este sentido, las iniciativas expuestas por la comunidad internacional en las que se exhorta a encarar este problema con planeación, metas y objetivos que poco a poco ayuden a corregir el rumbo<sup>1</sup> son cada vez más numerosas y ambiciosas.

¿Cómo se relaciona lo anterior con la problemática expuesta en este trabajo? De muchas maneras. Las propuestas e iniciativas del gobierno federal en México están cada vez más relacionadas al contexto global de un mundo en coexistencia con amenazas exacerbadas por la falta de conciencia respecto a los

---

<sup>1</sup> Principales ejemplos: Objetivos de Desarrollo del Milenio y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ambas iniciativas de la Organización de las Naciones Unidas.

recursos naturales, el medio ambiente y los efectos del crecimiento exponencial de la población. Es por ello que en tiempos más recientes, los gobiernos de los Estados se han dado a la tarea de repensar sus enfoques para que estos sean compatibles con sus objetivos de gobierno y con la realidad que vive el planeta. En otras palabras, las tendencias políticas observadas en los últimos años apuntan, en su gran mayoría, hacia un fin común: recalculan la ruta y subsanan los errores de generaciones anteriores poco conscientes de las consecuencias de sus decisiones en el mediano y largo plazo.

En lo que respecta a México, su situación internacional es hoy notablemente diferente a la que vivió en el transcurso del siglo XX. Sin hacer un viaje muy lejano en el tiempo se recuerda que en un álgido escenario mundial, las economías menos involucradas en el conflicto latente tendieron a mirar hacia dentro para sustentar su economía. Especialmente en la región de Latinoamérica se observó a los países actuar así: adoptando un modelo de industrialización por sustitución de importaciones que si bien en principio les sobrevendría una reactivación económica a nivel doméstico moderada y un ensanchamiento de su base industrial, el efecto en el mediano plazo probaría no ser suficiente para sustentar el crecimiento y el desarrollo de los países. Con las transformaciones que sufriría el mundo y el fenómeno globalizador en vertiginosa expansión, el agotamiento del modelo fue más que evidente al inicio de la década de 1980, momento en que la economía mundial poco a poco entraba en otra fase, donde los beneficios del intercambio comercial entre países comenzaban a contrastar agudamente con las economías que permanecían cerradas.

Asimismo, las diversas crisis de las economías latinoamericanas que caracterizaron a la década de 1980 obligaron a los gobiernos a cambiar, adaptarse



y explorar fórmulas alternativas a las aplicadas en años previos. Además, las crecientes demandas sociales aunadas a los conflictos políticos fueron en gran parte catalizadores que impulsaron las modificaciones de paradigma en naciones como México, país que aplicó cambios a su política exterior. Estos cambios darían lugar a los proyectos para abrir la economía al mundo que serían la pauta para las siguientes décadas<sup>2</sup>.

Tras implementar un nuevo régimen, considerado ampliamente como neoliberal, la economía mexicana dio un paso agigantado (y muchas veces cuestionado) al firmar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), un acuerdo comercial regional entre Canadá, Estados Unidos y México cuyo objetivo sería reducir las barreras y potenciar el intercambio comercial entre sus miembros. Para México, la experiencia del TLCAN sería la primera incursión en tratados de libre comercio, pero sin duda no sería la última. En los años siguientes, la tendencia del país sería emprender negociaciones con otros socios comerciales hasta alcanzar los actuales diez tratados de libre comercio que abarcan cuarenta y cinco países<sup>3</sup>; además de suscribir otro tipo de acuerdos de complementación económica. Esencialmente, la participación activa de México en el multilateralismo paso a paso se fue desarrollando, hasta ocupar, hoy, un lugar cardinal en los objetivos de su agenda internacional con marcada fuerza desde la entrada al siglo XXI; momento en que la política exterior mexicana se propuso incorporar más actividades en foros internacionales, elevar el protagonismo del país y buscar proyectos de integración principalmente regional.

---

<sup>2</sup> En 1985 se implementa el llamado Nuevo Modelo Económico (NME), iniciativa impulsada por el Fondo Monetario Internacional. A partir de ese momento da inicio el giro hacia la apertura de la economía mexicana.

<sup>3</sup> <http://www.promexico.gob.mx/comercio/mexico-y-sus-tratados-de-libre-comercio-con-otros-paises.html>

La intención de impulsar la relevancia del país, así como afianzar su posición en el escenario internacional cobraron preponderancia en la toma de decisiones respecto al proyecto de agenda de política exterior: desde la entrada a la OCDE, pasando por el ingreso al G-20, hasta la más reciente integración a la Alianza del Pacífico se estimarían pasos firmes dados hacia una visión internacionalista, integracionista y de responsabilidad global.

Respecto al contexto nacional, México se sabe considerado un mercado emergente avanzado<sup>4</sup>, por lo que ha procurado reflejar los atributos que este epíteto le confiere en su discurso doméstico. Con lo anterior de base, es de notarse que si bien las iniciativas surgidas a raíz de la proyección internacional de los últimos años no han sido pocas, es innegable que el campo económico ha sido uno de los más robustecidos gracias a estas premisas. En dicho sentido, la estrategia ha sido franca: aumentar las exportaciones y atraer inversión extranjera directa, internacionalizar a las empresas mexicanas e impulsar la marca país. En otras palabras, la mira se ha puesto en posicionar a México como un productor de bienes y servicios consistentemente solicitado por otros países y a la vez representar un terreno fértil, atractivo y seguro para los capitalistas extranjeros. Desde luego, incursionar en los mercados internacionales es en sí un reto complejo, no obstante el plan de internacionalizar al país se ha sido planteado en términos modernos de igualdad de oportunidades: que todos aquellos empresarios, productores, proveedores que deseen exportar reciban el apoyo y la asesoría profesional que requieran para que su propósito se cumpla, sin importar su tamaño o condición.

---

<sup>4</sup> [http://www.ftse.com/products/downloads/FTSE-Country-Classification-Update\\_latest.pdf](http://www.ftse.com/products/downloads/FTSE-Country-Classification-Update_latest.pdf)



El ejemplo más contundente (y eje central de este estudio), es la existencia de ProMéxico; un fideicomiso público considerado entidad paraestatal que se desprende de la Secretaría de Economía, pero cuya labor trasciende más allá de los propósitos más obvios de esta iniciativa. ¿Cuál es su historia? ¿Cómo encaja en el aparato de gobierno mexicano? ¿Qué oportunidades ofrece al desarrollo del país? Estas interrogantes se abordan en el curso de esta investigación, sumándoseles el caso de estudio de la presencia y proyección de ProMéxico en Argentina, un país importante de la región latinoamericana con el que México tiene una relación comercial subestimada. Se plantea aportar los elementos que sustentan la importancia de ProMéxico para su mandato particular y para el proyecto de país que promueve el gobierno actual del país.

## **Antecedentes**

### Sobre las Entidades Paraestatales

Haciendo un repaso por la historia política de México, los cimientos fundados con base a la Constitución de 1917 aportaron las directrices con las que se ha gobernado el país desde ese año en adelante; no obstante, se han ido promulgando leyes aledañas para regular aspectos concretos de la administración pública que han ido surgiendo a lo largo del siglo ulterior y del corriente.

Tal ha sido el caso de las entidades paraestatales, cuya ley federal data de 1986. La figura de entidad paraestatal es un recurso de la administración pública que le ha permitido al gobierno intervenir en la economía de manera ordenada,

planeada y estratégica; no obstante, su implementación ha probado dar resultados diversos. Los múltiples ejemplos de entidades paraestatales que han existido, de los cuales muchos de ellos siguen vigentes, han variado en cuanto al éxito obtenido de sus operaciones y a veces no han resultado tan eficientes como originalmente fueron pensados. Algunos ejemplos representativos de este tipo de figura institucional bajo la supervisión del gobierno son el Banco de México, PEMEX, la Comisión Federal de Electricidad; empresas conocidas por todos los mexicanos; no obstante, las implicaciones de sus manejos puede que no hayan sido tan claramente expuestos al conocimiento de la población en general.

Debido a las numerosas experiencias con relación a las operaciones y efectos de las entidades paraestatales, es que en 1986, durante el mandato presidencial de Miguel de la Madrid, se promulgó la actual Ley Federal de las Entidades Paraestatales; una iniciativa de regulación que incorpora lineamientos más concisos, responsables y autónomos; estableciendo mejores directrices para estas representaciones descentralizadas del gobierno. La participación del Estado mexicano en las actividades económicas ha sido especialmente intensa en sectores considerados estratégicos, tales como la banca y finanzas, la producción eléctrica, petrolera, minera, entre otras; siempre con el afán de mantener a los sectores clave de la economía bajo supervisión y en concordancia con los objetivos nacionales de desarrollo. También la industria, las comunicaciones y el transporte; son sectores que han estado históricamente ligados a entidades paraestatales que el gobierno ha implementado de acuerdo con su visión de desarrollo, no obstante, esta tendencia a participar de la producción sufrió algunos cambios hacia finales de los ochenta, cuando la iniciativa privada propuso invertir y mejorar ciertos servicios que aún eran proporcionados



exclusivamente por empresas estatales, situación que había derivado en un deterioro progresivo de su calidad y eficiencia. A través de la profunda mutación que sobrevino al sector paraestatal, se procuró la racionalización del gasto público para orientarlo a atender las necesidades más apremiantes de la población<sup>5</sup>.

Sobre las líneas de la reforma paraestatal, J. Tamayo mantiene que la modernización de las empresas públicas o las nuevas bases para que estas operen eficientemente, deben tomar en cuenta los siguientes aspectos fundamentales<sup>6</sup>:

- Autonomía de gestión y fortalecimiento de los órganos de gobierno.
- Evaluación por resultados.
- Adecuado y oportuno financiamiento.
- Políticas realistas de precios y tarifas.
- Adecuación de las relaciones obrero-patronales.

La creación del fideicomiso público, considerado entidad paraestatal, ProMéxico; se realizó de buena manera en concordancia con los puntos anteriores. Asimismo, implicó una labor de profunda coordinación con su antecesora, Bancomext; entidad que hasta la instauración de ProMéxico había sido la responsable de la promoción del comercio exterior y de la atracción de inversión extranjera.

---

<sup>5</sup> Tamayo, J. (1992). Las entidades paraestatales en México: origen, evolución y perspectivas. *Revista de Administración Pública*, 82, p.305.

<sup>6</sup> Tamayo, J. (1992). Las entidades paraestatales en México: origen, evolución y perspectivas. *Revista de Administración Pública*, 82, pp.306-307



## De Bancomext a ProMéxico

La promoción de las exportaciones en México estuvo a cargo del Banco Nacional de Comercio Exterior, S. N. C., mejor conocido como Bancomext, desde 1937 hasta 2007, año en que se le dio la disposición oficial de transferir sus facultades de atracción de inversión extranjera directa y promoción de exportaciones a ProMéxico, un fideicomiso público considerado entidad paraestatal que se crearía para esos fines específicos. El Banco de Comercio Exterior fue para México, fue el primero en operar consejerías comerciales del país en el exterior<sup>7</sup>.

Los pormenores de esta operación de transmisión de responsabilidades y recursos se encuentran detallados en la Memoria Documental de Bancomext titulada “Transmisión de la Actividad Promocional del Comercio Exterior y la Atracción de Inversión Extranjera Directa al Fideicomiso ProMéxico”, documento oficial publicado por la institución, donde se hace un esmerado recuento de las acciones tomadas durante el proceso de traspaso de bienes, recursos y facultades de promoción del comercio exterior y de atracción de inversión extranjera directa (IED). Dicha memoria documental incluye aspectos del marco legal, normativo y operativo<sup>8</sup> que obedecen a lo dispuesto por los decretos que ordenaron su ejecución.

Según lo señala el Decreto por el que se establece la constitución del Fideicomiso Público considerado entidad paraestatal ProMéxico, éste se establece como una entidad sectorizada a la Secretaría de Economía, la cual como

---

<sup>7</sup> Clariond Reyes, E. (1987). El pasado ha sido importante para el Bancomext, pero el futuro lo será mucho más. En Medio siglo de financiamiento y promoción del comercio exterior de México, Volumen 2, p. 251

<sup>8</sup> Bancomext, Transmisión de la actividad promocional del comercio exterior y la atracción de inversión extranjera directa al fideicomiso ProMéxico, Memoria documental, p. 5.



lo indica el artículo segundo del mismo Decreto, “llevará a cabo la conducción de las acciones del Gobierno Federal, a efecto de lograr el eficaz desempeño, seguimiento y evaluación de las actividades de promoción al comercio exterior y a la atracción de inversión extranjera directa”<sup>9</sup>. En el contexto anterior, es que se especifica el requerimiento de coordinación entre las dependencias y entidades pertenecientes a la Administración Pública Federal que realicen actividades relativas a la promoción del comercio exterior y la atracción de IED, y la Secretaría de Economía. Esta última a su vez, tiene el deber de coordinarse con la Secretaría de Relaciones Exteriores en aquellas áreas de su competencia<sup>10</sup>.

Los procedimientos contenidos en el Decreto de constitución de ProMéxico establecen acciones necesarias para mudar los atributos de Bancomext a esta nueva entidad llamada a tomar el mando de las actividades de promoción económica y atracción de IED. La decisión de hacer esto denotó el giro hacia un nuevo modelo de agencia gubernamental cuyo propósito fuera más específico, más dinámico, más eficiente y en definitiva, más adaptado a las condiciones del contexto del comercio y economía internacional.

Como antecedente de ProMéxico, Bancomext se encargaba de brindar apoyo a las empresas mexicanas (con énfasis en las pequeñas y medianas) en sus proyectos de exportación, tratando de incorporarlas a la cadena de exportación, no obstante su función central era ser una institución bancaria. La atracción de inversión extranjera directa también formó parte de sus principales propósitos, el cuál perseguía a través de la implementación de programas que combinaban apoyos financieros y promocionales, de entre los que se destacan: Desarrollo de

---

<sup>9</sup> Bancomext, p. 6.

<sup>10</sup> Bancomext, p. 6.

Proveedores, Desarrollo de Exportadores, Programa Nacional de Eventos Nacionales e Internacionales; brindados en conjunción con una gran variedad de servicios promocionales de información, asesoría, capacitación, asistencia técnica, además de publicaciones de estudios de inteligencia comercial y servicios de promoción integral internacional<sup>11</sup>.

Durante los 71 años en que Bancomext ejerció las facultades que en 2007 transmitiría a ProMéxico, se desempeñó como el instrumento del Gobierno Federal para impulsar la participación de las empresas y productos mexicanos en el exterior y como el principal responsable de la atracción de inversión extranjera al país; “generando y adaptando instrumentos que permitieron a las empresas mexicanas una mayor y mejor participación en el comercio internacional”<sup>12</sup>. Gran parte de su relevancia estribó en ser una institución única en el mundo por su binomio promoción - financiamiento<sup>13</sup>, condición que le permitió impulsar la actividad exportadora de manera integral a través de infraestructura doméstica e internacional; otorgando así un apoyo completo a las empresas mexicanas que buscaran incursionar en la exportación.

En relación con esta operación de traspaso, lo dispuesto por el Ejecutivo Federal guio la compleja ejecución de los pasos necesarios para concretar la reestructuración de una figura tan relevante para la política exterior y el bienestar social como lo es el órgano responsable de promover y alentar la exportación de bienes y servicios mexicanos. La consigna de cumplimentar las indicaciones sin que esto implicara interrupciones onerosas al desempeño de la actividad exportadora, evitando el desperdicio de recursos y manteniendo un registro claro

---

<sup>11</sup> Bancomext, p. 10.

<sup>12</sup> Bancomext, p. 11.

<sup>13</sup> Bancomext p. 11.



y fiable de lo donado por Bancomext a ProMéxico, fue una labor de envergadura que requirió la colaboración de las distintas agencias de gobierno que poseían un nexo con la primera y que por consecuencia, continuarían trabajando con la segunda.

## **Antecedentes internacionales**

La apertura de mercado y el aumento de la competitividad internacional son sin duda, factores de peso que se reflejan en la toma de decisiones sobre política económica y comercial de un país hacia el exterior. Aquellas naciones que consiguen avanzar en el mercado internacional suelen a ser analizadas como casos de éxito por otras economías, por lo que no es de extrañarse que terminen influenciando de alguna manera en la formulación de políticas de otros Estados con sistemas similares, visiones afines y aspiraciones semejantes. En este contexto, puede ubicarse la experiencia de México, el cual decidió adoptar un modelo de agencia gubernamental desconcentrada para la promoción de sus exportaciones y la atracción de inversión extranjera directa inspirado en casos que ya existían en países como Alemania, Brasil, Canadá, Chile y Reino Unido; de entre los cuales se hizo una investigación y un *benchmark* para desarrollar el plan de negocios que México implementaría<sup>14</sup> para la creación de su propia agencia de promoción. A continuación se ofrece una breve recapitulación sobre los

---

<sup>14</sup> Información obtenida de primera mano a través de una entrevista telefónica con un funcionario de alto rango de ProMéxico.

antecedentes internacionales que influyeron principalmente en la planificación que daría origen a ProMéxico:

ProChile - Nombre con el que mejor se conoce a la Dirección de Promoción de Exportaciones del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, establecida en 1975 y activa a la fecha. Señala sus objetivos como: la promoción de exportaciones, diversificación de exportaciones y apertura de nuevos mercados; brinda apoyo a exportadores mediante servicios específicos vinculados a la exportación y funciona de enlace con clientes en el extranjero. Cuenta con una oficina central, oficinas en distintas regiones del país y una red de 55 representaciones en el extranjero<sup>15</sup>. El énfasis de la labor de ProChile es la consolidación de la base exportadora nacional, fin que persigue mediante el apoyo a empresas que ya exportan a fortalecer su posición en los mercados extranjeros; la ampliación de la base exportadora al incorporar más empresas a esta actividad; y por último, por medio de la profundización de la base exportadora a través de alianzas estratégicas<sup>16</sup>.

Invest in Canada - Dependencia del gobierno de Canadá, instaurada en 1985 y encargada de atraer y promover la inversión extranjera directa al país; forma parte del Departamento de Asuntos Exteriores, Comercio y Desarrollo. Su modelo ofrece consultoría, información especializada, inteligencia de mercado, gestión intragubernamental, asesoría fiscal y

---

<sup>15</sup>Macario, C. (1998). Chile: de las políticas de subsidio a las exportaciones a las políticas de desarrollo de la competitividad. *Integración y comercio* 2(4/5), p. 14.

<sup>16</sup> Macario, C. (1998). Chile, p. 15.



La gestión paraestatal en la internacionalización comercial y la atracción de IED:  
ProMéxico

atención personalizada a ejecutivos extranjeros interesados en invertir en Canadá. Cuenta con 161 oficinas de representación alrededor del mundo<sup>17</sup>.

Apex-Brasil: La Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones, una iniciativa del Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior, es la responsable de atraer inversión extranjera directa e impulsar la exportación de productos y servicios brasileños desde 2003. Las funciones de la Apex-Brasil incluyen misiones comerciales y prospectivas, ruedas de negocios, apoyo a la participación de empresas brasileñas en grandes ferias comerciales internacionales, organización de visitas técnicas de compradores extranjeros y formadores de opinión para conocer la estructura productiva brasileña, entre otras actividades seleccionadas y designadas para fortalecer la marca del país en el exterior. En cuanto a la atracción de IED, su labor es identificar oportunidades de negocios, promoviendo eventos estratégicos y dando apoyo a inversores extranjeros que desean asignar recursos a Brasil<sup>18</sup>. Su presencia en el exterior consta de nueve oficinas establecidas en ocho países.

UK Trade & Investment - Rama del gobierno británico que lleva la temática de comercio e inversión en el Reino Unido. Su labor consta en asistir a empresas que deseen abrir o expandirse en el país, además de apoyar la competitividad de las compañías inglesas e impulsar su penetración a los mercados mediante la exportación. Fue establecida en 2003, y a la fecha tiene actividades en más de 100 países<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> <http://tradecommissioner.gc.ca/office-bureau/international.aspx?lang=eng>

<sup>18</sup> <http://www.apexbrasil.com.br/es/quienes-somos>

<sup>19</sup> <https://www.gov.uk/government/organisations/uk-trade-investment/about#who-we-are>

Invest in Germany GmbH: Antiguo nombre de la agencia oficial de promoción a la inversión en Alemania, fundada por el Ministerio de Economía y Tecnología (ahora Ministerio Federal de Economía y Energía) en 2006. Entre sus labores destacaban la investigación de mercado, el análisis de sectores económicos, la coordinación y ubicación de negocios, así como el mejorar la imagen del país como destino de inversión extranjera. Su red de oficinas estuvo limitada a Chicago y San Francisco en EUA, Tokio en Japón y Shanghái en la República Popular de China<sup>20</sup>. Desde 2009, Germany Trade & Invest ocupó su lugar.

Como puede apreciarse a grandes rasgos, no existe un modelo uniforme entre las agencias tomadas como referencia para el diseño de ProMéxico. Algunas se enfocan en la promoción de las exportaciones, otras en la atracción de IED y algunas combinan ambos frentes en un solo organismo. También puede observarse que según el caso, las agencias de promoción pertenecen a distintas carteras de gobierno dependiendo del país; por lo que la afiliación ministerial es variada y su influencia se ve reflejada en la conducción de dichas entidades.

## **ProMéxico: Inversión y Comercio**

ProMéxico es un fideicomiso público considerado entidad paraestatal, creado el 1 de junio de 2007 con una duración inicial de 50 años. Esta entidad se desprende de la Secretaría de Economía, a la cual reporta. Sus principales

---

<sup>20</sup> <http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=31132249>



funciones incluyen promover la exportación e internacionalización de productos y empresas mexicanas, atraer la inversión extranjera directa y promover e incrementar la presencia del país en el mundo. Dos de los principales motivos exaltados al momento de instituir ProMéxico, fueron evitar la duplicación de las tareas de promoción económica llevadas a cabo por diferentes secretarías, entre ellas la de Economía y la Cancillería; además de lograr una mayor eficiencia en la ejecución de dichas tareas.

ProMéxico es necesario porque el Gobierno Federal realiza esfuerzos dispersos y cuenta con recursos escasos para proveer las exportaciones y atraer las inversiones y porque la estructura organizacional con la que se realizaban las actividades de promoción de exportaciones y de atracción de inversiones se ha rezagado respecto de los países más exitosos en la materia<sup>21</sup>.

(Eduardo Sojo Garza-Adalpe, discurso de Presentación de ProMéxico,  
Ciudad de México, México, 2007).

## **Misión**

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<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> <http://calderon.presidencia.gob.mx/2007/07/diversas-intervenciones-en-la-presentacion-de-promexico/>

<sup>22</sup> <https://www.promexico.gob.mx/es/mx/mision-vision-valores-objetivos>



## **Visión**

ProMéxico es y se le reconoce como una entidad mexicana relevante para la promoción de negocios internacionales, que propicia la concreción de proyectos de manera efectiva.

## **Valores**

Equidad - ProMéxico se compromete a mantener la igualdad de derechos, la equidad y el trato igualitario; brindando las mismas oportunidades a todas las personas solicitantes sin distinguir su género, raza, condición social, motivos culturales o de cualquier otra índole. La administración de apoyos y servicios se rige a través de reglamentos, leyes y protocolos que no admiten trato preferencial.

Compromiso Social - Se establece un elemento de responsabilidad social en las gestiones de la entidad, afirmando que sus operaciones buscan mejorar las condiciones sociales, fomentando el desarrollo sustentable y el bien común en el país.

Honestidad y Transparencia - La observancia de las leyes de honestidad y transparencia en el caso de ProMéxico es un componente de sus valores que procura distinguirlo de las instituciones que la precedieron. Con la premisa de ser un ejemplo de la rendición de cuentas, se hace disponible la información concerniente a sus operaciones a funcionarios de la entidad o terceros. Con el fin de generar confianza, mantiene la información



disponible al público en general y se somete regularmente a fiscalizaciones, auditorías, y escrutinios.

Balance Personal y Profesional - El esquema con el que trabaja ProMéxico procura el desenvolvimiento integral de sus colaboradores, haciendo hincapié en que este valor “impacta directamente en la toma de decisiones, y en el logro y consecución de los objetivos de la entidad”<sup>23</sup>. Este rasgo toma en cuenta el desarrollo de capital humano no solo en su faceta profesional, sino también social y familiar; por lo que se promueve mantener un equilibrio entre dichas dimensiones para así alcanzar el máximo potencial del personal.

Trabajo en Equipo - En el ámbito en el que ProMéxico se desenvuelve, resulta superlativo y lógico pensar en la importancia de una comunicación y labor conjunta. La cultura profesional de la entidad se basa en apoyo mutuo y colaboración en los proyectos de los demás, velando por los intereses de los clientes y buscando su satisfacción.

## Objetivos

- 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<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> <https://www.promexico.gob.mx/es/mx/mision-vision-valores-objetivos>

<sup>24</sup> <http://www.promexico.gob.mx/es/mx/mision-vision-valores-objetivos>

- 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 la oferta exportable competitiva, principalmente de las pequeñas y medianas empresas.
- Difundir y brindar asesoría, especialmente a las pequeñas y medianas empresas, respecto a 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.
- Brindar asesoría y asistencia técnica en materia de exportaciones a las empresas mexicanas.
- 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.
- 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.

### **La evolución de ProMéxico y su funcionamiento**

La curva de aprendizaje por la que ha transitado ProMéxico, principia con su creación a partir de los recursos heredados de Bancomext. Dicha situación en



sí conllevó ciertas turbulencias para el inicio de sus operaciones, ya que el personal transferido a la nueva entidad se enfrentaría a contradicciones entre lo que sabía hacer y lo que tenía que aprender. Si bien es cierto que el remodelar la cara principal de un sector de la administración pública suele conllevar un grado de oposición natural al cambio o de resistencia inintencionada al nuevo esquema que se propone, en el caso de ProMéxico, se observó una considerable voluntad de poner a la institución en marcha, reconociendo el valor de sus responsabilidades (o el costo real y político que implicaría no cumplir con ellas).

Desde los primeros años de su gestión, ProMéxico ha ido cambiando y afinando partes de su estructura, reconociendo cuando un elemento deja de servir a su cometido: ya sea suspendiéndolo, reformándolo o reasignando sus recursos hacia otra área en la que pudieran ser mejor empleados. Este tipo de mentalidad es una de las características que distingue a ProMéxico de las instituciones que le antecedieron en la misión de promover a México como socio comercial estratégico y como destino para los capitales extranjeros. La capacidad de retroalimentarse con base a los resultados deseados versus los obtenidos habla de un enfoque realista, que busca la eficiencia y la eficacia como características elementales de sus actividades, actividades donde el compromiso con los clientes (entiéndase por estos tanto productores o empresarios mexicanos con deseos de exportar como importadores e inversores extranjeros con miras en México) prima como uno de los pilares sobre los que se erige la institución.

Esencialmente, la promoción de México en el ámbito internacional que realiza ProMéxico es a través del Modelo de Promoción Internacional<sup>25</sup>, el cual pretende localizar e interesar a inversionistas destacados para que consideren a

---

<sup>25</sup> Presidencia de la República (2013), Primer Informe de Gobierno, 2012-2013.

México como un destino clave para realizar inversiones<sup>26</sup>. Para el funcionamiento de este esquema, se han implementado las Oficinas de Representación en el Exterior (OREX), las cuales al día de hoy ascienden a 48 oficinas, distribuidas en 31 países abarcando todos los continentes. Estas oficinas internacionales operan dentro del modelo mediante la ejecución de actividades que incluyen pero no se limitan a: participación en eventos internacionales, organización de seminarios de inversión, visitas a nuevas empresas y promoción de los atributos de México en eventos de negocios<sup>27</sup>.

Este modelo organizacional trabaja basado en metas: una OREX se establece en un lugar que se identifica como propicio para la comercialización de productos mexicanos y la promoción del país como destino de inversión extranjera. Las gestiones que se realicen en dicha representación deben alcanzar un cierto grado de éxito para continuar sus operaciones. Con este método se busca maximizar la eficiencia y eficacia de los recursos que se emplean en el exterior; al tiempo que esta dinámica denota una filosofía contemporánea, realista; en la que la adaptación y el cambio se intuyen positivos, donde los resultados son exigibles y donde existe un control sobre el ejercicio de las actividades.

Bajo el esquema de metas con el que trabaja ProMéxico, resulta imprescindible tener en cuenta que su planeación y evaluación anual va en función de los objetivos que se fijan para cada oficina de representación y también, para cada sector. Las OREX por ejemplo, participan en el proceso de establecimiento de metas mediante una propuesta que ellas mismas elaboran de acuerdo con el conocimiento acumulado del mercado en el que operan y las

---

<sup>26</sup> Presidencia de la República (3013).

<sup>27</sup> Presidencia de la República (2013).



proyecciones de crecimiento que arroje ese potencial. Por su parte, las oficinas centrales de ProMéxico también procesan datos y llevan a cabo estudios de cada uno de los países, para calcular el crecimiento posible en cada uno de sus mercados. Tomando en cuenta ambos cálculos es como se llega a la definición de lo que serán las metas para las OREX, las cuales se determinan tanto en cifras a valor nominal como en número de proyectos gestionados.

Asimismo, los sectores económicos internacionales son evaluados de acuerdo con su demanda y crecimiento, identificando aquellos que son más propicios a ser impulsados en México. Esto se hace con la intención de armonizar las capacidades industriales del país con los sectores económicos en expansión, muchos de los cuales también son objetivos particulares de otras dependencias de gobierno. En otras palabras, la investigación y documentación de los casos en los que participa ProMéxico sirve en más de un sentido a los propósitos de la entidad y a los de otras agencias de gobierno. El seguimiento de la evolución de los sectores económicos resulta obligatorio para poder fijar objetivos oportunos y estratégicos, que no solo vayan en concordancia con los propósitos específicos de ProMéxico, sino que también incidan positivamente en el desarrollo de bienes, servicios e industrias de las cuales son responsables otras secretarías y áreas del gobierno; de tal suerte que los beneficios se extiendan y se aprovechen tanto para la iniciativa privada como para la administración pública.

Otra característica destacada de la operación de ProMéxico, es su activa participación en eventos internacionales, los cuales se califican como “una herramienta de promoción que contribuye a construir, consolidar y fomentar la imagen del país, las exportaciones y la atracción de inversión”<sup>28</sup>. Entre las

---

<sup>28</sup> Presidencia de la República (2013).

actividades que se incluyen bajo este concepto figuran las ferias internacionales con pabellón nacional; las misiones de exportadores, importadores e inversionistas; y los eventos de promoción internacional. La importancia de esta disposición reside en su contribución al crecimiento económico y desarrollo comercial del país, con los efectos aledaños de captación de divisas, atracción de inversión extranjera, exposición a compradores internacionales, generación de empleos directa e indirectamente; además de realzar la presencia de México en el ámbito internacional<sup>29</sup>. Adicionalmente, se destaca la importancia de ofrecer a los empresarios y productores mexicanos la posibilidad de participar en los pabellones nacionales presentes en eventos de escala internacional, donde los participantes gozan de la ocasión de exponer sus productos, servicios y proyectos de inversión, además de ser representados bajo la marca México y respaldados por el prestigio del país.

Las operaciones en territorio nacional son el otro componente del esquema con el que trabaja ProMéxico. Las representaciones de la entidad en 29 ciudades de la República ofrecen la posibilidad de acceder a información y consultoría específica a los interesados en solicitar apoyos o servicios. Además, la gestión a nivel estatal permite canalizar de manera más efectiva los recursos y la información más adecuada para satisfacer las necesidades concretas de un empresario local, puesto que los productos y servicios varían a lo largo y ancho del país, el poseer una oficina de ProMéxico dedicada a atender zonas en particular eleva la especialización y las probabilidades de éxito de las operaciones, crea nexos duraderos con los beneficiarios y recaba información, cifras y otras referencias que nutren la base de datos que puede ser aprovechada por otras

---

<sup>29</sup> Presidencia de la República (2013).



oficinas de la red de ProMéxico. Sobre estas líneas, es notable que para gozar de un conocimiento más profundo de los sectores económicos del país, ProMéxico favorece la alta profesionalización y la alta especialización, impulsando el desarrollo de especialistas en cada una de las industrias, con la finalidad de tener expertos de todos los campos que sepan asesorar e identificar las mejores opciones para los proyectos de inversión y exportación.

### **ProMéxico y sus relaciones con otras dependencias de gobierno**

La cooperación interinstitucional de ProMéxico queda establecida desde el principio que la organiza: el Comité Técnico de la entidad lo conforman representantes de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), la Secretaría de Turismo (SECTUR), el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), y cuatro consejeros independientes propuestos por el Presidente del Comité, que es el Secretario de Economía; hecho que evidencia claramente el propósito de mantener una coordinación certera entre estas agencias de la administración pública federal. Un punto a resaltar dentro de este concierto institucional, es el esfuerzo por llevar a cabo una planeación integral que evite la duplicidad de actividades y por lo tanto, la superposición de iniciativas que pudieran representar un gasto del presupuesto sin fundamento ni rendimiento que lo justificase.

Ante la responsabilidad de impulsar la internacionalización de las empresas mexicanas, promocionar los productos y servicios nacionales, atraer



IED y enaltecer el nombre de México, la coordinación de ProMéxico con otras agrupaciones gubernamentales que operan en el exterior es primordial. No solamente resulta clave para evitar la duplicidad de actividades, sino que también es necesaria para alcanzar los objetivos descritos en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2015, donde se detalla lo que se espera en materia de representación internacional del país, presentando líneas de acción claras que involucran a todas las ramas del gobierno con competencia internacional de facto. En relación a esto, la Secretaría de Relaciones Exteriores, la Secretaría de Economía, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la Secretaría de Energía, el Fondo Nacional de Fomento al Turismo, por nombrar las más representativas; comparten la responsabilidad junto con ProMéxico de promover los productos, servicios e industrias de sus sectores respectivos, denotando el esfuerzo liderado por el Ejecutivo de llevar una agenda internacional más organizada y mejor concertada. Como ejemplo de lo anterior, ProMéxico comparte con la Secretaría de Turismo muchos aspectos de promoción económica, cultural, gastronómica y turística, ya que el turismo es un sector económico en sí mismo. Lo mismo sucede con la Secretaría de Energía; con la cuál ProMéxico también interactúa al promover la inversión en el sector energético. Igualmente sucede con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, donde también se efectúa una labor de atracción de inversión para que empresas extranjeras de esos sectores inviertan en México. En resumidas cuentas, puede decirse que ProMéxico se encuentra en el epicentro de prácticamente todos los procesos de comercio e inversión que implica el comercio internacional, de una manera o de otra.



Habiendo considerado los principales vínculos entre ProMéxico y las distintas dependencias del Poder Ejecutivo nacional se detectó que las relaciones más estrechas de ProMéxico ocurren con la Secretaría de Economía por ser su dependencia de origen y la Secretaría de Relaciones Exteriores por ser la dependencia administradora de la política exterior del país.

A través del proceso de investigación que requirió el presente proyecto y de acuerdo con la información recabada a través de las entrevistas realizadas a funcionarios de ProMéxico, la examinación de la bibliografía y la lectura de numerosas publicaciones institucionales de los tres entes de gobierno, se rescata lo siguiente:

#### Relación ProMéxico – Secretaría de Economía (SE)

La relación que existe entre estas dos instituciones es intrínsecamente estrecha, ya que ProMéxico emana de la SE. Sus interacciones ocurren en el marco de la administración de las políticas económico-comerciales del país, para las cuales la SE es la dependencia organizadora y responsable del apalancamiento económico del país. ProMéxico entra en juego de forma implícita en uno de los aspectos cardinales de la misión de la SE:

Nuestra misión es fomentar la productividad y competitividad de la economía mexicana mediante una innovadora política de fomento industrial, comercial y de servicios, así como el **impulso a los emprendedores y las empresas** de los sectores social y privado, fincado en la mejora regulatoria, la competencia de mercado y la **diversificación del comercio exterior**, para lograr el bienestar de los consumidores, un mejor ambiente de negocios, fortalecer el mercado

interno y la **atracción de inversión** nacional y **extranjera**, que mejore las condiciones de vida de los mexicanos<sup>30</sup>.

Con lo anterior se demuestra la esencialidad de la existencia de ProMéxico para la SE, debido que la entidad paraestatal encabeza las actividades de promoción de los componentes más exógenos de la economía del país.

En un tenor más operativo, su relación pasa por el intensivo intercambio de información que se genera al retroalimentarse constantemente con los diversos estudios y reportes que generan en sus respectivas áreas de competencia.

#### Relación ProMéxico – Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE)

El vínculo que comparten ProMéxico y la Cancillería se basa en la dimensión internacional en la que ambos operan. Siendo que la SRE tiene el mandato de representar a México en el exterior se convierte en un referente para la actividad de ProMéxico en sus OREX, las cuales cabe señalar que incluso comparten el espacio físico en numerosas representaciones de México en el exterior bajo el concepto denominado “techo único”, lo cual en sí sugiere una interacción constante y literalmente cercana. Asimismo, la acreditación en el extranjero de los funcionarios de ProMéxico les confiere rango diplomático, lo cual implica que reciban formación respecto a protocolos y prácticas diplomáticas.

Por otro lado, a raíz de que los recursos con los que cuenta ProMéxico son limitados y solo le permiten establecer OREX en puntos estratégicos, la complementación con las representaciones diplomáticas de la SRE se ha

---

<sup>30</sup> <http://www.gob.mx/se/que-hacemos>



identificado no solo deseable sino necesaria. Debido a lo anterior, es que se ha designado como responsabilidad de todo el cuerpo diplomático el ser partícipe activo de la recepción, documentación, canalización y enlace entre oportunidades de comercio e inversión internacional y la agencia paraestatal. En consecuencia, los diplomáticos mexicanos se han convertido en elementos de la promoción de inversión y comercio del país que complementan oportunamente los esfuerzos de ProMéxico. El compromiso con lo anterior es tal, que incluso se especifica en el Plan Sectorial de la SRE, lo que a su vez ha derivado en la implementación de una serie de acciones que han incluido capacitación, entrenamiento y la creación de convenios de cooperación entre ProMéxico y agencias de la SRE.

### **ProMéxico: protagonismo a largo plazo**

En este apartado, se pretende demostrar la importancia de ProMéxico para la construcción del proyecto nacional del gobierno actual a través de la recapitulación de las disposiciones que este ha hecho en su Plan Nacional de Desarrollo<sup>31</sup>, el cual fue dado a conocer al inicio de la gestión.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, dentro de la V Meta Nacional “México con responsabilidad global”, se menciona a ProMéxico en la sección V.2 que habla del Plan de acción: consolidar el papel constructivo de México en el mundo. El PND afirma que la estrategia de México en cuanto a

---

<sup>31</sup> El Plan Nacional de Desarrollo es el documento oficial que contiene los lineamientos de políticas públicas, estrategias y los objetivos a perseguir de la Administración Pública Federal en un sexenio presidencial.

política exterior es que ésta sea constructiva y activa, que defienda y promueva el interés nacional, nombrando cuatro objetivos clave para esta labor.

El primer objetivo hace referencia a la importancia del diálogo político en la tarea de ampliar y fortalecer la presencia de México en el mundo.

Es en el segundo objetivo en el cual ProMéxico se ve contemplado, pues este reza que “el segundo objetivo de la política exterior será el de promover el valor de México en el mundo mediante la difusión económica, turística y cultural”<sup>32</sup>, precisando que las actividades de ese apartado comprenden la promoción económica - del comercio y las inversiones -, la turística y la cultural. También se hace hincapié en la colaboración con el sector privado en la identificación de oportunidades económicas, turísticas y culturales para las empresas, los productos y los servicios mexicanos; todo esto con el propósito de impulsar su participación en mercados extranjeros lo cual a su vez derivaría en generación de empleos, aspectos que en su conjunto también se relacionan con las competencias de ProMéxico.

Con la finalidad de dimensionar el énfasis en el rol de ProMéxico, se cita textualmente al PND en el apartado en que se nombran a las dependencias de gobierno responsables de la tarea de promoción:

La promoción económica, turística y cultural de México en el exterior está a cargo de la Secretaría de Relaciones Exteriores, la Secretaría de Economía, la Secretaría de Turismo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, **ProMéxico**, BANCOMEXT, el Consejo de Promoción Turística

---

<sup>32</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, p. 99.



La gestión paraestatal en la internacionalización comercial y la atracción de IED:  
ProMéxico

de México, CONACULTA, y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación<sup>33</sup>.

Siendo considerable la diversidad de agencias involucradas en este afán, dentro del mismo documento del PND se subraya lo fundamental de la coordinación eficiente y la colaboración efectiva entre ellas para obtener los mejores resultados posibles, a lo que incluso le atribuye una importancia histórica. Con relación a lo anterior, el PND añade que se estima necesaria la integración de un Gabinete Especializado de México con Responsabilidad Global, entre otros mecanismo de coordinación, para facilitar la tarea de coordinar la planeación y ejecución de las actividades en el exterior que atañen a las dependencias de la Administración Pública Federal.

El tercer objetivo versa sobre reafirmar el compromiso del país con el libre comercio, la movilidad de capitales y la integración productiva que ayude a México a elevar y democratizar su productividad; con lo cual expresa una visión de igualdad de oportunidades tanto para individuos como para empresas, donde sin importar tamaño o ubicación, puedan ser partícipes de las ventajas y beneficios de los mercados internacionales y la globalización<sup>34</sup>. En este mismo inciso se menciona la importancia de ofrecer las herramientas y la capacitación adecuada para que los empresarios y productores mexicanos puedan desenvolverse competitivamente en los mercados internacionales; posibilitando de esa forma el aprovechamiento de oportunidades e induciendo la democratización en un área clave del desarrollo económico del país. Sobre lo anterior, se hace énfasis en que a medida que estos beneficios se extiendan por la

---

<sup>33</sup> PND, p. 99.

<sup>34</sup> PND, p. 100.

población, se elevará el bienestar de general de la misma. También se manifiesta que los efectos positivos de alcanzar este objetivo se verán reflejados en el liderazgo regional que busca detentar el país, lo cual fortalecería su presencia en los foros internacionales en los que participa. Por último, hace referencia a la importancia de establecer reglas claras para la exportación, la inversión y la protección de los derechos de propiedad intelectual, al igual que contar con mecanismos adecuados para defender los intereses comerciales del país, de los exportadores e inversionistas nacionales.

Como cuarto objetivo, se estipula velar por los intereses de los mexicanos en el extranjero y de proteger los derechos de los extranjeros en territorio mexicano.

A razón de profundizar la noción del lugar que juega ProMéxico en la consecución del proyecto de país del Ejecutivo actual, se detallan a continuación los objetivos, estrategias y líneas de acción de la V Meta Nacional en las que ProMéxico es partícipe directo e indirecto.

Objetivo 5.2 del PND: Promover el valor de México en el mundo mediante la difusión económica, turística y cultural.

Estrategia 5.2.1: Consolidar la red de representaciones de México en el exterior como un instrumento eficaz de difusión y promoción económica, turística y cultural coordinada y eficiente que derive en beneficios cuantificables para el país.

Líneas de acción



- Promover, en países y sectores prioritarios un renovado interés para convertir a México en un país clave para el comercio, inversiones y turismo.
- Reforzar el papel de la Secretaría de Relaciones Exteriores en materia de promoción económica y turística, uniendo esfuerzos con ProMéxico, la Secretaría de Economía, el Consejo de Promoción Turística y la Secretaría de Turismo, para evitar duplicidades y lograr mayor eficiencia en la promoción de la inversión, las exportaciones y el turismo.
- Difundir los contenidos culturales y la imagen de México mediante actividades de gran impacto, así como a través de los portales digitales de promoción.
- Desarrollar y coordinar una estrategia integral de promoción de México en el exterior, con la colaboración de otras dependencias y de actores locales influyentes, incluyendo a los no gubernamentales.
- Apoyar las labores de diplomacia parlamentaria como mecanismo coadyuvante en la promoción de los intereses nacionales.
- Fortalecer el Servicio Exterior Mexicano y las representaciones de México en el exterior.
- Expandir la presencia diplomática de México en las regiones económicamente más dinámicas.

Estrategia 5.2.2: Definir agendas en materia de diplomacia pública y cultural que permitan mejorar la imagen de México en el exterior, lo cual incrementará los flujos de comercio, inversión y turismo para elevar y democratizar la productividad a nivel regional y sectorial.

Líneas de acción



- Impulsar la imagen de México en el exterior mediante una amplia estrategia de diplomacia pública y cultural.
- Promover que los mexicanos en el exterior contribuyan a la promoción de la imagen de México.
- Emplear la cultura como instrumento para la proyección de México en el mundo, con base en las fortalezas del país.
- Aprovechar los bienes culturales, entre ellos la lengua española y los productos de las industrias creativas, como instrumentos de intercambio diplomático, diálogo y cooperación.
- Impulsar los vínculos de los sectores cultural, científico y educativo mexicano con sus similares en Latinoamérica y otras regiones del mundo.

Objetivo 5.3 del PND: Reafirmar el compromiso del país con el libre comercio, la movilidad de capitales y la integración productiva.

Estrategia 5.3.1: Impulsar y profundizar la política de apertura comercial para incentivar la participación de México en la economía global.<sup>35</sup>

#### Líneas de acción

- Incrementar la cobertura de preferencias para productos mexicanos dentro de los acuerdos comerciales y de complementación económica vigentes, que correspondan a las necesidades de oportunidad que demandan los sectores productivos.
- Propiciar el libre tránsito de bienes, servicios, capitales y personas.

---

<sup>35</sup> PND, p. 151.



- Impulsar iniciativas con países afines en desarrollo y convencidos del libre comercio, como un generador del crecimiento, inversión, innovación y desarrollo tecnológico.
- Profundizar la apertura comercial con el objetivo de impulsar el comercio transfronterizo de servicios, brindar certidumbre jurídica a los inversionistas, eliminar la incongruencia arancelaria, corregir su dispersión y simplificar la tarifa, a manera de instrumento de política industrial, cuidando el impacto en las cadenas productivas.
- Negociar y actualizar acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones, como una herramienta para incrementar los flujos de capitales hacia México y proteger las inversiones de mexicanos en el exterior.
- Participar activamente en los foros y organismos internacionales, a fin de reducir las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio de bienes y servicios, aumentar el fomento de políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas e impulsar la profundización de las relaciones comerciales con nuestros socios comerciales.
- Reforzar la participación de México en la Organización Mundial del Comercio (OMC) y colocarlo como un actor estratégico para el avance y consecución de las negociaciones dentro de dicho foro.
- Fortalecer la cooperación con otras oficinas de propiedad industrial y mantener la asistencia técnica a países de economías emergentes.
- Defender los intereses comerciales de México y de los productores e inversionistas nacionales frente a prácticas proteccionistas o violatorias de los compromisos internacionales por parte de nuestros socios comerciales.

- Difundir las condiciones de México en el exterior para atraer mayores niveles de inversión extranjera.
- Promover la calidad de bienes y servicios en el exterior para fomentar las exportaciones.
- Impulsar mecanismos que favorezcan la internacionalización de las empresas mexicanas.
- Implementar estrategias y acciones para que los productos nacionales tengan presencia en los mercados de otros países, a través de la participación en los foros internacionales de normalización.

Estrategia 5.3.2: Fomentar la integración regional de México, estableciendo acuerdos económicos estratégicos y profundizando los ya existentes.

#### Líneas de acción

- Integrar a México en los nuevos bloques de comercio regional, a efecto de actualizar los tratados de libre comercio existentes y aprovechar el acceso a nuevos mercados en expansión como la región Asia-Pacífico y América Latina.
- Profundizar nuestra integración con América del Norte, al pasar de la integración comercial a una integración productiva mediante la generación de cadenas de valor regionales.
- Vigorizar la presencia de México en los mecanismos de integración económica de Asia-Pacífico, para establecer una relación firme y constructiva con la región.
- Impulsar activamente el Acuerdo Estratégico Transpacífico de Asociación Económica, como estrategia fundamental para incorporar a la economía mexicana en la dinámica de los grandes mercados internacionales.



- Consolidar el Proyecto de Integración y Desarrollo en Mesoamérica, para reducir los costos de hacer negocios en la región y hacerla más atractiva para la inversión.
- Profundizar la integración comercial con América Latina mediante los acuerdos comerciales en vigor, iniciativas de negociación comercial en curso y la participación en iniciativas comerciales de vanguardia, como la Alianza del Pacífico, a fin de consolidar y profundizar el acceso preferencial de productos mexicanos a los países cocelebrantes (Chile, Colombia y Perú) y la integración de cadenas de valor entre los mismos, además de un incremento en la competitividad, así como mayores flujos de inversión hacia los países de esa región.
- Promover nuevas oportunidades de intercambio comercial e integración económica con la Unión Europea.
- Integrar la conformación de un directorio de exportadores y el diseño de campañas de promoción, con objeto de aprovechar de manera óptima los tratados de libre comercio y los acuerdos de complementación económica celebrados.
- Fortalecer la presencia de México en África mediante el impulso de acuerdos económicos y comerciales, para establecer una relación constructiva y permanente con la región.
- Diversificar las exportaciones a través de la negociación o actualización de acuerdos comerciales con Europa o países de América.

Tras haber hecho hincapié en los objetivos, estrategias y líneas de acción del PND con el objeto de mostrar los elementos de la V Meta Nacional y los cursos de acción en los que interviene ProMéxico; ahora se toman del Primer Informe de

Gobierno del actual Presidente del país, Enrique Peña Nieto; los resultados obtenidos por el Modelo de Promoción Internacional implementado por ProMéxico, con la finalidad de ejemplificar con hechos documentados, los alcances de sus funciones:

Período del 1 de diciembre de 2012 al 30 de junio de 2013

- Actividades de promoción registradas: 251 (seminarios de inversión, foros especializados de promoción, agendas de inversión y misiones de inversión en México.
- Visitas a nuevas empresas para promocionar al país: 926.

En otra área, el informe documenta que durante el mismo período, se registraron los esfuerzos de vinculación entre empresas mexicanas y extranjeras con el propósito de impulsar a las exportaciones; estas actividades las describen como de “acompañamiento del sector productivo”.

Resultados:

- Proyectos de empresas apoyadas: 244, valorados en 1,240 millones de dólares (representa un avance del 40.7% respecto a la meta establecida en 2013 por 3,050 millones de dólares).
- Cartera de iniciativas de internacionalización para empresas mexicanas: 7 proyectos confirmados a junio de 2013 (tres en India, dos en Argentina, uno en Brasil y uno en los Estados Unidos de América; la meta para 2013 es confirmar 25 proyectos).
- Vinculación de empresas mexicanas con capacidad de inserción en las cadenas productivas de exportación: 13 firmas multinacionales



confirmaron compras de insumos nacionales por un monto de 173 millones de dólares.

En cuanto a las iniciativas de cooperación económica internacional con otras organizaciones internacionales, se reportaron cinco programas para impulsar el desarrollo de capacidades y competencias de exportación de las empresas mexicanas, con objetivo de incrementar su competitividad dentro y fuera del país.

#### Resultados:

- Apoyos para internacionalización, en diversos esquemas: 165 empresas mexicanas (97 en proceso de certificación en Europa, Asia y Latinoamérica).
- Participación de ProMéxico: 25 eventos, 21 de sectores estratégicos y cuatro de carácter tradicional (tres en Asia o 12%, cuatro en Europa o 16%, ocho en Latinoamérica o 32% y 10 en Norteamérica o 40%).
- Exposición de empresas en pabellones nacionales: 254 empresas (11 en Asia o 4.3%, 76 en Europa o 29.9%, 68 en Latinoamérica o 26.8% y 99 en Norteamérica o 39%).
- Expectativas reportadas por empresarios participantes en ferias con pabellón nacional: 109.3 millones de dólares (exportación) y 539 millones de dólares (inversión).

Con los ejemplos proporcionados se infiere que la existencia de la entidad paraestatal ProMéxico, agencia de promoción de inversión y comercio supone ser un alfil al servicio de la edificación del país.

## **Dificultades latentes**

Contemplando que no todas las situaciones ni todos los acontecimientos pueden ser favorables y que algún momento toda institución se llega a ver en entredicho, en esta sección se hace una breve mención a dos cuestiones de naturaleza negativa, una exógena y una endógena, con las que ProMéxico ha tenido (y probablemente seguirá teniendo) que lidiar.

### Las condiciones del país de adscripción

Entre los riesgos implícitos en el establecimiento de una OREX, se cuenta el posible cambio de la política del país en que se ubique. De acuerdo con la información obtenida directamente de funcionarios de ProMéxico<sup>36</sup>, en algunas ocasiones ha sucedido que se suspenda la operación de una oficina cuyo país anfitrión haya cambiado abruptamente su situación interna o sus políticas de comercio exterior en detrimento de la relación comercial. A pesar de ser una situación poco frecuente, es mencionable que las oficinas pueden llegar a cerrar momentáneamente por las decisiones políticas del país anfitrión, dado que si las relaciones comerciales no pudieran generarse, el mantener una OREX de ProMéxico en esa nación carecería de sentido.

Resulta útil señalar la posibilidad de este tipo de externalidades, ya que las condiciones favorables para los fines de ProMéxico en este caso, no son elementos estáticos como tampoco lo es el gobierno o la política exterior de un país; razones por las que este criterio es bien tomado en cuenta a la hora de designar el emplazamiento de una OREX.

---

<sup>36</sup> Comentario realizado por Fernando Martí, Consejero de ProMéxico para Argentina y Uruguay.



### Críticas entorno a ProMéxico

La situación en la que se ordenó la creación de ProMéxico no estuvo exenta de controversias. En primer lugar, los rumores sobre los malos manejos que se presumían responsables en buena parte de la quiebra de Bancomext planteaban algunas dudas sobre la legitimidad de la decisión de crear a ProMéxico, cuestionando si esta iniciativa era una forma de encubrir la situación que ocurría en el trasfondo.

Asimismo, tomando en cuenta que la constitución de ProMéxico fue escasamente unos meses antes de la entrada a la crisis internacional que marcaría al año 2008, la recién nacida entidad paraestatal se enfrentaría en principio con un clima comercial convulsionado. Desde el nivel doméstico, la detracción más inmediata provino del Sindicato Único de Trabajadores del Bancomext, donde se originaron quejas ante los despidos que ocurrirían al traspasar sólo una porción de los funcionarios a la estructura de ProMéxico, situación donde el personal transferido además afrontaría modificaciones salariales, de prestaciones y de antigüedad. También fue cuestionada la elección del Director General de la entidad, Bruno Ferrari, al cual se le tildó en medios de comunicación como de “experiencia limitada en el tema”<sup>37</sup>, por lo que su desempeño estuvo bajo el escrutinio público prácticamente durante toda su gestión, la cual fue desde el 1 de enero de 2008 hasta el 14 de julio de 2010.

Respecto a tiempos más actuales, otras críticas hechas abiertamente a ProMéxico, incluyen ciertas decisiones de eventos que de acuerdo al impacto

---

<sup>37</sup> <http://expansion.mx/expansion/2009/08/05/el-reto-del-novato>



sobre los mercados a los que se dirigieron, no justificaban una inversión de presupuesto de la magnitud que la tuvieron. Tal fue el caso del pabellón de México que se instaló en la Exposición Internacional de Milán en 2015, el cual se estimó en un costo de 450 millones de pesos mexicanos, rebasando en un 80% el presupuesto asignado de 250 millones<sup>38</sup>; con el agravante de cuestionar la elección de un destino de relevancia menor entre los países con los que México mantiene relaciones comerciales.

Adicionalmente, el actual Director General de la agencia, Francisco González, también ha sufrido fuertes críticas en cuanto a decisiones que han desembocado en despidos, recorte del presupuesto y acusaciones de nepotismo, por los cuales la prensa especializada reportó que González “encabeza un aparato burocrático que se ha vuelto obeso e inservible”<sup>39</sup>, dejando expuesta su gestión como poco fructífera y plagada de irregularidades.

En resumidas cuentas, se podría considerar que una de las principales fuentes de crítica para ProMéxico ha sido la polémica generada en torno a sus titulares. No obstante, es oportuno señalar que la formación o la experiencia de las personas apuntadas al cargo de Director General no han estado precisamente vinculadas con la misión de la entidad; por lo que en la mayoría de los casos sus cualificaciones para el cargo han sido materia de debate.

Cabe mencionar que independientemente de las críticas y las diferentes opiniones, no se halló suficiente evidencia de que el desempeño de ProMéxico sea insatisfactorio o que no cumpla con su misión y decreto.

---

<sup>38</sup> <http://www.dineroenimagen.com/2016-02-08/68426>

<sup>39</sup> <http://www.dineroenimagen.com/2016-02-06/68367>



## **Cambios, mejoras y oportunidades**

Para entender la evolución de la ProMéxico, a continuación se hace mención de algunos hitos de su trayectoria que merecen ser distinguidos.

### **Cambio: reubicación estratégica**

Una variación estratégica por la cual pasó la estructura de ProMéxico, fue la relocalización de la Dirección Regional para América del Norte, la cual se encontraba originalmente en la ciudad de Nueva York. Eventualmente se consideró oportuno cambiarla de sede, y se llevó por un corto tiempo a Vancouver, Canadá; de donde se trasladaría de forma permanente a Washington, DC; la capital estadounidense. Para explicar un poco sobre los motivos de esta decisión de mudanza, el Director Regional de ProMéxico para América del Norte, Enrique Ferret Erhard comentó lo siguiente:

Fueron varios factores. El principal, es que la representación de México en Estados Unidos es a través de la Embajada que está en la capital evidentemente, así como diferentes agregadurías que también se tienen aquí: la Secretaría de Energía tiene un Ministro, la Secretaría de Economía también tiene uno, la Secretaría del Trabajo tiene el suyo. Todos laboran dentro del paraguas que llamamos embajada; ese es un factor. El segundo factor es que también aquí en Washington están muchos organismos internacionales: tenemos al Banco Mundial, el FMI, el BID, la OEA; hay muchos organismos internacionales con los cuales nosotros trabajamos diferentes proyectos y estar en DC nos da una ventaja de tenerlos a la mano. Nuestra contraparte para EUA también está aquí en Washington, la Secretaría de Comercio SelectUSA así como la Small Business Association

(SBA), la cual representa a las pequeñas y medianas empresas, con las que también tenemos algunos proyectos muy particulares. Entonces, hacía mucho sentido que estuviera aquí en Washington; lugar que nos permite coordinarnos con otros frentes, con otras secretarías mexicanas aquí, coordinarnos con todos estos organismos internacionales y además, logísticamente también nos queda muy bien para las oficinas de Boston, Chicago, Nueva York, Miami, Dallas, Houston, etc.; logísticamente también es una ciudad que ofrece ventajas para transportarse, se puede volar de manera directa hasta Vancouver, Los Ángeles o Seattle, que son ciudades muy lejanas<sup>40</sup>.

Según los detalles obtenidos, se puede apreciar que la decisión de mover una de las OREX más importantes fue estudiada y tomada a partir de cuidadosa planeación, por lo que en sí representa una respuesta responsable e inteligente de los tomadores de decisiones en ProMéxico.

Mejoras: la tecnología al servicio de la inversión y el comercio

CRM o Bitácora del Promotor

Dentro del arsenal de herramientas con las que cuenta ProMéxico, se destaca el llamado *Customer Relationship Management*<sup>41</sup> o CRM; el cual es un recurso de ingreso, acumulación, seguimiento y documentación que permite administrar el proceso por el que transitan los proyectos que gestiona ProMéxico. Según los comentarios recogidos de una entrevista realizada a Enrique Perret,

---

<sup>40</sup> Comentario tomado de la entrevista telefónica con el Director Regional de ProMéxico para Norteamérica, Enrique Perret.

<sup>41</sup> Puede traducirse como “gestión de relaciones con clientes”.



Director Regional de ProMéxico para Norteamérica sobre el tema de la implementación del CRM, este tuvo un precursor meramente informativo cuando las responsabilidades de promoción de comercio y atracción de inversión estaban todavía a cargo de Bancomext; pero al establecerse ProMéxico, se tomó la decisión de cambiar el programa por una plataforma más interactiva, que permitiera dar un seguimiento directo a las empresas con las que se iniciaban proyectos. Según el funcionario, han existido diferentes versiones de CRM, algunas incluso con más funciones y complejidad de las que requería la agencia para cubrir sus necesidades<sup>42</sup>; hasta llegar al actual sistema, conocido también como Bitácora del Promotor, que desde hace tres años está en funcionamiento. Gracias al actual CRM, la administración de proyectos es un proceso integral que permite la interacción de las OREX y las OMEX; de tal suerte que se recolecta simultáneamente la información que se genera en el territorio nacional y en el exterior, lo cual facilita su disponibilidad en tiempo real. Asimismo, se le atribuye a la implementación del CRM la unificación del canal de comunicación de las empresas con la agencia y la posibilidad de compartir la información pertinente de manera más eficiente, a la vez que ha mejorado los procesos de documentación en general.

Tal esfuerzo de implementar un sistema lógico y moderno como lo es el CRM, denota estar en sintonía con el contexto internacional actual, en el cual las empresas transnacionales cuentan con sucursales en distintos puntos del planeta, situación en la que resulta clave asegurar un nexo estable, confiable y perdurable.

---

<sup>42</sup> Tal fue el caso de un CRM diseñado por la empresa Oracle, el cual era un producto de muy alto nivel, pero a su vez demasiado costoso y sofisticado para los propósitos de ProMéxico.

Como parte de la coordinación entre agencias de gobierno, algunos de Consulados de México tienen acceso a la plataforma del CRM, acción que diversifica la captación de prospectos de empresarios o inversionistas interesados en hacer negocios con México que hagan un primer contacto con los Cónsules o los Representantes de Asuntos Económicos en los Consulados. En dicha situación, lo que permite el CRM es que los diplomáticos envíen los datos de los proyectos que se les hayan presentado; lo cual ayuda a no perder oportunidades o el interés de un posible inversor. Las representaciones diplomáticas que no cuentan con acceso al CRM, optan por mandar la información recopilada vía correo electrónico, en cuyo caso el procedimiento es que el funcionario de ProMéxico que reciba esa información la ingrese al CRM; continuando así el modo de trabajo y asegurando el seguimiento adecuado de las instancias de los proyectos.

#### Hecho en México B2B

Tratando de aprovechar al máximo las posibilidades que hoy en día ofrecen las tecnologías de la información, ProMéxico se dio a la tarea de desarrollar una plataforma electrónica que permite que tanto exportadores mexicanos como importadores extranjeros, puedan hacer pública sus ofertas y demandas de productos y servicios. Este sistema, llamado B2B (*Business to Business* por sus siglas en inglés), ofrece un espacio gratuito en el que los empresarios (ya sean productores, exportadores o importadores) se registran y publican los ítems que ofrecen o solicitan, de tal suerte que sus anuncios son visibles para todo aquel que ingrese al portal, logrando una exposición elevada y constante que potencia las probabilidades de cerrar tratos entre particulares.



Este sistema representa múltiples ventajas: estimula la compra-venta de productos y servicios mexicanos en el exterior, integra y conserva un directorio de proveedores nacionales y compradores extranjeros, fomenta entre las empresas mexicanas el contar con una página de internet funcional y un catálogo de productos electrónico, y coadyuva a la consecución de la misión de ProMéxico en general. Todo lo anterior con el beneficio agregado de acortar tiempos y disminuir la necesidad de intermediarios tal como lo indica su nombre, ya que las transacciones suceden “Negocio a Negocio”.

#### Oportunidad: nivelar el terreno

Si bien el portal oficial de ProMéxico indica que “A la fecha, ProMéxico no ha recibido ninguna recomendación en materia de derechos humanos, no discriminación y/o equidad de género”<sup>43</sup>, es convergente con su valor de Equidad y de paso también con el de Compromiso Social, el contribuir al empoderamiento de la empresaria o productora mexicana; acción que contribuiría a desmitificar al mundo de los negocios como un ambiente masculino, a la vez que se impulsaría la participación de las mujeres en el comercio exterior del país. Por lo tanto, la implementación de programas y apoyos dirigidos hacia mujeres, enfatizando la importancia de su rol económico y su capacidad de emprendimiento, representa una oportunidad idónea para acortar la brecha de género al tiempo que se siguen engrosando las carteras de proyectos y las cuotas fijadas en las metas.

---

<sup>43</sup> <http://www.promexico.gob.mx/es/mx/recomendaciones-a-promexico>

## ProMéxico a casi diez años de su creación: un referente internacional

Así como México tomó los casos de otros países como guía para desarrollar su modelo de agencia de promoción de inversión y comercio, hoy a casi diez años de su instauración, ProMéxico es también un caso internacional de éxito, el cual está siendo estudiado por países que buscan implementar agencias de características similares. En la visión aplicada por ProMéxico, se fomenta las sinergias entre la inversión y el comercio; de hecho, un gran porcentaje de las inversiones que se hacen en el país es para producir un bien que va a ser exportado, por lo cual se genera un ganar-ganar. El binomio de promoción de inversión y comercio es una fórmula que impulsa ambos sectores simultáneamente, aprovechando una misma estructura e infraestructura, lo cual sin duda aporta eleva el valor de todas y cada una de las operaciones.

## Resultados globales de ProMéxico

Según datos publicados muy recientemente, se conocen los siguientes resultados alcanzados por ProMéxico en los últimos tres años (de 2013 a 2016): Contribuyó en 570 proyectos de inversión y exportación, equivalentes a 48 mil millones de dólares<sup>44</sup>, generando 255 mil empleos directos desde 2013 hasta abril de 2016.

Si se comparan con los resultados reportados por la institución en 2013, se puede apreciar un aumento de 197 proyectos a 570, lo cual representa un incremento del 289% en menos de tres años. Se proporcionan por considerarse

---

<sup>44</sup> <http://www.dineroenimagen.com/2016-05-10/72702>.



dignos de documentar y por coincidir exactamente con el período de tiempo al que se ciñe este estudio.

## **ProMéxico en Argentina**

La presencia de ProMéxico en Argentina la gestiona una OREX ubicada en la capital, Buenos Aires. Dicha oficina se encuentra ubicada dentro de la Embajada de México bajo el esquema denominado “techo único”, el cual forma parte de las políticas federales que vigilan la optimización de los recursos a través del máximo aprovechamiento de los inmuebles gubernamentales en el exterior.

En concordancia con los objetivos integrales de la agencia, la representación de ProMéxico en Argentina se dedica principalmente a:

- Promover las exportaciones de bienes y servicios mexicanos.
- Captar inversión extranjera directa.
- Apuntalar la internacionalización de las empresas mexicanas.

Dichos objetivos se persiguen a través de diferentes actividades que ProMéxico ha establecido como indicadores del desempeño de sus representaciones, los cuales también se usan para establecer las metas anuales particulares de cada oficina según el perfil y las oportunidades detectadas en sus mercados.

Para los propósitos de esta investigación, se hizo una recopilación de los últimos indicadores de desempeño disponibles con los cuales efectuar un análisis de la actuación de ProMéxico en Argentina; un país seleccionado como caso por



diversas razones, entre las que destaca tener importancia específica para la agencia ya que pertenece a la segunda región de relevancia según sus estrategias de comercio exterior vigentes:

- Ampliar la presencia de México en Norteamérica.
- **Fortalecer los lazos de México con América Latina y el Caribe.**
- Optimizar el acuerdo entre la Unión Europea y México.
- Diversificar las exportaciones de México a Asia-Pacífico.
- Proteger los intereses comerciales de México en el mundo.

El otro argumento principal del criterio de selección, es la relación comercial entre México y Argentina, de la cual se hace un sumario a continuación.

## **La relación comercial México-Argentina**

Siendo que las economías de México y Argentina son la primera y la segunda más grandes de Latinoamérica hispana respectivamente, salta a la vista la exigüidad de su intercambio comercial en términos generales. Con el propósito de fundamentar esta aseveración, se presentan datos, cifras y gráficos para arrojar luz sobre las tendencias y comportamiento de su relación económica-comercial.

Es fundamental aclarar que los elementos y las observaciones que se proporcionan a continuación no pretenden hacer ningún juicio de valor, sino aportar bases fácticas para el análisis que se hace en la sección subsecuente.



<b>Perfil General</b>		
Indicadores económicos	México	Argentina
Posición económica en el mundo (medida en PIB)	15°	24°
PIB (miles de millones de dólares)	\$1,295	\$537.7
Crecimiento del PIB (%)	2.2	0.5
Inflación* (%)	2.7	10.6
Tamaño de mercado (millones de personas)	125.4	42.98
Ingreso per cápita (dólares)	\$10,325.6	\$12,509.5
Nivel de ingreso	Medio-alto	Alto
Superficie territorial (Km <sup>2</sup> )	1,964,375 (14°)	2,780,400 (8°)

Fuente: elaboración propia con datos del Banco Mundial, últimos datos disponibles.

\*Dato de 2015 para México y de 2013 para Argentina.

Como se puede apreciar, el lugar que ocupan las economías mexicana y argentina a nivel mundial es muy relevante: ambas son economías emergentes miembros del G-20, pertenecen a la OMC, tienen vínculo con la OCDE (México como integrante y Argentina como participante del Centro de Desarrollo), mientras que a nivel regional, son la segunda y tercera economía respectivamente (Brasil es la primera). También sobresale que ambos son miembros de la CEPAL, del BID, la OEA, la CAF (Banco de Desarrollo de América Latina) la CELAC y el SELA.

Tomando en cuenta su peso en Latinoamérica, no es de extrañarse que ambos países sean constantemente analizados en términos de liderazgo y sean objeto de estudio en los principales reportes económicos y de desarrollo; por lo que es una interrogante para esta investigación la baja participación que tienen en sus relaciones comerciales bilaterales.

<b>Perfil bilateral</b>		
Relevancia	México para Argentina	Argentina para México
Posición comercio total	13°	22°
Posición comprador	21°	20°
Posición abastecedor	5°	29°
Posición IED	13°	18°
Acuerdos comerciales en común	ACE N° 6 y ACE N° 55	

Fuente: elaboración propia con datos de ProMéxico y Banco Central de la República Argentina.

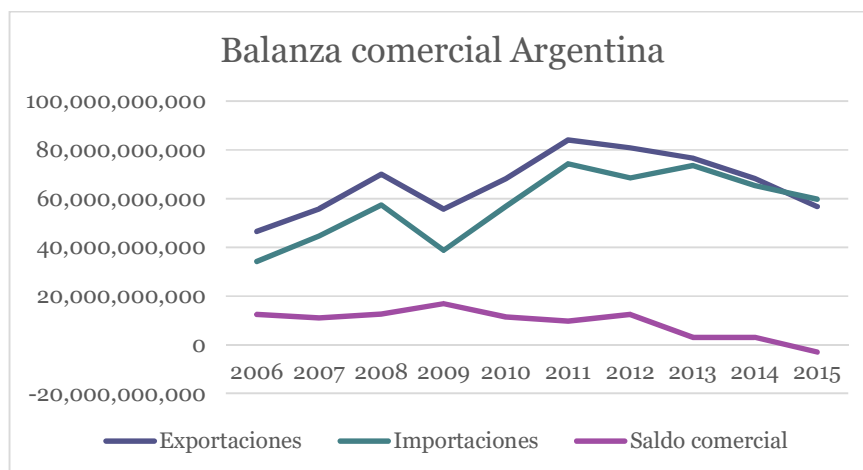
Como puede observarse, a simple vista se advierte que no son socios comerciales principales en ninguna de las categorías, exceptuando la de abastecedor, donde México ocupa el quinto lugar para Argentina. Parte de la explicación de este comportamiento podría atribuirse a las limitaciones de sus acuerdos comerciales de alcance parcial, el ACE N° 6 y el ACE N° 55, ambos suscritos en el marco de la ALADI. El primero, corresponde a la relación bilateral entre México y Argentina, mientras que el segundo es un acuerdo específico para el sector automotor firmado entre México y el Mercosur; los cuales cabe mencionar, se estipulan vigentes hasta la celebración de un tratado de libre comercio entre México y el Mercosur, del cual hasta la fecha solo existe el marco jurídico contenido en el ACE N° 54. En este contexto, se hacen las siguientes observaciones:

- México cuenta con diez de tratados de libre comercio que abarcan cuarenta y cinco países;
- Argentina cuenta con cuatro tratados de libre comercio, todos firmados bajo la figura del Mercosur.

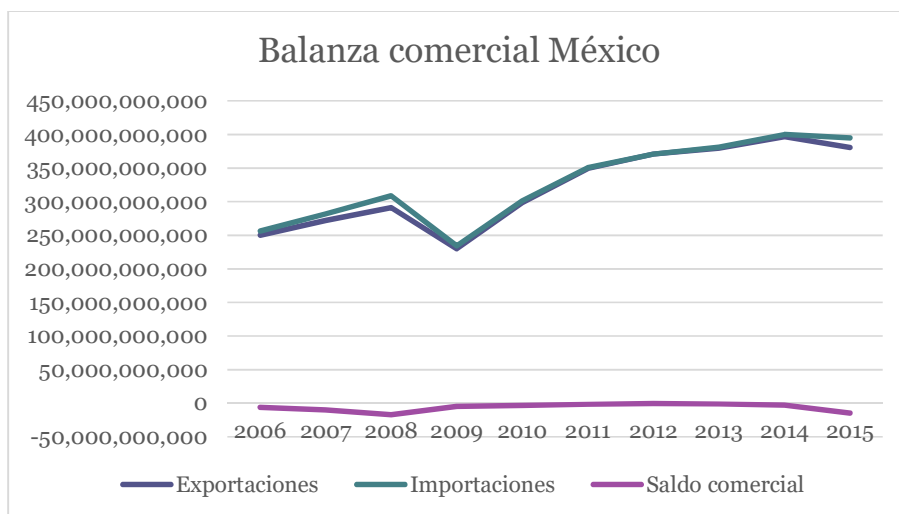
Lo puntos anteriores se mencionan para abordar el tema de la apertura comercial de México y Argentina, la cual es notablemente disímil en cuanto a políticas comerciales; ya que mientras México se ha propuesto explorar toda



oportunidad de expansión de su base exportadora, Argentina se ha concentrado en promover el consumo doméstico por encima del comercio internacional:



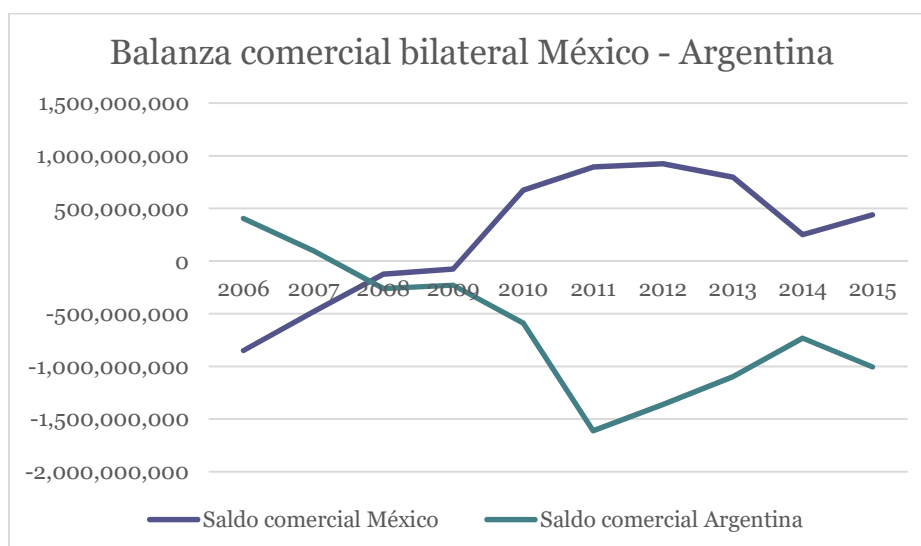
Fuente: elaboración propia con datos de Trade Map.



Fuente: elaboración propia con datos de Trade Map.

De acuerdo con la evolución de la balanza comercial se observa que la tendencia de México ha sido deficitaria a lo largo de la serie de tiempo, mientras que la de Argentina presenta una tendencia de superávit en el mismo período, excepto en 2015 donde se torna deficitaria. Es de notar que la brecha entre exportaciones e importaciones para México es visualmente mínima y que para

Argentina la distancia entre exportaciones e importaciones es evidente hasta el momento que pasa del superávit al déficit.



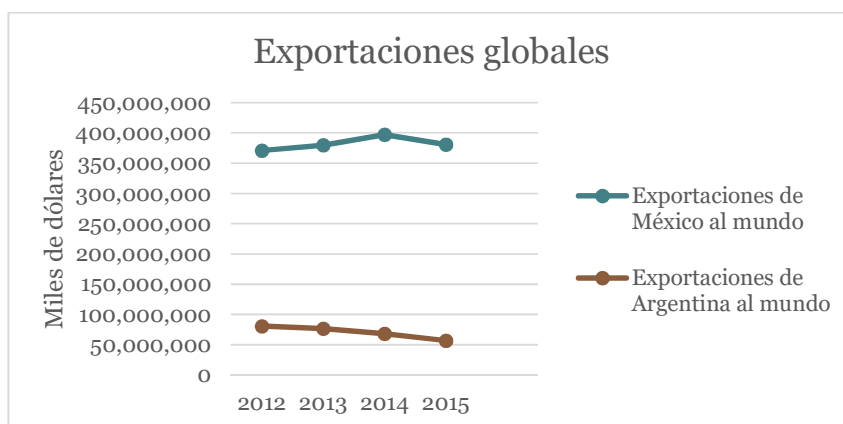
Fuente: elaboración propia con datos de Trade Map.

Por otro lado, la balanza comercial entre México y Argentina se comporta de manera diferente. Históricamente Argentina había presentado superávit comercial respecto a México desde 2001, pero a partir de 2008 los saldos se invirtieron y México empezó a exportar más hacia Argentina. Con esta información se concluye que México ha cobrado importancia como abastecedor de Argentina en términos relativos, sin embargo, el porcentaje que ambos representan en sus transacciones de comercio internacional es muy bajo:

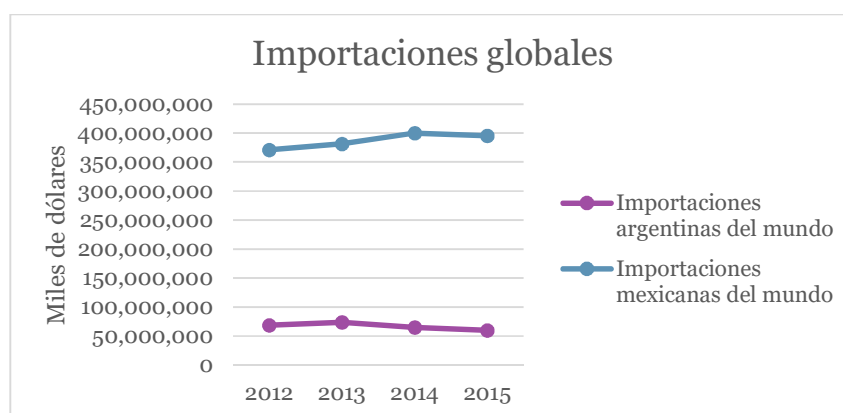
<b>Proporción comercial</b>	Exportaciones (%)	Importaciones (%)
México para Argentina	1.4	3
Argentina para México	0.4	0.3

Fuente: elaboración propia con datos de Trade Map.





Fuente: elaboración propia con datos de Trade Map



Fuente: elaboración propia con datos de Trade Map

### Flujo comercial global 2015

Indicador	México	Argentina
Posición exportador	13°	45°
Valor de las exportaciones	\$380,749,925,000	\$56,752,410,000
Posición importador	12°	46°
Valor de las importaciones	\$395,232,221,000	\$59,786,946,000

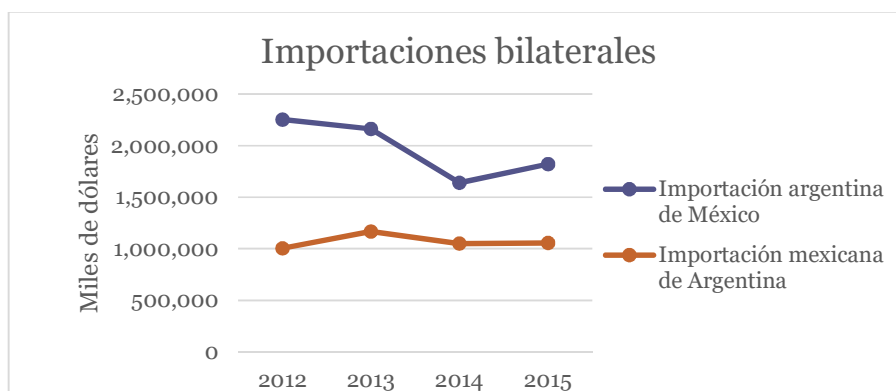
Fuente: elaboración propia con datos de Trade Map.

México es el exportador número trece del mundo, representando un 2.3% de las exportaciones globales además de ser el décimo segundo importador del mundo, representando el 2.4% de las importaciones globales. Se hace hincapié en lo anterior para resaltar las posibilidades que ofrece México como socio comercial.

### Montos comerciales 2015

Indicadores	México	Argentina
Exportaciones globales	\$380,749,925,000	\$56,752,410,000
Exportación bilateral	\$1,497,055,000	\$817,968,000
Importaciones globales	\$395,232,221,000	\$59,786,946,000
Importación bilateral	\$1,056,936,000	\$1,822,055,000

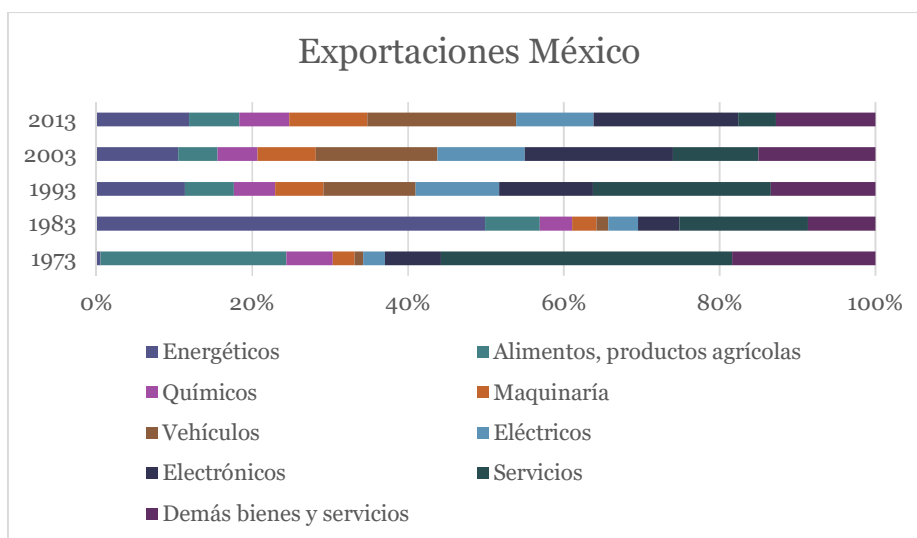
Fuente: elaboración propia con datos de Trade Map.



Fuente: elaboración propia con datos de Trade Map

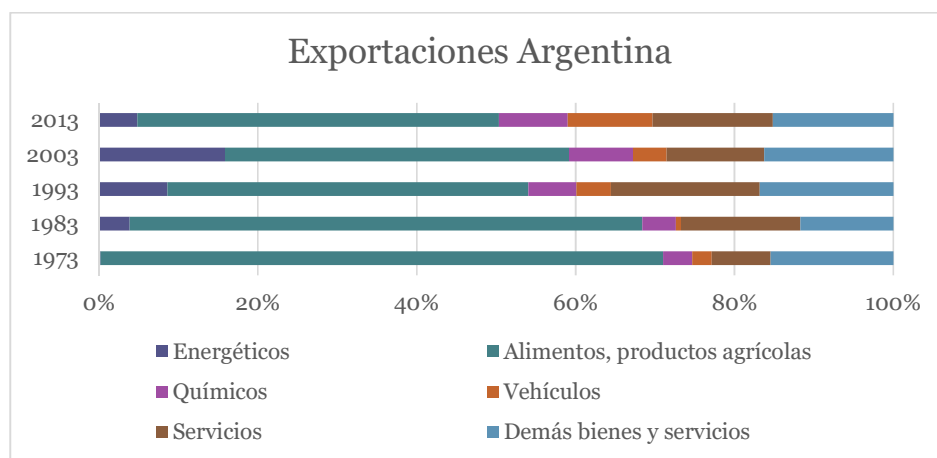
La tabla de montos comerciales 2015 y la gráfica de importaciones bilaterales 2012-2015 asisten en demostrar que la tendencia que Argentina ha estado importando más entre 1.5 a 2 veces más de lo que le ha importado México.

### Composición de la canasta exportadora



Fuente: elaboración propia con datos del CEPII.

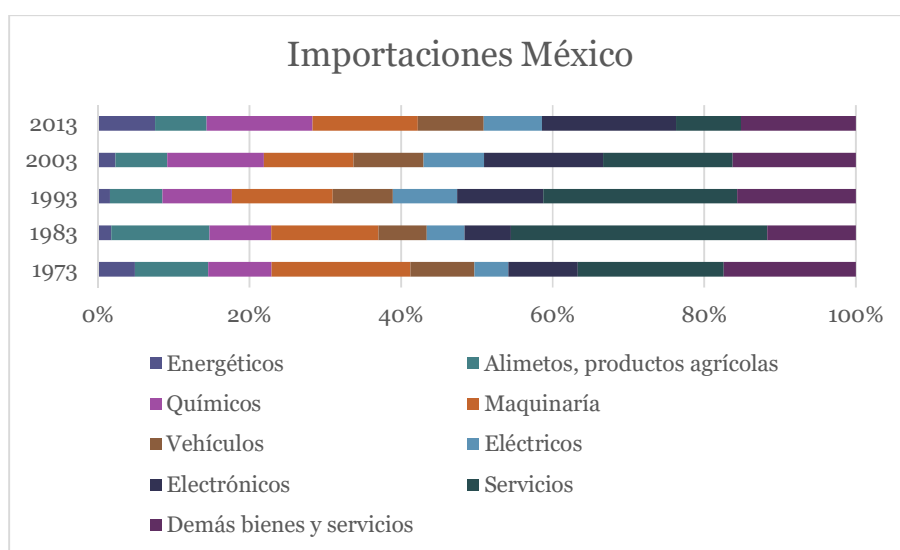




Fuente: elaboración propia con datos del CEPPII.

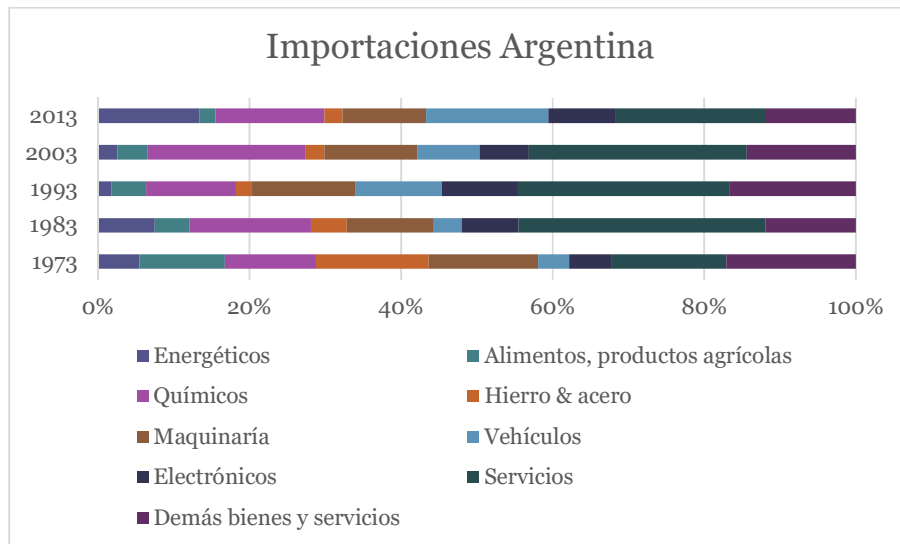
Se hace una ilustración de los principales productos que exportan México y Argentina para demostrar el grado de diversificación de su oferta exportadora, así como la evolución de la misma en términos de décadas. La muestra de datos más reciente arroja que los vehículos son el principal producto de exportación de México y que para Argentina son los alimentos y productos agrícolas.

### Composición de la canasta importadora



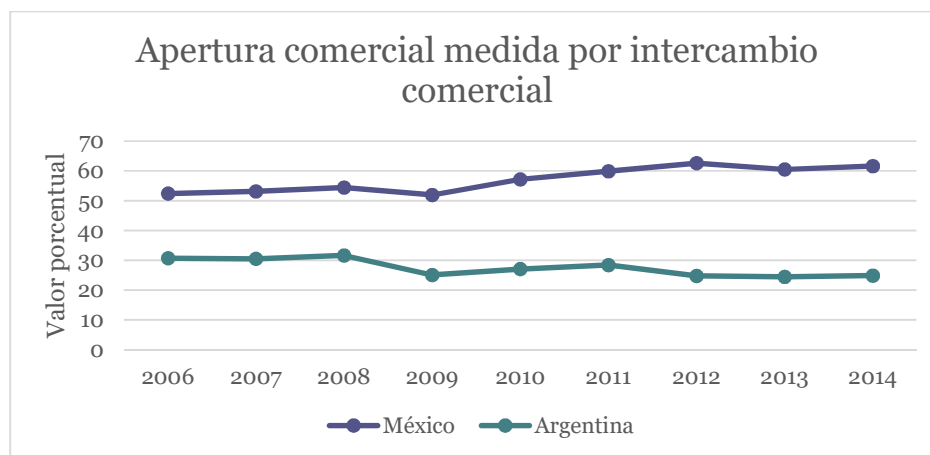
Fuente: elaboración propia con datos del CEPPII.





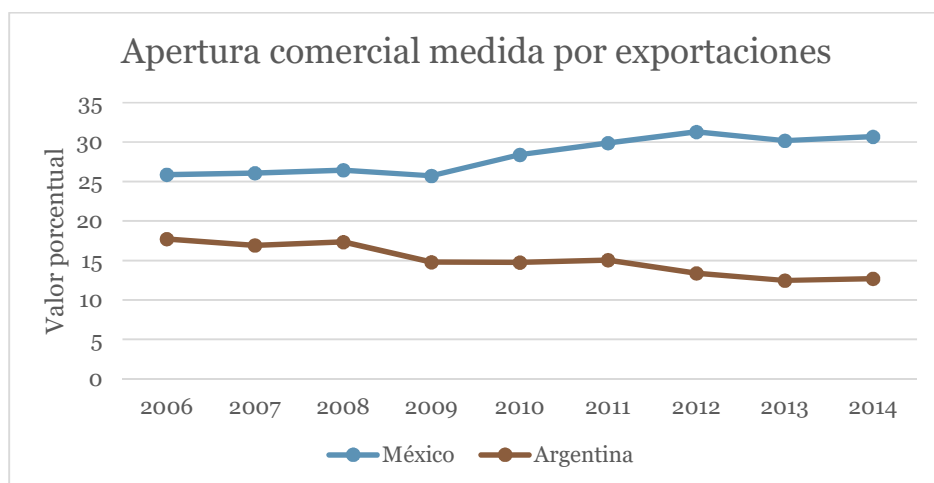
Fuente: elaboración propia con datos del CEPII.

A partir de los gráficos de la canasta exportadora de México y Argentina, se observa los principales productos que cada uno importa así como la proporción de los mismos. De acuerdo con la información más reciente, México importa principalmente productos electrónicos, mientras que la mayor importación de Argentina son los servicios.

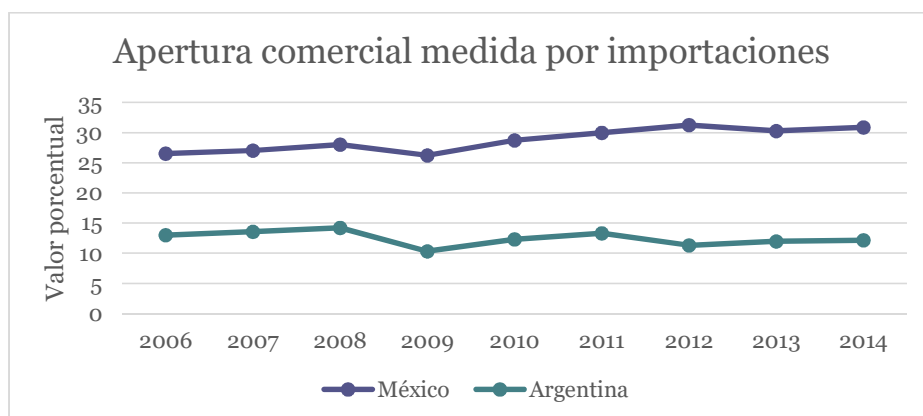


Fuente: elaboración propia con cálculos propios y datos de Trade Map.





Fuente: elaboración propia con cálculos propios y datos de Trade Map.



Fuente: elaboración propia con cálculos propios y datos de Trade Map.

Las gráficas de apertura comercial asisten en demostrar la relación que guardan las exportaciones, importaciones y el comercio total con la propensión al comercio exterior. Con esta información se puede apreciar que para México, el valor porcentual es más alto en las actividades de comercio exterior que para Argentina, lo cual implica que el PIB mexicano tiene una relación más estrecha con el comercio exterior que el argentino.

## La gestión de ProMéxico en Argentina (2014-2015)

Después de haber hecho una exposición tanto de la personalidad de ProMéxico como de los aspectos elementales de la actividad comercial de México y Argentina, se procede a efectuar un recuento de la gestión de ProMéxico en su adscripción argentina. Para dicho efecto, se recaudó la información referente a sus líneas de acción, resultados obtenidos y metas vigentes.

La información presentada corresponde a la gestión del actual Consejero de ProMéxico para Argentina, Fernando Martí quien lleva adelante la OREX desde el año 2014 a la fecha.

Indicador	Año		
	2014	2015	2016
<b>Proyectos de IED</b>	1	2	N/A
<b>Monto total de IED confirmada</b>	21.1 millones de dólares		N/A
<b>Proyectos de Exportación</b>	3	3	2*
<b>Monto total de exportación confirmada</b>	2.2 millones de dólares		
<b>Internacionalización</b>	40 visitas a empresas mexicanas ubicadas en el exterior		

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la OREX adscrita a la Argentina.

\*Cifra al primer trimestre del año

### Otras actividades de la gestión

<b>Número de empresas locales visitadas</b>	237 contando empresas para proyectos de IED y de exportación
<b>Proyectos de inversión en cartera</b>	7 proyectos de inversión en cartera
<b>Oportunidades de demanda identificadas</b>	15 proyectos de demanda de exportación en cartera
<b>Número de empresas cargadas en el directorio B2B</b>	50 empresas cargadas en B2B
<b>Documentos de inteligencia realizados</b>	2 Guías de “Cómo Hacer Negocios” y 6 Perfiles de Mercado

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la OREX adscrita a la Argentina.



Actividades, convenios firmados, presentaciones, conferencias

A continuación se cita el comentario de Leandro Puig, encargado de Promoción de Inversiones y Negocios Internacionales de ProMéxico en Argentina sobre otras labores de la agencia que sobresalen:

Las actividades llevadas a cabo por ProMéxico durante la gestión de Fernando han sido muchas, constando con seminarios de promoción de inversión, presentaciones y conferencias; desayunos de trabajo y misiones empresariales. Es destacable el acuerdo de colaboración firmado con el Gobierno de Mendoza y la Agencia ProMendoza. ProMéxico distingue también su participación en diferentes rondas de negocios, tanto en la Ciudad de Buenos Aires como también en el interior (Rosario, Olavarría, Coronel Suárez, Pergamino, Junín, Santa Fe). Adicionalmente, ProMéxico participa en aproximadamente 15 eventos anualmente destinados a la promoción de inversiones y negocios internacionales<sup>45</sup>.

Con la finalidad de aproximar una ponderación de la participación de ProMéxico en las áreas en las que se desempeña, se presentan los siguientes datos:

<b>Inversión Extranjera Directa en México en dólares (mdd)</b>				
	2012	2013	2014	2015*
Argentina	31.3	0.9	0.9	62.2

Fuente: elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía.

En la atracción de IED, durante los ejercicios de 2014 y 2015, la OREX reportó haber concretado tres proyectos con captación de un monto consolidado

<sup>45</sup> Comentario de Leandro Puig, encargado de Promoción de Inversiones y Negocios Internacionales de ProMéxico en Argentina.

de 21.1 millones de dólares. A pesar de que a simple vista el número de proyectos parece modesto, no obstante, la percepción cambia al tomar en cuenta que esos proyectos representan el 33.4% del total de IED en México de procedencia argentina registrada en el mismo período. Con esta información se puede concluir que el peso de la actividad de ProMéxico en esta área es alto.

<b>Exportaciones de México a Argentina (mdd)</b>		
2014	2015	2016
1,301.883	1,497.055	N/A

Fuente: elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía.

Con base a lo reportado por la OREX en lo que a exportaciones respecta, los proyectos confirmados para esa actividad fueron tres en 2014, tres en 2015 y dos en lo que va de 2016, representando un monto de 2.2 millones de dólares entre los ocho proyectos. Al advertir que la suma de exportaciones gestionadas por Proméxico constituye el 0.08% del total de exportaciones de México a Argentina para el mismo período, se podría presumir que su contribución es insignificante, pero si se calcula que la diferencia entre el monto de exportaciones mexicanas a Argentina en 2006, año en el que todavía no existía ProMéxico y se sustrae del promedio de exportaciones del período 2014 – 2015, el porcentaje se eleva al 0.5%. El cálculo anterior se hizo para establecer el monto base de exportaciones mexicanas a Argentina que se hacía antes de que se instituyera Proméxico, para poder así establecer el monto objetivo del que formaría parte en los años de su gestión seleccionados.

De acuerdo con lo anterior, la colaboración de ProMéxico en las exportaciones hechas por México hacia Argentina es mínima. Sin embargo, la importancia del papel de la OREX en este apartado estribaría en la promoción de

los productos y servicios de empresas que incursionan por primera vez en la actividad exportadora y las PYMES.

En lo que a la labor de internacionalización respecta (la cual se mide en visitas a empresas mexicanas establecidas en el exterior), la OREX indicó que desde 2014 hasta la fecha ha efectuado 40 visitas. Para evaluar esta actividad, el parámetro se establece en las metas anuales de la adscripción.

Finalmente, se agrega lo compartido por el Consejero de ProMéxico para Argentina, quien sostuvo que la atracción de IED y la internacionalización de empresas mexicanas son las dos actividades de más peso en Argentina, aunque también hizo la aclaración de que eso puede ir cambiando según las distintas políticas que va adoptando cada país, a lo que añade que:

El intercambio comercial con las nuevas políticas está incrementando. De alguna manera está bastante bien equiparado en los tres sectores que trabajamos. Se han llegado a todas las metas desde que estoy aquí. Realmente el chiste es poder continuar con la misma dinámica, porque todos los años se ponen metas y la idea es poder llegar ellas. La oficina ha dado buenos resultados, por lo tanto eso es lo que justifica que siga abierta.

(Fernando Martí, Consejero de ProMéxico para Argentina y Uruguay,  
abril 2016).

En conjunto, se puede afirmar que el desempeño de ProMéxico en Argentina ha sido positivo y significativo en sus distintas actividades, por lo que su labor ha contribuido al vínculo comercial entre México y Argentina.

## Conclusión

Si bien es cierto que ProMéxico puede considerarse una iniciativa relativamente joven, lo cierto es que viene gestándose a partir de programas e instituciones anteriores, cuyas experiencias contribuyeron al acervo de conocimiento que ha ayudado a diseñar una entidad paraestatal mejor planeada y mejor operada. En tiempos en los que la transparencia de la administración pública es un tema de gran peso para el desarrollo y el bienestar social de un país, no es menor que se tomen en cuenta las mejores prácticas existentes en cuanto a lo que la conducción de entidades como ProMéxico refiere. El compromiso del acceso a la información y la rendición de cuentas son componentes claves para generar confianza y validar la reputación de un mediador de operaciones comerciales.

El campo de acción inherente a la misión de ProMéxico invita a pensar en todas las oportunidades que podrían explorarse, en los múltiples acuerdos comerciales a los que México pertenece y que siguen siendo sistemáticamente subaprovechados. Siendo que la internacionalización es el eje sobre el cual se afirma ProMéxico; la promoción de los beneficios que reporta el incursionar en mercados extranjeros representa gran parte de la labor que lleva a cabo la agencia a nivel doméstico; tarea para la cual implementa medios diversos que difunden entre el público meta, campañas e información diseñada para despertar el interés por exportar en los emprendedores mexicanos.

Ya que el aumento de la competitividad de las empresas mexicanas se reconoce como fundamental para el desarrollo económico del país, se pudo observar que al estimular las exportaciones, se insta a los empresarios y



productores nacionales a elevar los estándares de su producción, la calidad de sus servicios y a incorporar pautas comerciales de alto nivel; hechos que ayudan a calificar y elevar la demanda de sus productos y servicios más allá del territorio nacional. Gracias a estas acciones, las empresas mexicanas están cada vez más conscientes de que la extensión de los mercados no termina dentro de las propias fronteras, sino que existen oportunidades de incursionar en el comercio internacional que sobrepasan su nicho primario y que representan una posibilidad de crecer y mejorar. Entorno a lo anterior, se hizo una reflexión a partir de los materiales estudiados: combatir la falta de información e inyectar confianza a los empresarios mexicanos que deseen incursionar o ampliar su experiencia de exportar es uno de los desafíos más complejos de sortear; además de que hacer extensiva la invitación al público meta y general, es una labor que requiere atención, detalle y disposición. Por fortuna, estas características se encuentran implícitas en los objetivos de ProMéxico, por lo que se estima que manteniéndose fiel a su misión y valores, la agencia continuará contribuyendo al progreso del exportador mexicano.

Por otro lado, es notable que la confianza en ProMéxico ostenta una continuidad que ha trascendido los cambios de administración. Más allá de que esté estipulado en el decreto que le constituye, la duración inicial de 50 años con posibilidad de revocación en cualquier momento bajo las condiciones aplicables; la gestión que ordenó su creación pertenece a un partido político que no continúa el poder, sin embargo, la actual administración del sexenio en curso no ha cancelado ni desmantelado el proyecto de ProMéxico, sino todo lo contrario, le ha expandido e incluido como pieza importante del Plan Nacional de Desarrollo



a su cargo. En un país como México, donde la alternancia política es una situación novedosa, representa una clara señal de progreso en la conducción del gobierno.

En cuanto al caso de estudio elegido para evaluar la gestión de ProMéxico en la actual administración, la valoración de las actividades en Argentina de la agencia paraestatal encomendada con la promoción del comercio y la inversión en México se presume exitosa y fructífera, con resultados consistentes y buenos prospectos para el futuro. La perspectiva general de la relación comercial entre México y Argentina fue útil porque asistió en demostrar que su relación bilateral tiene un importante potencial basado en las oportunidades de intercambio que pueden generarse a partir de sus perfiles y las características que comparten sus mercados: una misma región, un mismo idioma, y múltiples socios comerciales en común; lo que en resumidas cuentas encierra una capacidad de sinergia y de ventajas logísticas aún por explorarse.

Finalmente, se hace la reflexión de que ProMéxico contribuye al desarrollo económico del país a través de efectos duraderos: la atracción de capitales extranjeros vía IED representa una inyección de recursos al país de menor volatilidad y por lo tanto, menor riesgo si se comparan con las alternativas de inversión en mercados financieros o la contracción de deuda; al tiempo que la internacionalización de las empresas mexicanas potencia el efecto de creación de empleo y el intercambio comercial. Con todo lo anterior se secunda la afirmación de que ProMéxico es al día de hoy, una agencia de promoción que sirve ampliamente a los fines del PND del gobierno, por lo que su existencia no solo es valiosa sino necesaria y acorde con las máximas aspiraciones del proyecto de país mexicano.



## Bibliografía

Borja Tamayo, A. (2005). Interdependencia, cooperación y globalismo. *Ensayos escogidos de Robert O. Keohane*.

Cordera Campos, R., Lomelí Vanegas, L., & Flores Angeles, C. (2009). De crisis a crisis: del cambio de régimen económico a la transición inconclusa. *Economía UNAM*, 6(17), 9-29.

Espinoza, R. Á., & Crespi, G. (2000). Exporter performance and promotion instruments: Chilean empirical evidence. *Estudios de economía*, 27(2), pp. 225-241.

Etchemendy, S. (2015). *La economía política del Neoliberalismo. Empresarios y trabajadores en América Latina, España y Portugal*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Eudeba.

Godoy, H. J., Arana, R. G., & Restrepo, G. O. (Eds.). (2011). *Construyendo lo global: aportes al debate de relaciones internacionales*. Universidad del Norte.

Guillén Romo, H., (2013). México: de la sustitución de importaciones al nuevo modelo económico. *Comercio Exterior*, Vol. 63, Núm. 4, pp. 34-60

Tamayo, J. (1992). Las entidades paraestatales en México: origen, evolución y perspectivas. *Revista de Administración Pública*, 82, pp. 297-317.

Macario, C. (1998). Chile: de las políticas de subsidio a las exportaciones a las políticas de desarrollo de la competitividad. *Integración y comercio* 2(4/5), p. 14.

*Medio siglo de financiamiento y promoción del comercio exterior de México II. Ensayos conmemorativos* (1987). Banco Nacional de Comercio Exterior y El Colegio de México.

Navarrete, J. E., & Sánchez, A. G. (2006). *La reconstrucción de la política exterior de México: principios, ámbitos, acciones: una colección de ensayos*. UNAM.

Navarrete, J. E., (2011). *Los retos fundamentales de México: Relaciones Internacionales. Cuaderno de trabajo 07*. Escuela de Administración Pública del Distrito Federal.

## Recursos electrónicos

Bancomext, Transmisión de la actividad promocional del comercio exterior y la atracción de inversión extranjera directa al fideicomiso ProMéxico, Memoria documental. Recuperado de: [http://www.bancomext.com/wp-content/uploads/2014/07/Memorias\\_Doc\\_PROMEXICO-1.pdf](http://www.bancomext.com/wp-content/uploads/2014/07/Memorias_Doc_PROMEXICO-1.pdf)

CIA, E. (2016). *The World Factbook*. Central Intelligence Agency, Washington, DC. Recuperado de: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

Decreto oficial de la constitución de ProMéxico. (2007). *Diario Oficial de la Federación*, Recuperado de:

[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4990408&fecha=13/06/2007](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4990408&fecha=13/06/2007)

Discurso de presentación de ProMéxico, (2007). Ciudad de México. Recuperado de: <http://calderon.presidencia.gob.mx/2007/07/diversas-intervenciones-en-la-presentacion-de-promexico/>



Estatuto orgánico de ProMéxico. (2011). *Diario Oficial de la Federación*,

Recuperado de:

[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5181298&fecha=10/03/2011](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5181298&fecha=10/03/2011)

Ley Federal de las Entidades Paraestatales. Cámara de Diputados del H.

Congreso de la Unión. Recuperado de:

[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/110\\_181215.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/110_181215.pdf)

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Recuperado de: <http://pnd.gob.mx/>

Primer Informe de Gobierno, 2012-2013. Presidencia de la República.

Recuperado de: [http://www.presidencia.gob.mx/primerinforme/meta-5/5-2-1-](http://www.presidencia.gob.mx/primerinforme/meta-5/5-2-1-consolidar-la-red-de-representaciones-de-mexico-en-el-exterior-como-un-instrumento-eficaz-de-difusion-y-promocion-economica-turistica-y-cultural-coordinada-y-eficiente-que-derive-en-beneficios/)

[consolidar-la-red-de-representaciones-de-mexico-en-el-exterior-como-un-](http://www.presidencia.gob.mx/primerinforme/meta-5/5-2-1-consolidar-la-red-de-representaciones-de-mexico-en-el-exterior-como-un-instrumento-eficaz-de-difusion-y-promocion-economica-turistica-y-cultural-coordinada-y-eficiente-que-derive-en-beneficios/)

[instrumento-eficaz-de-difusion-y-promocion-economica-turistica-y-cultural-](http://www.presidencia.gob.mx/primerinforme/meta-5/5-2-1-consolidar-la-red-de-representaciones-de-mexico-en-el-exterior-como-un-instrumento-eficaz-de-difusion-y-promocion-economica-turistica-y-cultural-coordinada-y-eficiente-que-derive-en-beneficios/)

[coordinada-y-eficiente-que-derive-en-beneficios/](http://www.presidencia.gob.mx/primerinforme/meta-5/5-2-1-consolidar-la-red-de-representaciones-de-mexico-en-el-exterior-como-un-instrumento-eficaz-de-difusion-y-promocion-economica-turistica-y-cultural-coordinada-y-eficiente-que-derive-en-beneficios/)

## **Portales de internet**

Banco Central de la República Argentina – <http://www.bcra.gov.ar>

Banco de México – <http://www.banxico.org.mx>

Banco Interamericano de Desarrollo – <http://www.iadb.org>

Banco Mundial – <http://www.bancomundial.org>

*Centre d'Études Prospectives et d'Informations Internationales -*

<http://www.cepii.fr/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe – <http://www.cepal.org>

Fondo Monetario Internacional – <http://www.imf.org>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía – <http://www.inegi.gob.mx>

Organización Mundial del Comercio – <http://www.wto.org>

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

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

Secretaría de Relaciones Exteriores - <http://www.gob.mx/sre>

Sistema de Información sobre Comercio Exterior de la OEA -

<http://www.sice.oas.org>

*Trade Map* – <http://www.trademap.org>



