



# MASTER THESIS

2019/2020

STUDENT NAME: LAUREN MARIE ELIZABETH SANTINI \_\_\_\_\_

**RESEARCH TOPIC**

*Modelos de promoción de exportaciones europeos en América Latina: el estudio comparativo de las Instituciones de apoyo al comercio de Francia, Alemania y del Reino Unido en México*

- TUTOR'S NAME: Prof. Dr. Florence Pinot de Villechenon \_\_\_\_\_

The distribution of this document is strictly reserved to ESCP Europe.

**CONFIDENTIAL**

No Yes

## Resumen

En un mercado saturado, los principales países de Europa occidental están tratando de promover sus empresas nacionales en los países emergentes de América Latina a través de programas de apoyo público para el comercio exterior. Los análisis comparativos transnacionales del apoyo público son pocos y generalmente se enfocan en el tema del desempeño. Este estudio intenta llenar este vacío en la literatura al ofrecer un análisis descriptivo en profundidad que compara la organización de sistemas de apoyo para el comercio exterior Europeo en México a través de estudios de casos sobre Francia, Alemania y el Reino Unido. Este análisis se basa principalmente en el marco analítico de Jordana, Volpe y Gallo (2010) aplicado a mayor escala, y utilizando una metodología de entrevistas estructuradas de las principales instituciones de apoyo al comercio exterior (TSI) de cada programa de apoyo público en México. Su objetivo es comprender si los sistemas de apoyo público tienen características isomorfas o si son heterogéneos debido a especificidades institucionales nacionales. Este estudio permite un análisis de estos sistemas en tres niveles diferentes de profundidad: en primer lugar, la configuración organizativa y la estructura del sistema, en segundo lugar, el contexto operativo de sus entidades y, en tercer lugar, sus organizaciones internas. Estos niveles de análisis incluyen dimensiones tales como el modelo de cada dispositivo de apoyo, el número y la naturaleza de las organizaciones que tienen, sus interacciones, sus redes locales, antes de ponerlos en perspectiva a través de la teoría de Variedades de Capitalismo (VoC) para explicar las posibles divergencias. El estudio encuentra un nivel significativo de heterogeneidad dentro y entre los sistemas de apoyo público, dejando la posibilidad a otros estudios explicativos complementarios de comprender el origen de estas especificidades.

Palabras clave: apoyo al comercio exterior, políticas de exportación, América Latina, México, Francia, Alemania, Reino Unido, análisis comparativo organizacional.

## Abstract

In a saturated market, major Western European countries have been trying to promote national companies in emerging Latin America through public support packages for foreign trade. Cross-national comparative analysis of public support packages are scarce, and generally remain focused around performance. This study intends to contribute to this literature gap by offering in-depth descriptive comparative analysis of organizations of the French, German and British trade promotion systems in Mexico through a case study method. This analysis is mainly based on the framework of Jordana, Volpe and Gallo (2010) applied at a larger scale and adopting a methodology using extensive structured interviews of the main Trade Support Institutions (TSI) present in Mexico in each export promotion system. The aim is to understand if these public support packages present a case of isomorphism or are heterogenous due to national institutional specificities. It allows an in-depth analysis of the later on three different levels of depth: system organizational configuration and structure, organizations operational context and finally their internal organization. These encompass dimensions such as the model of each support package, the number and nature of the organisations they include, their interactions, local presence, and put them in perspective with the Variety of Capitalism (VoC) theory in order to explain possible divergences. The study concludes on the heterogeneity within and among public support packages, giving room for further explanatory studies to understand the origin of their specificities.

Key words: support for foreign trade, export policies, Latin America, Mexico, France, Germany, United Kingdom, organizational comparative analysis

## Résumé

Dans un marché en pleine saturation, les principaux pays d'Europe occidentale essaient de promouvoir leurs entreprises nationales vers les pays émergents d'Amérique latine par le biais de programmes de soutien public au commerce extérieur. Les analyses comparatives transnationales des programmes de soutien public sont rares et restent généralement axées sur la performance. Cette étude vise à combler cette lacune dans la littérature en offrant une analyse descriptive approfondie comparant les organisations de chaque dispositif de soutien au commerce extérieur français, allemand et britannique au Mexique à travers d'études de cas. Cette analyse s'appuie principalement sur le cadre de Jordana, Volpe et Gallo (2010) appliqué à plus grande échelle et utilisant une méthodologie basée sur des entretiens structurés approfondis des principales institutions de soutien au commerce extérieur (TSI) présentes au Mexique dans chaque programme de soutien public. Il vise à comprendre si ces dispositifs publics de soutien présentent des caractéristiques isomorphes ou s'ils sont hétérogènes en raison de spécificités institutionnelles nationales. Il permet une analyse approfondie de ces dispositifs à trois niveaux de profondeur différents : la configuration organisationnelle et la structure du dispositif, le contexte opérationnel de ces entités et enfin leur organisation interne. Ces niveaux d'analyse englobent des dimensions telles que le modèle de chaque dispositif de soutien, le nombre et la nature des organisations qu'ils incluent, leurs interactions, leur réseau local, avant de les mettre en perspective au travers de la théorie des Variétés de Capitalisme (VoC) afin d'expliquer les divergences possibles. L'étude conclut sur l'hétérogénéité au sein des dispositifs de soutien public et entre ceux-ci, et propose d'autres pistes d'étude pour de prochaines investigations afin de comprendre l'origine de ces spécificités.

Mots-clefs : soutien au commerce extérieur, politiques d'export, Amérique Latine, Mexique, France, Allemagne, Royaume-Uni, analyse comparative organisationnelle

## Agradecimientos

Quiero darles las gracias a las personas que han contribuido a este estudio, tomando el tiempo de responder a mis preguntas y entrevistas, hechas en la Ciudad de México y en París. Me encantaría darle las gracias especialmente a Christian Volpe Martincus por responder a mis preguntas sobre su artículo con precisión y reactividad, lo que me ha permitido adaptar su marco a mi ámbito de investigación. Me gustaría también agradecer a mi asesora académica, Prof. Dr. Florence Pinot de Villechenon, por sus consejos al diseñar mi sujeto y metodología de investigación.

Quisiera, por otra parte, agradecer a mis seres queridos por apoyarme a lo largo de estos siete años de estudios. Especialmente David Winter, Johanna Chiche y Polina Medvedeva, quienes estuvieron siempre presentes para mí durante estos años. También quiero darle las gracias a mis padres, por apoyarme en mis proyectos y más allá. Agradezco también a Jean-Yves, mi hermano, por ser una fuente de inspiración en la redacción de este artículo. Finalmente, le doy las gracias a Alice Ducasse por su apoyo e indudable papel en mantener mi motivación durante las últimas semanas.

## Tabla de contenido

Resumen.....	2
Abstract .....	2
Résumé.....	3
Agradecimientos.....	4
I. Introducción.....	7
II. Revisión bibliográfica y teorías.....	11
A – Definición de las políticas, sistemas e instituciones nacionales de promoción del comercio exterior.....	11
1) Sistemas de promoción del comercio .....	11
2) Instituciones de apoyo al comercio.....	12
B – Sistemas de promoción de las exportaciones e instituciones de apoyo al comercio en la literatura .....	14
C – Teorías pertinentes apuntalando el análisis comparativo e hipótesis.....	17
1) Teorías.....	17
2) Hipótesis:.....	19
III. Diseño de investigación y métodos.....	19
A- Presentación del marco de análisis .....	21
1) Configuración organizacional .....	21
2) Contexto operacional.....	22
3) Organización interna .....	23
B- Ámbito de investigación:.....	26
C- Límites del método de análisis: .....	27
IV. Análisis y comparaciones.....	28
A – Francia: entre fragmentación y colaboración, un modelo en evolución.....	28
Configuración organizacional del sistema de promoción de las exportaciones: .....	28
Contexto histórico: .....	30
1) Business France .....	31
2) Los Conseillers du Commerce Extérieur (Los Consejeros de Comercio Exterior de Francia, CCE).....	37
3) Cámara de Comercio Francesa.....	41
4) El Service Economique Régional (El Servicio Económico Regional, SER) .....	46
5) Organizaciones afiliadas:.....	51
La French Tech:.....	51
El Club Santé: .....	53
B- Alemania: un caso de modelo descentralizado público colaborativo .....	54
Configuración organizacional del sistema de promoción de las exportaciones: .....	54
Contexto histórico: .....	55

1)	La Cámara Mexicano-Alemana de Comercio e Industria (CAMEXA):.....	56
2)	La división <i>Trade and Global Affairs</i> (TGA) de la Embajada de Alemania:.....	59
3)	<i>Germany Trade and Invest</i> (Comercio e Inversión de Alemania, GTAI):.....	63
4)	Organizaciones afiliadas:.....	65
C –	El Reino Unido: una colaboración entre los sectores público y privado.....	67
	Configuración organizacional del sistema de promoción de las exportaciones: .....	67
	Contexto histórico: .....	67
1)	The British Chamber of Commerce (La Cámara de Comercio Británica, Britcham):.....	68
2)	El Department for International Trade (El ministerio para el comercio internacional, DIT):	72
V.	Discusión.....	76
A-	Análisis organizacional de las configuraciones de los modelos.....	76
B-	Operación y estructura organizacional.....	78
1)	Dispositivo de control.....	79
2)	Dispositivo de entrada.....	79
3)	Dispositivo de salida .....	79
C-	Organización interna.....	80
1)	Estatuto organizacional .....	80
2)	Presencia en el país y en el extranjero .....	81
3)	Efectividad de la evaluación .....	81
4)	Relaciones interorganizacionales.....	82
5)	Servicios de promoción .....	82
D –	Vínculo con hipótesis.....	83
E –	Investigaciones adicionales .....	85
VI.	Conclusión general y principales contribuciones .....	85
VII.	Bibliografía.....	88
VIII.	Apéndices .....	92
A-	Tablas para el análisis comparativo.....	92
B –	Otra comunicación personal .....	96

## “Every man lives by exchanging” – Adam Smith

### I. Introducción

Hace siglos que el comercio internacional está en el centro de la política de los líderes (Bordo, Taylor, Williamson, 2007). Si aumentó rápidamente a partir de la década de los 1950 y del comienzo de la globalización, el comercio internacional ha prevalecido a lo largo de la historia humana, mucho antes incluso de la creación de los Estados nacionales. Su importancia intrínseca lo vincula con la política desde la Antigua Grecia (Douglas A. Irwin, 2001). Hoy en día, sigue siendo el centro de la estrategia de muchos gobiernos para el crecimiento y el desarrollo económico. Favorecido por los países emergentes como medio de desarrollo económico, también es un tema clave en países desarrollados como Alemania, con mercados nacionales saturados (Palley, 2012). Por lo tanto, muchos países han diseñado políticas e instituciones de comercio exterior para apoyar los intereses privados en el extranjero (Comité Económico y Social Europeo, 2017). En los últimos años, con una disminución del crecimiento en Asia, el enfoque de los países desarrollados ha comenzado tornarse hacia América Latina.

Este documento trata de analizar el sistema de los gobiernos que apoyan su comercio exterior en América Latina y a las entidades que los componen. Su objetivo es comprender si estos sistemas específicos y sus actores establecidos difieren o si convergen debido a las mejores prácticas y la globalización de las políticas. Con este fin, realiza un análisis comparativo entre diferentes economías de Europa occidental de tamaño similar. Me referiré a estos paquetes de apoyo público para el comercio exterior como “modelos de promoción de exportaciones”, “paquetes de apoyo público” o como “sistemas de promoción del comercio” según la terminología empleada por académicos y profesionales. Además, apoyándome en la terminología del Centro de Comercio Internacional (ITC), usaré el término "Instituciones de Apoyo al Comercio" (y su acrónimo en inglés, “TSI”) para referirme a las entidades que las componen. Este término incluye todos los tipos de organizaciones vinculadas a la promoción del comercio, por ejemplo las Cámaras de Comercio, las agencias gubernamentales, y las agencias de crédito a la exportación.

Al analizar cómo estas entidades están organizadas interna y externamente, cómo interactúan dentro y al exterior de sus paquetes de apoyo público en una geografía particular, se arroja cierta luz sobre la aplicación práctica de las políticas de comercio exterior. Este enfoque en particular muestra cómo el sector público puede mejorar la competitividad del sector privado al extranjero. Observar los diferentes modelos implementados por similares economías europeas desarrolladas también es interesante, ya que uno podría creer que naturalmente surgirían similitudes por las normas y las mejores prácticas

transmitidas por los actores del comercio exterior. A partir de esto, parece interesante añadir a este estudio una perspectiva de Variedad de Capitalismo (VoC), que vincula las especificidades de los sistemas con factores institucionales y económicos (Hall y Soskice, 2001).

Para realizar dicho análisis comparativo, se utilizará una metodología de estudio de caso, analizando las entidades nacionales presentes en un país de América Latina seleccionado. La selección del país para el estudio de caso se basa en una variedad de factores. Entre los principales factores se puede enumerar primero la importancia del país en cuanto a los criterios demográficos, geográficos, y a los recursos, que son componentes del poder regional (Flemes, 2007). Elegir un país líder en una región emergente como mercado potencial del cual sacar partido resulta interesante. Además, analizar la red local de instituciones que facilitan el comercio es clave para comprender la facilidad local para hacer negocios. Finalmente, la posibilidad de recoger localmente los datos para realizar el estudio ha sido un punto clave del proceso de selección del estudio. En consecuencia, México fue seleccionado como país para el estudio de caso. Esta opción parece particularmente interesante, respecto a su tamaño de mercado de 127 millones de habitantes, y su demanda emergente. Estos datos lo convierten en un país en el cual se pueden establecer empresas, ya que actualmente ocupa el primer lugar de la clasificación para hacer negocios en América Latina (Banco Mundial, 2019).

Históricamente, México ha sufrido mucho por su reputación de país inestable, todavía plagado de desigualdades y alto nivel de criminalidad (Business France, 2020). Clasificado como una economía de mercado en desarrollo (Moreno-Brid y Ros, 2009), México se erige como la segunda economía más grande de América Latina, justo detrás de Brasil. También es la decimoquinta economía más grande a escala mundial (Business France, 2020). Actualmente está liderado por el gobierno de izquierda del partido MORENA desde 2018 y su presidente Andrés Manuel López Obrador (AMLO). Este cambio ocurre después de décadas de gobierno de los dos partidos mayoritarios mexicanos de derecha (BBC, 2018). A pesar de la corrupción desenfrenada, la economía mexicana muestra una gran cantidad de ventajas. Estas incluyen recursos naturales como el petróleo, las minas de plata y la agricultura (Business France, 2020). Además, el 36% de su PIB proviene de su economía abierta. Es un promotor del libre comercio con acuerdos comerciales que cubren 46 países (Business France, 2020). Por lo tanto, beneficiarse de las “ventajas de ser el primero en llegar” es interesante para los países que quieren aumentar sus exportaciones.

Para profundizar esta perspectiva histórica, México fue una economía agraria durante la mayor parte de su historia, hasta fines del siglo XIX. Atormentado por el sistema esclavista de hacienda, México comenzó su proceso de industrialización con la presidencia de Porfirio Díaz, quien contribuyó a la modernización del país. Sin embargo, defensor del régimen de hacienda, Porfirio Díaz promovió la infraestructura y los ferrocarriles en el país, contribuyendo a la expansión del comercio y al desarrollo

del país (Salvucci, 2018). La industrialización del sector textil y del sector cervecero también se desarrolló bajo su liderazgo. La revolución agraria de 1910, que comenzó con un levantamiento contra el régimen interminable de Porfirio Díaz, duró dos décadas. Generó muchos cambios en la sociedad, como la apropiación de los medios de producción por las facciones revolucionarias y el aumento de la movilidad laboral, debido al fin del sistema de esclavitud (Salvucci, 2018). Sin embargo, no se produjo ningún desarrollo económico realmente importante. Es solo durante el período de crecimiento llamado "el Milagro mexicano" que tuvo lugar desde la década de los 1940 hasta la década de los 1970, que se desarrolló la economía. De hecho, el país observó una tasa de crecimiento estable del 6% desde 1956 hasta 1966 (Salvucci, 2018; Knight y Reynolds, 1972). Esta era de crecimiento terminó en la década de los 1970, por culpa de una combinación de cuestiones políticas y económicas, como fueron las crisis del petróleo de 1973 y 1978, y el aumento de la deuda federal a raíz de una devaluación del peso en 1976. Estos eventos macroeconómicos llevaron el país a la "década perdida" de los 1980, que condujo al gobierno mexicano a pedir ayuda a la Reserva Federal de los Estados Unidos y al FMI con respecto a su deuda, nacionalizando su sistema bancario. Como remedio a la década de depresión económica, se implementó el Pacto de Solidaridad Económica (PSE). Este último, con el fin de cambiar la orientación nacional hacia adentro, incluía el cambio en la política de ingresos, la austeridad fiscal, la reducción de la deuda y la liberalización del comercio y de las finanzas (Salvucci, 2018). Fue durante la década de los 1990 que México firmó muchos acuerdos comerciales importantes, convirtiéndose en una economía liderada por las exportaciones. Esto incluye, en particular, el tratado de libre comercio NAFTA firmado en 1992 con sus vecinos cercanos de América del Norte (BBC, 2018). Del mismo modo, México firmó un acuerdo comercial con la Unión Europea en el año 2000. Este acuerdo contribuyó en el aumento del comercio entre México y Europa, y se modernizó recientemente en 2018 (Business France, 2020).

Más allá de México, este estudio se centra en tres economías de Europa occidental, a saber, el Reino Unido, Alemania y Francia. Estas economías fueron seleccionadas porque son similares, especialmente en términos de poder económico y nivel de demanda. Estas economías se clasifican respectivamente como sexto, cuarto y séptimo poderes económicos en 2019 (Statista, 2020). Por lo tanto, es interesante ver cómo estas economías parecidas abordan la promoción de exportaciones en América Latina y si sus organizaciones reflejarán estas similitudes en la práctica. Otro criterio interesante de selección para este estudio es que estos países presentan un perfil diferente en términos de variedades de capitalismo, teoría descrita por Hall y Soskice (2001). Alemania se destaca como una Economía de Mercado Coordinada (CME), el Reino Unido como una Economía de Mercado Liberal (LME) y Francia se define como un modelo híbrido denominado Economía de Mercado Mixto (MME) (Hall y Gingerich, 2009). Las principales diferencias en estas variedades de capitalismo es el nivel de intervención y coordinación estatal dentro de la economía. Dicho esto, las diferencias en el modelo de promoción de exportaciones de estos países podrían ser influenciadas por una característica institucional y económica tan importante (Jordana, Volpe y Gallo, 2010).

En este momento, las tres economías forman parte de los principales inversores en México en términos de inversiones extranjeras directas (IED): Alemania es el cuarto inversor del país y proporcionó hasta el 6.52% de las IED mexicanas en 2019. Le sigue el Reino Unido, el séptimo inversor con 2.7% de IED, y Francia el 14° inversor en 2019 con US \$ 33.6 Mds (Business France, 2020; Secretaria de Economía, 2020). Estas diferencias en términos de IED podrían explicarse por factores históricos. Especialmente con respecto a Alemania, el primer socio europeo de México, que tiene un profundo vínculo histórico con el país, incluido un reciente aumento de la inversión en los sectores automotrices con nombres importantes como Audi, BMW y Mercedes que se establecen en el territorio. El Reino Unido muestra vínculos más débiles con México, pero informa una mayor actividad desde la firma del acuerdo comercial europeo de 1997 (Comisión Europea, 2017). Francia presenta una relación menos estable con México, no solo en el siglo XIX de la historia mexicana, sino también más recientemente. Por ejemplo, la difícil relación diplomática ha llevado a la cancelación del Año México en Francia en 2011 (Whalen y Young, 2014). Sin embargo, Francia también tiene una mayor relación comercial desde el acuerdo comercial europeo.

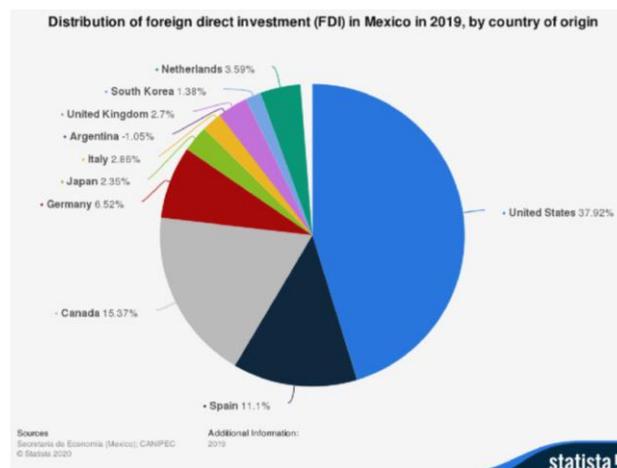


Imagen n°1: Statista, 2020.

Para mejorar la promoción de los sectores privados nacionales en el extranjero, cada uno de estos países ha desarrollado un sistema de apoyo público para la promoción de exportaciones. Estos sistemas de promoción de exportaciones generalmente están formados por las políticas nacionales de comercio exterior, los gobiernos y sus reformas (Jordana, Volpe y Gallo, 2010). El nivel local de actividades podría influir en la presencia de TSI en un país, en el sentido de que los países pequeños con baja importancia estratégica no serán en el centro de atención de los responsables políticos del comercio exterior. Sin embargo, como México es la segunda economía de América Latina, la organización de los países desarrollados a menudo la percibe como una puerta de acceso a los países vecinos (DIT, Entrevista, abril de 2020; SER, Entrevista, abril de 2020). De hecho, muchas TSI en México también son oficinas regionales. Dicho esto, las entidades presentes en México reflejan en gran parte el sistema

habitual de promoción comercial implementado por los Estados. Es discutible si los resultados de este estudio de caso pueden extenderse a otros países. Sin embargo, este trata de responder a la siguiente pregunta:

"¿Los sistemas nacionales de promoción de exportaciones difieren entre Francia, Alemania y el Reino Unido en México?"

Para responder a esta pregunta, esta investigación evaluará si los sistemas de promoción de exportaciones de estos tres países parecidos en México difieren a través de un análisis comparativo organizacional. Al hacerlo, incluirá una perspectiva teórica institucional que opone las Variedades de Capitalismo (VoC) al isomorfismo.

Con este fin, primero se realizará una revisión de la literatura actual sobre la promoción de exportaciones y las TSI relacionadas, seguida de una descripción de las teorías institucionales relevantes en el contexto de este estudio. Esta sección concluirá presentando un par de hipótesis sobre los posibles resultados del análisis comparativo. La segunda sección presentará la metodología utilizada para realizar el análisis comparativo, precisando también el alcance y los límites del estudio. La tercera sección incluirá los estudios de caso, es decir el análisis de los sistemas de promoción de exportaciones, incluyendo sus TSI. Se proseguirá con una discusión sobre los resultados del análisis antes de concluir finalmente con una última sección sobre los resultados y las principales contribuciones de esta investigación.

## **II. Revisión bibliográfica y teorías**

*A – Definición de las políticas, sistemas e instituciones nacionales de promoción del comercio exterior*

Como este documento se realizará un análisis comparativo internacional de los sistemas de promoción del comercio y las TSI integradas, vale la pena definir a qué se refieren exactamente y cómo pueden divergir.

### **1) Sistemas de promoción del comercio**

Existe una variedad de términos y expresiones dentro de la literatura para referirse a la asistencia nacional de promoción de exportaciones diseñada por los gobiernos.

Al observar los estudios internacionales, como el trabajo de Seringhaus y Botschen (1991) sobre los sistemas de promoción de exportaciones de Austria y Canadá, aparecen los términos "sistemas de apoyo a las exportaciones", "sistema de promoción de exportaciones" y "servicios de promoción de exportaciones". En sus estudios, Jordana, Volpe y Gallo (2010), utilizan los términos más generales de "políticas de promoción de exportaciones" que abarcan, así como diferentes instrumentos de política, es decir incentivos fiscales, paquetes especiales de crédito y apoyo directo a las empresas exportadoras. En uno de los artículos importantes de revisión de la literatura en el campo, autores como Diamantopoulos, Schlegelmilch y Tse (1993) describen dicho sistema simplemente con los términos "asistencia a la exportación". Otros artículos de revisión de literatura, como Holanda y Da Silva (2012) nombran estos modelos como "programa de apoyo a la exportación".

En ausencia de consenso dentro de la literatura, el presente estudio utiliza una tipología flexible y emplea indistintamente los términos "modelos de promoción del comercio", "sistema de promoción de exportaciones" y "paquete de apoyo público al comercio exterior" para referirse a los sistemas de los gobiernos para apoyar al comercio exterior y la promoción de inversiones. Además, al centrarse en las iniciativas públicas, este estudio utilizará la definición amplia de Seringhaus (1986), que define el apoyo a la exportación como "todas las medidas de política pública que realmente o potencialmente mejoran la actividad exportadora, ya sea desde la perspectiva empresarial, industrial o nacional", definición ya adoptada por muchos otros académicos en el campo como Diamantopoulos, Schlegelmilch y Tse, (1993) o Lages & Montgomery, (2005).

## **2) Instituciones de apoyo al comercio**

Del mismo modo, no existe una tipología común acordada para definir las organizaciones incluidas en el programa de apoyo público para el comercio exterior (Christian Volpe, Comunicaciones personales, abril de 2020). A partir de esto, este estudio seguirá la terminología del Centro de Comercio Internacional (ITC), es decir "Instituciones de Apoyo al Comercio y la Inversión" (TSI), para referirse a estas entidades. El ITC los clasifica en tres grandes categorías (ITC, n.d. ; Robert Skidmore, 2013):

- Las TSI generales, incluyendo las organizaciones de promoción comercial (TPO), los ministerios vinculados a la promoción de exportaciones, las cámaras de comercio e industria, las agencias de desarrollo económico (que participan en la exportación), los representantes/agregados/oficinas de comercio exterior, las agrupaciones económicas regionales (con enfoque de exportación) .
- Las TSI específicas del sector, incluyendo las asociaciones de exportadores, las asociaciones comerciales, las cámaras, (por ejemplo de Agroalimentario y otros sectores), los organismos sectoriales.

- Las TSI de función específica, incluyendo las organizaciones de financiación y crédito a la exportación, las agencias de normas y calidad, los institutos de embalaje de exportación, la organización internacional de compras y gestión de la cadena de suministro, las instituciones de formación, los órganos de la legislación comercial y de arbitraje.

Este estudio incluye en su alcance a las TSI presentes en México para apoyar a los sistemas de promoción de exportaciones alemanas, francesas y británicas. Están totalmente representadas en la primera categoría general de TSI e incluyen algunas más asociaciones comerciales y organizaciones basadas en el sector. Sin embargo, el espectro completo de actores involucrados en el sistema de promoción comercial en México abarca una gama más amplia de TSI. En particular organizaciones de crédito a la exportación y otras organizaciones financieras, excluidas intencionalmente del alcance del estudio. Para brindar más precisiones sobre las TSI presentes en el estudio de caso, aportamos a continuación las definiciones de las principales entidades.

Las Organizaciones de Promoción Comercial (TPO) pueden definirse según las palabras de Daniele Giovannucci (2000) como "agencias facilitadoras cuya única función es promover y estimular el comercio principalmente dando información, vinculaciones, asesoramiento técnico, marketing y promoción de políticas". Sus actividades comprenden generalmente la identificación y el desarrollo de productos y mercados, servicios de información comercial, servicios de apoyo especializados, actividades de promoción al extranjero (Giovannucci, 2000). Por lo general, se organizan con una sede en el país de origen y varias oficinas locales en los mercados relevantes (Jordana, Volpe y Gallo, 2010).

Las Cámaras de Comercio e Industria son definidas por la Association of Chamber of Commerce Executives (ACCE) como "una organización de empresas que buscan promover sus intereses colectivos, mientras avanzan su comunidad, región, Estado o nación". (ACCE, 2009) Se destacan como asociaciones de redes comerciales locales, generalmente de varias industrias. Sin entrar en detalles, existen dos modelos principales: cámaras de derecho público, prevalentes en países europeos que están reguladas por la legislación nacional y cámaras de derecho privado, más prominentes, originarias de países anglófonos. No son gobernadas por estatutos públicos y solo reflejan las necesidades de la comunidad empresarial local (Cámara de Comercio Internacional, 2017).

Otra categoría es la de las asociaciones comerciales sectoriales. La *Encyclopaedia Britannica* define a las asociaciones comerciales como "asociaciones voluntarias de empresas organizadas sobre una base geográfica o industrial para promover y desarrollar oportunidades comerciales e industriales dentro de su esfera de operación, para expresar públicamente las opiniones de los miembros sobre asuntos de interés común o, en algunos casos, ejercer alguna medida de control sobre los precios, la producción y los canales de distribución" (*Encyclopaedia Britannica*, s.f.). Esta definición exhaustiva incluiría

cámaras de comercio en su alcance. Sin embargo, en este estudio nos centramos solo en las asociaciones comerciales relacionadas con un solo sector y nos referimos a las cámaras como su propia categoría.

Finalmente, los representantes, agregados, u oficinas de comercio exterior, generalmente representan órganos oficiales en un país extranjero para representar los intereses de los gobiernos en términos de comercio (Merriam Webster, 2020). Estos generalmente están directamente vinculados a uno o varios ministerios. Los agregados de comercio exterior se definen como "asesores comerciales de las embajadas y legaciones a las que están asignados, e inspectores" (Monteilhef y Lancaster, 1921).

La prevalencia de cada tipo de TSI dentro del sistema de promoción de exportaciones varía en función de muchos factores, como los eventos históricos, el desarrollo de los países, sus organizaciones institucionales, sus niveles de demanda o simplemente las condiciones del mercado (Jordana, Volpe, Gallo, 2007). Estas instituciones pueden tener mandatos que abarcan múltiples objetivos y dimensiones como agentes, especialmente las divisiones económicas de las embajadas, generalmente involucradas también en la representación diplomática. Sin embargo, todos comparten en cierta medida la misión de acompañar a las empresas nacionales en su proceso de internacionalización. Por lo general, su creación se origina en la necesidad de corregir una falla del mercado y, por lo tanto, participan en actividades destinadas a reducir la asimetría de información para los nuevos participantes en el mercado o los jugadores establecidos (Martincus, Estevadeordal, Gallo y Luna, 2010).

### *B – Sistemas de promoción de las exportaciones e instituciones de apoyo al comercio en la literatura*

Las TSI modernas, como sabemos, surgieron durante el siglo XX y concernían principalmente a los países industrializados (Seringhaus y Botschen, 1991). En las últimas décadas, ha surgido una creciente literatura sobre modelos de promoción de exportaciones y sus TSI relacionadas. Si la pluralidad de tipologías ha complicado la investigación de la literatura, parece que surgen tres temas principales con respecto a la promoción de exportaciones.

Una parte importante de la literatura se enfoca sobre la justificación económica detrás de los programas de promoción de exportaciones. Entre los estudios influyentes, Naidu, Cavusgil, Murthy y Sarkar (1997) han propuesto en su trabajo un modelo de promoción de exportaciones destinado a los tomadores de decisiones indios. Señalan el beneficio económico de la exportación. Al hacerlo, recuerdan el consenso emergente sobre las ventajas de la promoción de exportaciones como fuente de crecimiento y de desarrollo de los países. Especialmente, la diversificación derivada de la exportación también resulta más estable en una economía interna. Kang (2011) explica además que la falla del mercado en mercados

extranjeros, como la asimetría de la información y las externalidades, justifica la participación del Estado público en el comercio exterior. Otra adición a esta literatura es el trabajo de Alexander y Warwick (2007), que reflexionan sobre el papel del Estado en un mundo globalizado donde el crecimiento está cada vez más vinculado al comercio. Los autores concluyen sobre la importancia del Estado para superar las fallas del mercado que impiden la internacionalización de las empresas. Para alcanzar el éxito en esta acción, la única condición es que el gobierno tenga la intención de solucionar un problema que no sería tratado mejor por un actor del sector privado y realiza acciones cuando los beneficios valen más que los costos. Además, el gobierno tiene que asumir la responsabilidad de ciertas acciones, como la fijación de las reglas de todo el sistema para permitir el desempeño de los mercados. Su agencia de exportación estaría en contacto con su equivalente extranjero para que las empresas nacionales reciban informaciones demasiado difíciles de acceder de otra manera. En este sentido, el gobierno también puede actuar como un socio para tranquilizar a las partes. El papel de un intermediario confiable también se debe cumplir para que la asimetría de la información y las empresas heterogéneas presentes en el mercado aún puedan superar estas barreras para hacer negocio. Tal desarrollo valida la teoría del costo de transacción aplicada por Czinkota (1994), demostrando que involucrar a empresas nacionales en un entorno internacional con mayores costos de transacción en diferentes tipos de demanda, les permite ser más adaptables y competir mejor también en el mercado nacional.

Entre otros temas, los académicos también están interesados en establecer una tipología al nivel de las TSI para descubrir si algunas características organizacionales específicas resultan en una mayor efectividad, y si prevalece una "mejor organización". En esta literatura, a menudo respaldada por organizaciones de comercio internacional, se puede citar Jaramillo (1992). Él describe las diferentes variaciones existentes de tipos de TPO, su liderazgo, personal, estructura, división y servicios y sus consecuencias en términos de eficacia, en particular respecto a la retención de empleados, y la efectividad en la toma de decisiones. De manera similar, Giovannucci, D. (2000) realiza una revisión de las características que componen la organización de promoción de exportaciones para descubrir las mejores prácticas y ejemplos. En particular, señala cuatro condiciones necesarias para una asistencia efectiva en el mercado y promoción de mejoras políticas: el TPO necesita el apoyo de la comunidad empresarial, un personal calificado a quien le ofrece salarios competitivos, financiación adecuada e independencia del gobierno.

Otros estudios se enfocan precisamente en algunas características de las TSI, como Gillespie y Riddle (2004) que evalúan el impacto del "*Control Set*" o dispositivo de control (es decir supervisores), de entrada (proveedores de recursos) y de salida (beneficiarios) en el desempeño de una TPO colombiana. Encuentran que un "*Input Set*" o dispositivo de entrada homogéneo podría producir un mejor servicio que el "*Output Set*" o dispositivo de salida. El trabajo de Lederman, Olarreaga y Payton (2009) también es interesante al tratar de descubrir las estrategias que pueden mejorar el desempeño de las

organizaciones de promoción de comercio, demostrando que el tipo de servicios proporcionados por estas entidades fue efectivo para superar la asimetría de información, normalmente relacionada con bienes de exportación heterogéneos.

Finalmente, una parte más pequeña de la literatura realiza un estudio organizacional internacional para analizar los sistemas generales de promoción de exportaciones. Tales estudios también suelen tener una perspectiva de desempeño, tratando de entender si los modelos específicos de promoción de exportaciones nacionales obtienen mayor rendimiento. Seringhaus y Botschen (1991) realizan el análisis internacional del sistema de promoción de exportaciones de Canadá y Austria, comparando la efectividad de un sistema basado en el gobierno y de otro basado en el sector privado respectivamente. A través del análisis comparativo de su configuración organizativa y de su enfoque estratégico, los dos autores descubren acciones exitosas. En particular, la consulta con las comunidades empresariales, la importancia de una mayor participación para la creación de servicios complementarios por los actores privados, generalmente excluidos, como las asociaciones comerciales y bancos, y finalmente el enfoque en los nuevos exportadores. El trabajo de Jordana y Ramio (2002), al realizar un análisis entre países a través del prisma institucional de los países latinoamericanos, se suma a la literatura organizacional existente que analiza los sistemas nacionales de promoción del comercio. Los autores tenían el objetivo de comprender las consecuencias de características organizativas específicas sobre la efectividad de las TPO en la promoción de exportaciones. Los autores encuentran que la estabilidad de los modelos de promoción comercial no es un requisito para una estrategia efectiva en el campo. La transformación organizacional no parece afectar la continuidad de las políticas, siempre y cuando la estrategia de las TPO no sufra cambios importantes. Por el contrario, estos cambios afectan negativamente su desempeño. Además, los autores encuentran que se necesita un dispositivo de control coherente para que las políticas de promoción de exportaciones y la orientación estratégica de la TPO también sean consistentes. Esto es cierto, excepto con respecto a los modelos pluralistas que requieren un dispositivo de control diferente. Tienen que tomar en cuenta otras entidades e involucrar diferentes esquemas de políticas para evitar inconsistencias y superposiciones en la actividad de su TSI. Además, un dispositivo de salida heterogénea percibido como la incapacidad de procesar eficazmente las demandas de asistencia, crea dificultades para establecer estrategias con orientaciones políticas claras.

Sin embargo, parece que, en general, pocos estudios se enfocan en un análisis comparativo descriptivo de los diferentes sistemas de promoción del comercio y las entidades relacionadas para descubrir similitudes y divergencias. Menos aún, intentan hacerlo a través del prisma de teorías institucionales específicas. Si la mayoría de las investigaciones de promoción de exportaciones reconoce la importancia del contexto institucional y de los factores históricos y económicos para explicar a las divergencias entre sistemas, pocos los conectan con teorías. Dicho esto, usar un marco teórico para analizar las

organizaciones de promoción de exportaciones podría aportar una profundidad interesante a este análisis.

### *C – Teorías pertinentes apuntalando el análisis comparativo e hipótesis*

#### **1) Teorías**

Varias teorías compiten entre sí para explicar los posibles resultados homogéneos o heterogéneos de este análisis comparativo. Sin embargo, dos teorías institucionales principales parecen específicamente relevantes y ofrecen diferentes predicciones con respecto a los resultados del análisis, que sobreseyeran la divergencia o la convergencia de sistemas de promoción de exportaciones.

Por un lado, tenemos teorías que respaldan la idea de que las instituciones desarrollarían configuraciones similares con el tiempo, para aumentar la eficiencia y las mejores prácticas. Se distingue la teoría del isomorfismo institucional, desarrollada por Di Maggio y Powell (1983). Según la literatura, el isomorfismo institucional ocurre debido a tres mecanismos subyacentes:

El primer mecanismo son las fuerzas miméticas. Tienen un gran papel en el isomorfismo, explicando en particular las tendencias organizacionales en el mundo del negocio: frente a la incertidumbre, la innovación desarrollada por la competencia que parece exitosa probablemente sea copiada por otros actores en el mercado (Daft, 2012). El segundo mecanismo son las fuerzas coercitivas que podrían describirse mejor como presiones externas aplicadas a las organizaciones. Dichas fuerzas las llevan a cumplir con nuevas obligaciones externas, tales como leyes, regulaciones, estándares, y dan, como resultado, un mayor nivel de homogeneidad en los entornos de los actores. En este caso, los cambios organizacionales ocurren cuando una organización depende de una otra. Las bases políticas, contractuales o legales están involucradas en la relación (Daft, 2012). Finalmente, la tercera fuerza que impulsa el isomorfismo institucional es la de las presiones normativas de la profesionalización (Di Maggio y Powell, 1983). Toman la forma de presiones para adoptar medidas y estándares considerados como efectivos y como los más actualizados por la profesión. Las capacitaciones y estándares en una profesión conducen a adaptar un conjunto de valores compartidos e implementar prácticas similares, lo que lleva a cambios organizacionales (Daft, 2012).

En el contexto de las TSI, se puede plantear la hipótesis de que los mecanismos más relevantes probablemente sean las fuerzas miméticas y coercitivas. Las fuerzas miméticas pueden desarrollarse si las TSI locales se comunican entre ellas y adoptan la innovación de sus contrapartes extranjeras. Las fuerzas coercitivas podrían desarrollarse ya que las mejores prácticas tienden a ser compartidas de manera transparente por organizaciones internacionales como el ITC u Organización Mundial del

Comercio (OMC). La participación natural de los Estados dentro de estas organizaciones, aunque con diferente intensidad (Elvey, 1990), los lleva a seguir e implementar en general estas mejores prácticas y regulaciones. Esto podría permitir a las fuerzas coercitivas de los Estados y las autoridades relacionadas con el comercio, crear homogeneización entre las entidades de promoción de exportaciones y los sistemas de promoción de comercio. Los mecanismos normativos a través de la profesionalización parecen ser, intuitivamente, de menor importancia en el posible proceso de homogeneización, ya que las capacitaciones para tales profesiones parecen pocas y los recursos humanos tienden a tener una importante rotación en estas organizaciones (Jaramillo, 1992). En consecuencia, no surgen valores compartidos a largo plazo para imponer normas en una organización de promoción de comercio.

Por otro lado, tenemos a las teorías que apoyan la idea de configuraciones organizacionales divergentes entre sistemas públicos de promoción de exportaciones. Estas conclusiones están especialmente respaldadas por los estudios transnacionales de Jordana, Volpe y Gallo (2010), y de Seringhaus y Botschen (1991). En la literatura, Finchelstein's (2017) vincula el enfoque divergente de los Estados con respecto a la promoción de exportaciones (que resulta en una ruta de internacionalización divergente) a su contexto institucional usando las Variedades de Capitalismo, teorizadas por Hall y Soskice (2001). Saber que la configuración actual de las TSI resulta de la estructura institucional, el liderazgo y la fortaleza del sector público en el campo (Volpe, Jordana, 2010), estudiar de manera similar estos factores institucionales complejos a través del marco VoC, podría ser relevante para explicar resultados enfatizando disimilitud.

El VoC se enfoca en el papel de las empresas e instituciones en las economías políticas nacionales. El trabajo original de Hall y Soskice (2001) distingue entre Economías de Mercado Coordinadas (CME) y Economías de Mercado Liberales (LME). Estas representan respectivamente el funcionamiento institucional de las economías germánicas, por ejemplo Alemania, Austria, países escandinavos y el de las economías anglófonas, es decir Canadá, Reino Unido, Australia. Modelos posteriores se han desarrollado con la expansión de la literatura de VoC, pero por razones de concisión, me enfocaré en los modelos de los países incluidos en el presente estudio de caso. A partir de esto, también presentaré el modelo de economía de mercado mixta (MME), desarrollado por Hall y Gingrich (2004), representados en la mayoría de las economías del Sur de Europa. Las diferencias entre economías aparecen en los mecanismos utilizados por las empresas para coordinarse entre ellas y otros actores, en particular los sindicatos. Hall y Soskice (2001) describen cinco esferas de relación en las que estos mecanismos están en acción: relaciones laborales, formación profesional y educación, gobierno corporativo, relaciones entre empresas, relaciones con los empleados. Las CME, personificadas por Alemania, dependen en gran medida de formas de relaciones que no son de mercado para coordinar en estas esferas. Por otro lado, las empresas de LME confían en la relación de mercado y jerarquía. En el primer tipo de economía, el gobierno está muy involucrado en la coordinación, por ejemplo, con

empresas que presentan consejos con organización tripartita, mientras que en el segundo modelo, las acciones estatales son limitadas a favor de las del mercado. Como modelo híbrido entre los dos modelos mencionados anteriormente, las MME, incluyendo a Francia, presentan ambos comandos de los modelos anteriores, con una combinación de mecanismo de mercado e intervencionismo estatal (Hall, 2015).

La aplicación de este marco a las TSI de estos países respectivos de CME, LME y MME daría una perspectiva interesante para explicar la disparidad observada entre los modelos. Se pudieron observar tres sistemas distintivos de promoción de comercio exterior, con una preponderancia de participación estatal en las CME y una menor influencia en las LME. Como modelo híbrido, el modelo de promoción de exportaciones de Francia podría estar en la encrucijada de los otros dos paquetes. Además, se supone que surgen ciertas diferencias al comparar los componentes internos de estos modelos de promoción de exportaciones, ya que la coordinación y otras características entre entidades pueden diferir según los modelos. El uso de un marco de la literatura que permita analizar diferentes niveles de los sistemas de promoción de exportaciones permitiría comprender si se observan diferentes relaciones y características internas específicas que podrían ser explicadas a través del prisma VoC.

## **2) Hipótesis:**

Las revisiones anteriores de las diferentes teorías relevantes en el análisis institucional de las organizaciones nos permiten establecer hipótesis específicas.

La teoría de VoC predeciría que, a pesar de un tamaño y nivel de desarrollo similares (incluyendo las fuerzas isomorfas), Alemania, Francia y el Reino Unido mostrarán distintos modelos de sistema público de promoción de exportaciones en México. Como la literatura generalmente describe diferencias entre programas de promoción de exportaciones, tendré como hipótesis principal que los tres modelos presentarán un nivel significativo de diferencias, con, normalmente, tres modelos distintivos. Mi hipótesis alternativa es seguir la teoría del isomorfismo de Di Maggio y Powell (1983), que predice que, por el contrario, los tres modelos deberían presentar un significativo nivel de similitudes.

## **III. Diseño de investigación y métodos**

Para averiguar las hipótesis antes mencionadas, se realizará un análisis de comparación cualitativa entre países de los diferentes sistemas de promoción de exportaciones. Como se indicó anteriormente, se centra en tres estudios de caso, que comparan los sistemas locales de promoción de exportaciones francesa, alemana y británica en México. Para realizar el análisis comparativo, se utilizará el marco

analítico desarrollado por Jordana, Volpe y Gallo (2010), usado para hacer un análisis institucional de las organizaciones de promoción de comercio en América Latina y el Caribe.

Para cubrir la información esencial recopilada por los dos autores, he reemplazado la metodología de la encuesta por entrevistas estructuradas. El reemplazo de las encuestas por entrevistas se adaptó a mi posición de estudiante, con menos legitimidad que la que probablemente tuvieron los tres autores cuando convencieron a las organizaciones de completar una encuesta extensa. Creo que las entrevistas permitieron recoger un mayor nivel de detalles. Organizar las entrevistas fue más exigente en términos de preparación y de recopilación de datos, pero me dio la garantía de recopilar un buen nivel de información una vez que se realizaron las entrevistas. En el mismo sentido, decidí dejar de lado la primera metodología de entrevista semiestructurada seleccionada, a favor de la metodología de entrevista estructurada. De hecho, el nivel de información recopilada por el marco de Jordana, Volpe y Gallo es amplio y específico. Como encontrar las informaciones relevantes y objetivas fue fundamental para mi estudio, en lugar de recopilar opiniones personales sobre temas específicos (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, 2008), diseñé material exhaustivo para las entrevistas con el fin de cubrir una gama de información amplia. Las entrevistas estructuradas también tuvieron la ventaja de recopilar toda la información relevante sobre una TSI de una sola vez. Esto me ha permitido alcanzar mi objetivo de una entrevista por organización, con solo un par de excepciones sobre las 12 organizaciones estudiadas. Por razones de confidencialidad, las entrevistas no están incluidas en los apéndices de esta versión del estudio y algunas modificaciones fueron hechas para proteger la anonimidad de ciertos entrevistados.

Para contactar con posibles entrevistados, disponía de varias opciones en términos de abordaje, sabiendo que algunas TSI eran estructuras pequeñas, como oficinas unipersonales, por ejemplo BPIFrance, UKEF, y GTAI en México. Mientras realizaba un análisis cualitativo, elegí un método de muestreo no probabilístico. Seguí una técnica de muestreo de bolas de nieve, que incluía la recomendación de un par del entrevistado o más para organizar nuevas entrevistas (David, 2008). En algunos casos, especialmente al comienzo de mi estudio cuando solo tenía pocos contactos en los sistemas de promoción de comercio, utilicé una técnica de muestreo intencional para contactar a personas que pertenecían a organizaciones seleccionadas a través de las redes sociales profesionales (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, 2008) como LinkedIn. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados me dieron contactos con organizaciones específicas involucradas en los paquetes nacionales de apoyo público, y les estoy muy agradecida por ello. Algunas entrevistas, es decir, de EUROCAM, BPIFrance, el Fondo de Prosperidad y la Delegación de la Unión Europea no figuran en este documento final, ya que el alcance del estudio cambió durante la investigación. Sin embargo, también estoy agradecida por la contribución que los entrevistados aportaron a mi trabajo.

Finalmente, con respecto a las fuentes, he usado una combinación de fuentes primarias y secundarias para investigar mi problema. Si las teorías y el marco analítico provienen de fuentes secundarias después de leer artículos académicos y estudios sobre la promoción de exportaciones, el análisis se basa en los datos primarios recopilados en entrevistas en México y luego en París a través de los equipos de Skype y Microsoft Teams después del brote de Covid-19, lo que ha complicado la búsqueda de entrevistados.

#### *A- Presentación del marco de análisis*

Como se dijo anteriormente, el marco que estoy usando se basa en el trabajo realizado por Jordana, Volpe y Gallo (2010). Para el propósito de este estudio, su marco analítico será ligeramente adaptado. Esto puede traducirse por la eliminación de una dimensión de análisis en la que no se ha recopilado suficiente información o por un cambio de nombres, por ejemplo, la relación de "indiferencia mutua" se convirtió en "neutralidad mutua", ya que la última se connota negativamente en las entrevistas. Además, se agregó "representación diplomática" a la lista de actividades de las TSI, a fin de distinguir aún más las actividades de las instituciones integradas en las embajadas. Aquí se presenta el marco que, por supuesto, se puede encontrar en detalle en el artículo de los autores de 2010 para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Originalmente, este marco cubre tres perspectivas analíticas de las organizaciones: Primero, analiza sus configuraciones organizacionales resultantes de la formulación de políticas de promoción de exportaciones. Luego, estudia la relación que mantienen con los actores en su entorno, especialmente entidades que les proporcionan aportes, las que controlan sus actividades y las que se benefician de ellos. Finalmente, el marco analiza las características internas de las organizaciones (Jordana, Volpe y Gallo, 2010).

#### **1) Configuración organizacional**

La primera perspectiva, es decir, la configuración organizacional, implica primero encontrar el número de instituciones involucradas en cada sistema de promoción de exportaciones, su naturaleza, es decir pública o privada, y su relaciones, que pueden ser cooperativas, competitivas o de indiferencia mutua (aquí "neutralidad"). Estos tres componentes, como afirman los autores, pueden conducir a una variedad de configuraciones: una organización de promoción comercial única que se ocupa de todas las posibles actividades de promoción comercial, o un paisaje poblado de organizaciones con diferentes grados de interacción. Su naturaleza puede ser pública, privada o mixta, ya que su relación puede ser de mutua indiferencia, cooperación e competición; esto puede conducir, por ejemplo, a una división del alcance en términos de sectores o territorios (Jordana, Volpe y Gallo, 2010). Para clasificar las instituciones dentro de este estudio, se utilizará la misma clasificación desarrollada en el trabajo de Jordana, Volpe y Gallo (2010). Esta clasificación describe cuatro modelos típicos no exhaustivos pero con la intención de cubrir las configuraciones organizacionales más comunes:

Los modelos públicos jerárquicos involucran a una sola organización pública controlada por entidades públicas que lidera la política de promoción de exportaciones dentro del país gracias a su nivel suficiente de recursos y habilidades técnicas. En esta configuración, otras organizaciones tienden a ser subsumidas y con un enfoque más especializado y bajo la supervisión de la entidad principal. Si la asociación con los intereses privados puede ocurrir a través de una junta que represente tanto al sector público como al privado – dando espacio al interés privado en la formulación de políticas de promoción de exportaciones – el sector público aún controla la mayoría de las instituciones. El modelo público descentralizado permite la pluralidad de actores públicos y semipúblicos dentro del paquete de apoyo al comercio, sin que nadie domine a los demás. Se producen pocas actividades superpuestas y competencia ya que cada organización tiene sus actividades claramente delimitadas. En cambio, estas organizaciones tienen espacio para la coordinación y la cooperación en sus actividades, tanto a nivel horizontal como vertical. El modelo pluralista implica una variedad de organizaciones privadas y públicas. Si funcionan a través de diferentes líneas funcionales (sectores, tamaño de las empresas seleccionadas, etc.), prevalece la fragmentación y la relación puede ser competitiva cuando surgen luchas por recursos y poder o la necesidad de cooperar en asuntos específicos. Finalmente, el sector público no actúa de manera tan unificada, más bien de manera fragmentada, ya que ocurre la división territorial y sectorial en las tareas. El modelo privado, por su parte, incluye un predominio de organizaciones privadas. Estas organizaciones pueden haber recibido reconocimiento y estatus público, están financiadas con fondos públicos, pero su diseño de formulación de políticas realmente sigue a los actores privados en términos de objetivos e instrumentos. Si alguna otra institución pública está presente en su entorno, desempeñan un papel secundario. Según Jordana, Volpe y Gallo, estas organizaciones funcionan de manera diferente según su modelo.

## 2) **Contexto operacional**

Esta segunda perspectiva se enfoca en entender cómo la organización se comporta e interactúa dentro de su entorno. Esto abarca también a los actores que le proporcionan recursos, que se benefician de su producción y que la supervisan. Esto ayuda a comprender la capacidad de esta organización para prosperar dentro de su contexto operativo. Jordana, Volpe y Gallo (2010) describen tres factores diferentes: el dispositivo de entrada, el dispositivo de salida y el dispositivo de control. El dispositivo de entrada se refiere a los actores que dotan a la organización de recursos de cualquier tipo (es decir, monetarios y no monetarios) que le permitirán realizar su actividad. Estos pueden ser actores públicos, privados, nacionales o extranjeros. Las condiciones para beneficiarse de estos recursos afectarán el grado de flexibilidad que tienen las organizaciones para definir sus estrategias y el tipo de actividades que realizan. El dispositivo de salida está representado por los actores que se benefician de las actividades de promoción de exportaciones proporcionadas por las instituciones. Pueden ser empresas

exportadoras o potencialmente exportadoras, compradores extranjeros, inversores y agencias gubernamentales. Por supuesto, sus tipos pueden variar ya que las actividades de promoción de exportaciones también pueden fluctuar. El dispositivo puede ser homogéneo (las empresas comparten las mismas opiniones con respecto a las necesidades percibidas y, por lo tanto, reciben un programa de promoción de exportaciones limitado que conduce a la posible exclusión de algunas empresas) o heterogéneo (no se produce exclusión, ya que se perciben diferentes necesidades que serán atendidas con varios instrumentos para apuntar objetivos múltiples). Estos dispositivos son importantes, según Jordana, Volpe y Gallo, ya que son descritos como ejes para la difusión y la transferencia institucional, que ocurre en la teoría del isomorfismo. Los dispositivos de control contribuyen a la similitud organizacional, mientras que los dispositivos de entrada pueden conducir a una fuente exitosa de adopción de recursos parecidos entre organizaciones. Los autores enfatizan notablemente la difusión de las mejores prácticas con respecto a iniciativas de políticas, con baja adaptación al contexto local.

### **3) Organización interna**

En su tercer eje de análisis, Jordana, Volpe y Gallo observan características internas de las TSI. Para hacerlo, los dos autores analizan originalmente cinco dimensiones: estatus organizacional, presencia en el país y en el extranjero, recursos financieros y humanos, servicios de promoción de exportaciones, evaluación de efectividad. Los autores también analizan las relaciones de la organización con otras siguiendo estas dimensiones. En este análisis, lamentablemente excluimos la dimensión de Recursos financieros y humanos, ya que se pudieron recoger pocos datos sobre este tema, principalmente por razones de confidencialidad que fueron difíciles de superar. Si se recogieron algunos detalles, como el tipo de empleado (por ejemplo, funcionario público versus empleados del sector privado), faltaba demasiadas informaciones, como el nivel de presupuesto, los esquemas de incentivos, la competitividad salarial, las capacitaciones y formación, que habrían contribuido a un análisis exhaustivo.

Primero, los autores analizan el estatus organizacional. Como existen múltiples tipos de organizaciones de promoción de exportaciones debido a la naturaleza divergente de la creación y el control organizacional (Jaramillo, 1992), el estatus organizacional de las TSI se divide en cuatro categorías diferentes con respecto a su grado de participación del sector público:

- Organizaciones ubicadas dentro de un organismo público. Puede ser un ministerio, generalmente de asuntos exteriores, comercio o industria, economía o un departamento, dirección general.
- Organizaciones autónomas, que son entidades independientes, a menudo con autonomía organizacional pero que están bajo el control y supervisión de un ministerio.

- Organizaciones independientes, generalmente bajo una forma mixta pública y privada, sin control de un ministerio pero percibiendo fondos públicos.
- Organizaciones puramente privadas, que reciben fondos de diversas fuentes y que se benefician del apoyo gubernamental, pero que son creadas y controladas por las comunidades empresariales o asociaciones comerciales.

La segunda dimensión, la presencia en el país y en el extranjero, se relaciona con la necesidad de que las empresas y sus negocios en general se negocien cara a cara y eso conduce a una localización múltiple para facilitar los contactos. Brevemente, esta dimensión explora la red de cada entidad dentro del país, su número de oficinas locales y en el extranjero. Un hecho notable es que muchas entidades tienen que confiar en la red de otra entidad para realizar sus actividades. Este también es el caso de las TSI en este estudio que a veces se encuentran en misiones diplomáticas o en otras entidades asociadas. Dichos parámetros son utilizados por Jordana, Volpe y Gallo (2010) para evaluar el impacto potencial de las TSI, suponiendo que entidades con su propia red y personal dedicado tengan más probabilidades de tener un impacto. A partir de ahí, también se constituye un punto específico de diferenciación, a través de una particular asignación y compartición de recursos.

La tercera dimensión son los servicios de promoción de exportaciones. Se refiere a la gama de servicios prestada a su dispositivo de salida, es decir a sus organizaciones beneficiarios. Esto puede incluir capacitación en negocios de exportación, información sobre el mercado, consultoría y coaching para desarrollar y ejecutar planes de exportación personalizados, apoyo a la participación en actividades promocionales como ferias y misiones en el país y al extranjero, reuniones con clientes potenciales (Jordana, Volpe y Gallo, 2010), o incluso programas especializados para mejorar la calidad del producto (Jaramillo, 1992; Brokaart, 2007; Lederman et al. 2007). Cuanto más heterogéneo sea el dispositivo de salida, más probable es que el TPO cubra una amplia gama de estos servicios, para atender a todos sus diferentes clientes. Cuanto más homogéneo, más probable es que el TPO se especialice en algunos servicios específicos. En el anexo recapitulativo 1.c., las actividades son resumidas como lo hacen los autores, es decir, en cuatro categorías principales (instrucción de exportación, coaching, misiones y feria, inteligencia de mercado) a las que se ha agregado la categoría de "representación diplomática". Esto es debido al hecho de que en general el departamento económico de las embajadas participa activamente en la función de promoción o en los asuntos diplomáticos de las empresas, y en mi opinión, esto es un servicio propio de asistencia a la exportación.

La cuarta dimensión es la efectividad de evaluación, es decir la existencia de una evaluación cuidadosa de los efectos de los programas administrados por la organización de promoción comercial para ver si contribuyen a los objetivos establecidos por sus directores. Dicho parámetro es clave con respecto a la orientación estratégica de las TPO y comprender si la asignación de recursos es necesaria en algún

momento. Los autores señalan que se espera un alto grado de heterogeneidad con respecto a la sofisticación y la calidad de la evaluación en los diferentes países (Jordana, Volpe y Gallo, 2010). Entonces, es un otro punto de diferenciación potencial en este estudio.

Como se explicó anteriormente, este estudio cubre las TSI nacionales en un único país en lugar de centrarse en las TPO solo, como lo hacen Jordana, Volpe y Gallo con su metodología. Por lo tanto, es interesante ver si su marco puede aplicarse a todo tipo de TSI. Además, como podría conducir a un conjunto aún más complejo de actores para analizar, con diferentes naturalezas y objetivos, decidí integrar una siguiente cuadrícula de evaluación con respecto al marco analítico de Jordana, Volpe y Gallo para reducir la complejidad para el lector:

Countries		France						Germany				United Kingdom	
Organizational configuration of Export Promotion systems	Number of TPO												
	Relationship												
	Configuration models												
TSI		Business France	French Chamber of Commerce (CCFM)	Les Conseillers Extérieurs du Commerce (CCE)	Service économique régionale (SER)	Club Santé (Health Club)	French Tech	German Chamber of Commerce (CAMEXA)	Trade and Global Affairs (TGA)	Germany Trade and Invest (GTAI)	German center Mexico	British Chamber of Commerce (Britcham)	Department for International Trade (DIT)
TSIs Operational Context	Nature												
	Control Set												
	Input Set												
	Output Set												
TSIs Internal organization	Sectoral division												
	Organizational Status												
	Presence in the country and abroad												
	Export Promotion Services												
	Effectiveness assessment												
	Inter-organizational relationship												

Como este estudio se enfoca en diferentes TSI dentro de un mismo país y no en una sola, decidí mantener un orden deductivo en mi metodología y analizar la configuración organizacional al comienzo de cada estudio de caso para dar una visión general de todas las TSI en un sistema y su relación en México antes de analizar cada entidad en profundidad con su propia red de relaciones. Destacamos también las relaciones que pueden tener con entidades locales europeas, como la Cámara de Comercio Europea (EUROCAM) y la Delegación de la Unión Europea, análisis que no existe en el trabajo original de Jordana, Volpe y Gallo (2010). La sección de discusión permitirá realizar comparaciones entre países y los principales hallazgos.

### *B- Ámbito de investigación:*

El objetivo del estudio es comprender cómo la intervención estatal a través de paquetes de apoyo público para el comercio exterior puede beneficiar a las empresas en su proceso de internacionalización. Si los paquetes de apoyo al comercio se consideraron al principio en su totalidad (ver Anexo 1.d), el alcance de este estudio se ha reducido por razones prácticas. En particular, las empresas privadas que solo mantienen solo vínculos débiles con el Estado pero que están presentes en el panorama organizacional de promoción de exportaciones han sido descartadas del estudio ya que no estaban conectadas realmente a la estrategia del gobierno. Las asociaciones privadas incluidas en el estudio, como las cámaras de comercio, generalmente presentan un carácter oficial que las hace representar intereses nacionales; de hecho, tienden a ser reconocidas por las autoridades, por ejemplo como portadores de misiones de interés público. También fueron excluidas del alcance del estudio las Agencias de Crédito a la Exportación (ACE), a pesar de formar legítimamente parte de los paquetes de apoyo público. Esta decisión fue tomada por que no son organizaciones que están directamente involucradas en actividades de promoción de exportaciones, sino principalmente de organizaciones dedicadas a financiar y otorgar seguros contra riesgos de exportación. Por las mismas razones, otras organizaciones financieras como los bancos de desarrollo, que pueden tener un papel activo en la internacionalización de las empresas en México, y esto especialmente en el paquete de apoyo al comercio alemán, no están incluidas en el estudio. Otra razón es que tienden a centrarse principalmente en actividades de desarrollo, y se involucran principalmente en proyectos a largo plazo destinados a beneficiar a los sectores públicos de los países anfitriones en lugar de a sus empresas nacionales. Dicho esto, como solo tienen un papel indirecto en los paquetes de apoyo público, quedan fuera de nuestro alcance.

De la misma manera, la relación de las TSI principales con las agencias de crédito y otros socios cercanos que no participan específicamente en la promoción comercial se excluirá en la sección sobre las relaciones interorganizacionales. Por lo tanto, las relaciones entre organizaciones también se centrarán solo en las relaciones que las entidades tienen en sus actividades de promoción comercial, mientras que en realidad pueden ser mucho más amplias. Por ejemplo, CAMEXA está en contacto con el Instituto Goethe, el cual queda excluido de este documento por cuestiones de simplicidad y enfoque. Además, al final del análisis de cada paquete nacional de apoyo público se incluirá una sección que describa las "organizaciones afiliadas". Estas "organizaciones afiliadas" son entidades representadas por la organización principal como un socio importante en sus actividades de promoción comercial, sin necesariamente llevarlas a cabo. Es el caso por ejemplo del Club Santé (en español Club Salud), que es una asociación del sector de la salud que aconseja otras organizaciones francesas del sistema de promoción de exportaciones. Dicho esto, solo se analizarán brevemente, a diferencia de las TSI principales, para dar más clarificación al lector sobre su papel.

### *C- Límites del método de análisis:*

Evidentemente, el método de investigación propuesto también contiene varias limitaciones con respecto a este estudio. En primer lugar, si el marco propuesto permitirá verificar mi hipótesis resaltando varias dimensiones de diferencias entre los sistemas de promoción de exportaciones - invalidando así la teoría del isomorfismo institucional de Di Maggio y Powell (1983) con respecto a las TSI, no proporcionará una explicación específica para estas diferencias institucionales. Los vínculos con teorías serán revisados principalmente como posibilidad en la sección de discusión. El marco analítico solo sirve para un análisis comparativo puro entre los sistemas de promoción de exportaciones. El uso de las teorías de VoC e isomorfismo solo son herramientas que podrían explicar los hallazgos. Por lo tanto, se necesitaría más investigación para explicar los factores relacionados con la homogeneidad o heterogeneidad observada.

En segundo lugar, el marco analítico de Jordana, Volpe y Gallo (2010) se utilizó para evaluar únicamente las TPO, y no las TSI como en este estudio en su sentido más amplio. Si el marco puede adaptarse a otros tipos de organizaciones (Christian Volpe, Comunicaciones personales, abril de 2020) que las TPO, un marco que tenga en cuenta las diferentes naturalezas de cada TSI probablemente sería más interesante para desarrollar y evaluar entidades específicas.

En tercer lugar, como ya se indicó, debido a la dificultad de acceder a informaciones especificadas, algunos ejes del estudio de Jordana, Volpe y Gallo (2010) no fueron replicados. En cambio, mi investigación abarca principalmente el eje analítico de su estudio, renunciando a un nivel de información específico, como recursos humanos y presupuesto. Si esto permite mostrar un nivel suficiente de caracterización de las entidades para evaluar el grado de similitud de los sistemas de promoción comercial, entonces podría no ser un modelo tan poderoso e exhaustivo como el presentado en la metodología original. Esta falla se debe notablemente a la evolución del cuestionario de la entrevista con los progresos de la investigación, ya que se fueron agregando preguntas sobre estas dimensiones un poco tarde. Finalmente, se eliminaron para evitar diferentes niveles de información, ya que los entrevistados anteriores eran poco accesibles o libres. La elección más acertada pareció favorecer la homogeneidad de los datos para mantener la coherencia del estudio.

En cuarto lugar, uno debe tener en cuenta que algunos entrevistados, a pesar de tener un buen conocimiento de la organización, pueden, por ejemplo, no conocer todas las actividades y relaciones que los individuos forman con otras organizaciones. Como las entrevistas se realizaron en organizaciones difíciles de alcanzar, y solo con pequeños grupos de entrevistados potenciales, generalmente ocupados por ser profesionales, fue difícil entrevistar a otra persona dentro de la organización. Cuando no sabían cómo responder a una pregunta, la mayoría de los entrevistados me dieron más precisiones después de investigar en su organización, pero como en muchas investigaciones,

podrían faltar algunas informaciones. Además, surgió cierta incoherencia en particular cuando los entrevistados describieron otras TSI. Tomé la decisión de dejar los datos tal como fueron proporcionados por cada entrevistado su organización. Pero con respecto a las relaciones o actividades, área de cooperación entre las TSI, todavía subsisten algunas incoherencias. Requeriría una investigación más profunda que no puedo seguir en este momento para averiguar qué está sucediendo realmente. Sin embargo, como estas carencias de informaciones y malentendidos son marginales, y como se recopiló un buen nivel de información en cada entrevista, creo que este es un defecto menor, aunque presente, de mis investigaciones.

#### **IV. Análisis y comparaciones**

*A – Francia: entre fragmentación y colaboración, un modelo en evolución*

##### **Configuración organizacional del sistema de promoción de las exportaciones:**

Según el marco de Jordana, Volpe y Gallo (2010), Francia sigue un modelo público descentralizado de promoción de exportaciones. Excluyendo a los organismos que se centran en las finanzas, como las agencias de crédito a la exportación como COFACE, BPIFrance o los bancos de desarrollo como AFD y PROPARCO, y OSCI (empresas privadas) independientes, Francia cuenta con cuatro organizaciones principales para apoyar su formulación de políticas de promoción del comercio público. Por naturaleza, estas organizaciones tienen una misión pública. Más precisamente, Business France, la principal TPO de Francia, es una organización pública con el estatuto de EPIC, es decir, una empresa pública de naturaleza industrial y comercial (EPIC), que le permite cobrar en nombre del Estado francés. La Cámara de Comercio Franco-Mexicana (CCFM), tiene un estatuto de asociación civil. Sin embargo, es oficialmente parte de la red de "CCI France International", una asociación reconocida por su utilidad pública. Los mismos estatutos se aplican a los Conseillers du Commerce Extérieur (consejeros franceses de comercio exterior, CCE), el tercer pilar del sistema francés de promoción de exportaciones. El último miembro del sistema es el "Service Economique Régional" (Servicio Económico Regional, o SER) incluido como un departamento dentro de la Embajada de Francia en México y que representa al Tesoro francés, un departamento gubernamental, en el extranjero.

Además, hay dos organizaciones en México que respaldan lo que la reforma de 2015 sobre el apoyo al comercio llama la Team France Export (Equipo de Exportación de Francia, TFE). Estas organizaciones afiliadas son el "Club Santé" y la "French Tech", dos asociaciones informales activas en el paquete de promoción de comercio exterior. En México, la embajadora francesa está muy involucrada en este paquete e intenta coordinar a los diferentes actores para promover los intereses franceses en México en torno a reuniones y eventos, como parte de su papel de diplomacia económica. De hecho, a pesar de la

naturaleza privada tanto de la CCFM como de los CCE, y la presencia de cuatro OSCI, las mayores siendo Altios o Salveo (OSCI, 2018) en México, el liderazgo de promoción de exportaciones permanece en las manos del sector público. Esta pluralidad de actores públicos y semipúblicos en el paquete francés, que abarca tanto a las entidades públicas BPIFrance (un ACE) como a la AFD (un banco público de desarrollo), se sumó a la reciente reforma del Estado francés para coordinar estas organizaciones en una ventanilla única, Team France Export, dejando pocas dudas sobre su modelo. De hecho, el modelo anterior a la reforma puede parecer pluralista, especialmente con la presencia de OSCI privadas, especializadas en servicios específicos de la promoción comercial o en un sector particular, creando un entorno fragmentado compuesto de actores del sector público como privado. Pero la última reforma de la política de exportación TFE, hecha con el objetivo de impulsar la economía francesa, conduce a una mayor coordinación y liderazgo público, especialmente entre las entidades públicas que ya no actúan de manera fragmentaria sino en cooperación.

Desde la reforma francesa "Team France Export", se han implementado papeles específicos y coordinaciones entre organizaciones para simplificar el enfoque de las empresas a la exportación. Existe un buen nivel de colaboración entre la mayoría de los actores, probablemente fomentado por su ubicación común dentro de la misión diplomática. Específicamente, la embajadora francesa Anne Grillo, dentro de su papel, contribuye a la diplomacia económica y organiza reuniones semanales donde están presentes representantes de la mayoría de estas TSI. Pero parece que los roles se han distribuido hasta cierto punto entre las organizaciones. Business France toma la delantera respecto a los puntos de entrada al mercado mexicano para las PYME y las empresas medianas, colaborando con las Cámaras de Comercio regionales francesas y la CCFM para reunir clientes potenciales. La CCFM tiende a gestionar la comunidad de exportadores franceses que se han establecido en México, al igual que los OSCI privados como Altios o Salveo que se especializaron en sectores específicos. De la misma manera, los OSCI reúnen clientes a través de eventos sector de Business France. El SER, que puede acompañar a grandes empresas en el proceso de exportación, comparte su información de mercado con las otras TSI. Los CCE trabajan en relación con Business France como expertos, en sus eventos como en su apoyo a las empresas en el proceso de exportación. Finalmente, estructuras más pequeñas, como el Club Santé y la French Tech, especializadas en sectores específicos, tienden a apoyar las otras TSI del sistema francés al compartir información y crear una comunidad en sus sectores. Cabe destacar que el Club Santé también tiene el papel de Comité de Salud de la CCFM, lo que demuestra que la colaboración de las instituciones en México les permite evitar en algunos casos superposiciones de actividades. Esto es la confirmación de su configuración de Modelo Público Descentralizado.

### **Contexto histórico:**

Francia tiene una larga historia de estrategias de promoción comercial lideradas por el gobierno (SER, Entrevista, mayo de 2020). Además, Francia desarrolló un sistema de exportaciones al principio de su historia, especialmente a través de sus colonias. Como MME, Francia tiende a depender del sector público para coordinar algunas áreas específicas de su economía. El sistema de colonias permitió que las empresas francesas tuvieran éxito sin estar adecuadamente formadas para el comercio internacional mientras se beneficiaron de él. Con la evolución del contexto internacional y la desaparición de las colonias al fin de la década de los años 1950, surgió un nuevo modelo. Por lo tanto, la década de los años 1960 es considerada por muchos historiadores como un punto de inflexión en las políticas comerciales francesas, ya que marcan el final de la era imperial y la renovación de la diplomacia económica de Francia, impulsada por la idea de “Grandeza” de Gaulle, promoviendo paladines de la industria nacional (Badel, 2012).

Después de Brasil, México es el segundo socio comercial más grande de Francia en América Latina, lo que lo convierte en un país estratégico a la escala de la región. De hecho, Francia ha invertido 7 mil millones de euros en el país desde el acuerdo bilateral con la Unión Europea en el 2000. Con respecto a las últimas tendencias en las políticas de comercio exterior, Francia ha llevado a cabo una importante reforma en su estrategia desde 2018. Esta estrategia se basa en tres ejes principales. Primero, proporcionar a las empresas acceso a recursos humanos específicos, con un personal capacitado internacionalmente, ampliando el Programa de pasantías internacionales (VIE, o Volontariat International en Entreprise) francés y la capacitación de las PYME, para que crezcan al extranjero. Segundo, transformar la financiación de las exportaciones y garantizar un mayor acceso a las oportunidades de financiación pública al extranjero. Tercero, transformar la acción de apoyo público para coordinar el gobierno central y las regiones a fin de promover la internacionalización de las empresas, especialmente a través de la TFE.

La TFE es una iniciativa política de 2018 para reunir y coordinar a los principales actores de la promoción de exportaciones. Incluye a la Cámara de Comercio, la CCE, Business France y las regiones y los servicios estatales, como el SER y BPIFrance. Estos actores ya estaban presentes en México desde un tiempo, sin necesariamente coordinarse entre ellos. Para ser más precisos, la CCFM ha estado presente en México durante más de 135 años (CCFM, Entrevista, 2020), Business France desde su creación en 2015, pero anteriormente estuvo presente bajo otra forma desde la década de los años 1980 como un "puesto de expansión económica" y luego bajo el liderazgo de BPIFrance, se fusionó para crear su organización actual (Business France, Entrevista, Mayo 2020). La Embajada y sus servicios económicos están en su lugar desde 1992, con la nueva embajadora liderando desde 2017, y preparando

la versión local del Team France Export como *Task Force Economics*, reuniendo a los principales actores de las reformas y la organización clave local que apoya a los franceses.

BPIFrance es la última organización en México, que finalmente estableció una oficina formal el año pasado, asumiendo el mandato de COFACE anteriormente a cargo de financiar las exportaciones. A partir de esto, se espera que las últimas reformas aparezcan a nivel de las diferentes TSI, con un mayor grado de coordinación.

## 1) **Business France**

### *a) Operación y estructura organizacional*

Business France es un organismo gubernamental creado en 2015 a partir de la fusión de dos actores: UBIFRANCE y la Agence Française pour les Investissements Internationaux (Agencia Francesa de Inversión Internacional). En términos de la tipología de las TSI, se trata de una TPO pura. Esta organización tiene un estatuto EPIC, que le otorga el derecho de cobrar servicios en nombre del Estado francés. Tiene cuatro objetivos principales: promover la exportación a países extranjeros de empresas francesas, atraer inversiones extranjeras directas mediante la promoción de Francia en el extranjero, apoyar la implantación de empresas extranjeras en Francia y enviar a jóvenes profesionales que desean trabajar en el extranjero gracias a los contratos subsidiados VIE. El director general de Business France es Christophe Lecourtier, ex embajador de Australia, un funcionario de alto rango del Estado. París tiene una dirección y comités ejecutivos, ambos designados por el Consejo de Ministros. Business France México no tiene junta, pero cuenta con un director de país expatriado, que recluta personal localmente y que responde a un director regional desde la regionalización de la organización. Desde Brasil, el director de América Latina mantiene informada a la sede de París. El comité de dirección de París valida los objetivos y la programación de eventos para el año venidero.

La organización también está supervisada por dos ministerios, el de Europa y Asuntos Exteriores, y el ministerio de Economía y Finanzas. Business France está organizada en cuatro sectores, que incluyen varias industrias. Los sectores, replicados en cada oficina de Business France en todo el mundo son los siguientes:

- Infraestructuras, Transportes, Industria, Energía y Medio Ambiente
- Agroindustria
- Nuevas Tecnologías, Innovación y Servicios
- Moda, Hábitat y Salud

También existe un departamento de prensa. Cada sector tiene un representante con su propio equipo. Por otra parte, el dispositivo de control de Business France incluye los dos ministerios que revisan anualmente sus actividades, resultados y presupuesto del año con el secretario de Estado de Comercio Exterior. Estos tres miembros también establecen el plan de desarrollo de Business France de tres años. El dispositivo de control incluye la sede de París, que valida la programación de eventos. Finalmente, Business France México debe seguir la hoja de ruta de la embajadora como líder de la diplomacia económica. Business France se designa como el servicio comercial de la Embajada.

El dispositivo de entrada de Business France está formado por actores similares, ya que Business France está financiado y organizado por sus ministerios. Se agregaría al dispositivo la Embajada que proporciona sus instalaciones a Business France y también a otras TSI. El dispositivo de salida de Business France, es decir, el conjunto de organizaciones que sirve, abarca empresas francesas o incluso filiales mexicanas de empresas francesas si la empresa matriz puede pagar.

#### *b) Organización interna*

- Estatuto organizacional

Business France presenta, por lo tanto, un estado de organización similar al de una organización autónoma supervisada por ministerios, pero que tiene una entidad separada y margen de maniobra en su organización (Jordana, Volpe y Gallo, 2010).

- Presencia en el país y en el extranjero:

Business France tiene su sede en París, Francia. Tiene otra sede en Marsella que se ocupa principalmente del programa VIE que envía jóvenes graduados al extranjero con subsidios estatales. La organización cuenta con un total de 1.200 empleados, repartidos en más de 60 países. Cuando Business France no está presente en un país, la delegación del servicio público se hace con una Cámara de Comercio francesa o con un OSCI local que asume las responsabilidades de llevar a cabo las actividades de promoción de comercio de Business France, especialmente siguiendo sus precios y procesos. Es Business France quien contrata el personal, implementando bonos en función del logro de objetivos.

En México, Business France se encuentra dentro de la Embajada. La organización cuenta con 16 empleados. Hay una sola oficina en México y cubre varios otros países: Costa Rica y el Caribe. Sin embargo, la región de América Latina es dirigida desde Brasil, donde se encuentra el director de la región. Business France, por lo tanto, disfruta de una red altamente internacional. En los países en los que la organización de promoción comercial no está presente debido al menor nivel de actividades, por ejemplo en Perú, las cámaras de comercio o las OSCI se benefician de una delegación de servicio público

de Business France que les permite ser representantes del Estado. Desde allí pueden facturar servicios de promoción comercial y recibir fondos. Esto muestra nuevamente el liderazgo público en las actividades de promoción de comercio exterior de Francia, consideradas en las políticas actuales como un servicio público.

- Servicios de promoción:

Business France ofrece una amplia gama de servicios de promoción de comercio. En esto, también se diferencia de las OSCI locales como Altios o Salveo, que persiguen sectores, nichos, o servicios de promoción de comercio específicos. Por lo tanto, desde la reforma de TFE, Business France no ha sufrido mucho por la competencia de estos OSCI, ya que ha recibido el papel de proveedor de acceso al mercado para las empresas nacionales que quieren exportar. La reforma destinada a dinamizar la inversión y el empleo en Francia a través de la exportación permite una organización más eficiente de las TSI en México. Por otra parte, Business France se convirtió oficialmente en el punto de entrada al mercado mexicano, con la excepción de las grandes empresas que utilizan el servicio de SER para beneficiarse directamente de recursos políticos. Cada uno de sus cuatro sectores ofrece el mismo catálogo de servicios. Es de triple tipo. En primer lugar, actividades de comunicación institucional que incluyen conferencia de prensa, comunicación de prensa, eventos de redes. En segundo lugar, las actividades de gestión de eventos, que incluyen ferias, paneles y organizaciones de conferencias sectoriales para empresas. En tercer lugar, una actividad de contacto, en la que Business France es el vínculo con las empresas francesas que buscan exportar a México. Business France proporciona contacto de clientes potenciales, distribuidores, proveedores, y lleva a cabo una actividad de prospección de mercado. Organiza visitas en el país y también conecta, a través de "Venta a cuenta clave" las empresas francesas con las mexicanas presentes en ferias en Francia, reduciendo los costos de prospección de las firmas francesas. Otros servicios también se realizan sobre una base *ad hoc*, como prospecciones de mercado, estudios, bajo petición de las empresas. Parte de los servicios de Business France pueden ser financiados mediante un seguro otorgado por BPIFrance, trabajando en estrecha colaboración con la organización para aumentar el uso de sus servicios. Desde la reforma de 2015, Business France también se encarga de la representación comercial las empresas en México, una actividad que anteriormente también desempeñaba la CCFM. Además, también domicilia los contratos VIE y los acompaña en su primer contacto con el cliente.

Finalmente, se pueden destacar cuatro funciones principales: informar sobre las condiciones económicas del mercado mexicano, aconsejar a las empresas en su proceso de exportación en términos de estrategias y búsquedas, orientarlas hacia la ayuda financiera de las autoridades francesas, garantizar la promoción de la tecnología y de los productos franceses en empresas mexicanas, gracias a la presencia de La French Tech en sus eventos (Business France, 2020). Más allá de apoyar a empresas individuales o grupales en

su desarrollo de exportaciones en México, Business France también tiene otras actividades además de la promoción de comercio. Desde 2015, apoya las actividades de inversión que ayudan las empresas mexicanas en su implantación en Francia. También transmite información a la sede de París, que decide las prioridades estratégicas de Business France y valida las actividades del plan de trabajo con la supervisión de los dos ministerios antes mencionados.

- Efectividad de evaluación

Los objetivos son definidos del primero de enero al 31 de diciembre por el director de zona con la validación del director general y su comité directivo. Los objetivos se definen en marzo. Incluyen la cantidad de empresas respaldadas y prospectadas, y la cantidad de contratos VIE creados como objetivos cuantificados de la facturación anual. Estos objetivos son verificados por el coordinador del sector que esboza los objetivos en febrero o marzo. Si se cumplen dichos objetivos, las primas se distribuyen en el equipo. Los rendimientos anuales de Business France son revisados en Francia por la autoridad de sus ministerios conjuntos y el secretario de Estado de comercio exterior. Se revisan sus actividades, resultados, y presupuesto asignado en comparación con lo que se ha entregado. Los resultados también se publican posteriormente en el Diario Oficial de Francia, lo que aumenta la responsabilidad pública de la organización.

- Relaciones interorganizacionales

Business France mantiene muchas relaciones con el ecosistema francés de TSI en México. Existe un clima de colaboración, con ocasional neutralidad mutua entre organizaciones cuando no se comparten actividades comunes. No aparece una competencia específica con otras TSI, excepto las extranjeras cuando compiten en procesos de licitación pública. Con respecto a la CCFM, Business France se beneficia de sus clientes potenciales, enviados desde las reformas de la TFE que hacen de Business France el punto de entrada de las empresas francesas en México. Los eventos también son organizados en coordinación, haciendo que su relación con CCFM sea colaborativa. No se percibe ninguna superposición en las actividades de promoción comercial ya que la CCFM se compromete con las empresas francesas después de su llegada en su papel de animador comunitario.

Además, Business France mantiene una relación específica con los CCE, integrados en la reforma de la TFE. Business France invita los CCE a sus eventos según su actividad y trabaja cooperativamente con ellos según el tema. Hay poca superposición de actividades debido a su papel de consejero informal. Business France organiza eventos y los CCE participan en sus paneles. Como organización de voluntarios, a los CCE les interesa personalmente el acompañamiento de las empresas, lo que resulta en una colaboración positiva. La relación es menos formal, a pesar de tener muchos contactos. El director

de Business France México participa en las reuniones regulares de los CCE. Business France puede solicitarlos cuando se reúne con empresas francesas a las que aporta su opinión de experto. Suelen conocer bien el país y tienen una mentalidad emprendedora muy apreciada por las empresas. La relación puede depender de los ejecutivos, pero actualmente es colaborativa. Además, Business France tiene un alto grado de colaboración con BPIFrance, ya que Business France promueve sus servicios de financiación y de promoción de comercio. Los fondos de BPIFrance facilitan las actividades de los clientes de Business France que pueden usar su crédito para pagar posteriormente los servicios de promoción comercial. En particular, el seguro de exportación permite a las empresas empezar las prospecciones con Business France en México para saber si su exportación sería relevante para sus actividades. Como la oficina de BPIFrance también se encuentra en las misiones diplomáticas, la información se comparte fácilmente. No existe superposición en este momento, ya que las actividades de BPIFrance en México han comenzado recientemente y cubren con un pequeño nivel de personal toda la región de América Latina.

Los vínculos de Business France con el SER son colaborativos, con fin de compartir información, principalmente estando ubicados en la Embajada y participando en las reuniones semanales de la embajadora. La mayoría de las veces, el SER aporta notas sobre la situación macroeconómica o bien consejos. Sin embargo, no existen relaciones específicas o participación de actividades entre las dos instituciones, lo que hace que la mayor parte de su relación parezca ser de neutralidad mutua. No existe una superposición importante a pesar de tener las mismas actividades de apoyo a la exportación para las empresas francesas, ya que Business France se centra en las PYME y empresas de tamaño intermedio, mientras que SER ocasionalmente se implanta en grandes empresas que necesitan apoyo político. Sin embargo, el SER lo hace con un enfoque más bien diplomático, en comparación con el enfoque comercial de Business France.

El vínculo de Business France con la Embajada es muy fuerte. No solo se encuentra dentro de sus instalaciones, sino que Business France sirve como servicio comercial de la Embajada de Francia en México. La Embajada comparte sus contactos oficiales en función de las necesidades de Business France, que mantiene contactos regulares con ministros y funcionarios de los Estados federales, a través de la Embajada, cuando respalda la implantación de una empresa o durante los procesos de licitación pública. Business France debe seguir el liderazgo de la Embajada por razones diplomáticas cuando se relaciona con funcionarios y la embajadora tiene poder de decisión sobre las actividades de Business France si considera que podría crear problemas en las relaciones diplomáticas. Sin embargo, existe una relación de colaboración cuando la embajadora apoya las iniciativas de Business France, por ejemplo en el sector de la salud, contribuyendo al poder blando de Francia.

Business France también tiene relación con actores privados que participan en las actividades de promoción de comercio, comprendidas bajo el término OSCI, en México. Como se especializan en sectores específicos, Business France los invita a eventos sectoriales para que puedan conocer nuevos clientes y apoyar a las empresas exportadoras con sus actividades en México. Por lo tanto, la relación es de colaboración, y si las similitudes de actividades conducen a una superposición, estas asociaciones funcionan como expertos en sectores específicos a diferencia de Business France que sirve a todo tipo de empresas.

Finalmente, Business France también está en relación con dos organizaciones más pequeñas creadas como iniciativas sectoriales, que funcionan como red y consejeros en lugar de actuar como actores de la promoción de comercio. El primero es el Club Santé, un club informal dirigido por un miembro de Business France y que reúne a los directores de filiales de las compañías de salud francesas. El intercambio de información y necesidades de estas firmas se transmiten a través de esta relación. No se superponen actividades. La segunda organización es la French Tech, que actúa como un ecosistema de *start-ups* de tecnología relacionado con Francia en México. Business France los invita a eventos cuando la tecnología está involucrada. La relación de colaboración toma la forma de un intercambio de información y de organización de eventos. La superposición puede ocurrir en el papel de apoyo que Business France tiene con las empresas, pero al igual que las OSCI, el carácter especializado de la French Tech evita cualquier tipo de competencia entre organizaciones que no persiguen los mismos objetivos.

Business France no tiene una relación específica con sus homólogos británicos y alemanes. Hasta el día de hoy, no se ha creado ningún evento conjunto entre estas TSI. Se conocen de ferias, pero de lo contrario se aplica la neutralidad mutua entre estas organizaciones. Lo cual es de esperar, ya que en realidad compiten por licitaciones locales. Se han realizado estudios conjuntos ocasionales, pero las actividades de las organizaciones no están coordinadas de ninguna manera.

Con respecto a las instituciones europeas, Business France no parece estar involucrada con el EUROCAM, al menos desde la perspectiva del entrevistado. Se podría decir que la indiferencia mutua prevalece entre las dos organizaciones. Existen más vínculos con la Delegación de la UE, ya que Business France participa en sus eventos. El agregado comercial de la Delegación de la UE tiene una buena relación con el equipo de Business France México. Parece que no existe superposición ya que la Delegación de la UE no está involucrada en la promoción de comercio como tal, y las dos organizaciones colaboran en eventos.

## 2) Los Conseillers du Commerce Extérieur (Los Consejeros de Comercio Exterior de Francia, CCE)

### a) *Operación y estructura organizacional*

Los CCE son una asociación creada hace 120 años y reconocida de utilidad pública desde 2010. Por lo tanto, los miembros son nombrados cada tres años por el Primer Ministro. Los CCE tienen su sede en Francia y cuentan con comités en el extranjero. Todos los miembros, empresarios o ejecutivos, son voluntarios, y se dedican a asesorar a empresas en Francia y en el extranjero sobre cómo desarrollar sus actividades. Existen 4.500 asesores, presentes en más de 150 países. Cada país representa un comité local, supervisado por un presidente con un mandato de tres años, y representantes locales de cada una de las cuatro comisiones establecidas por la sede de París que reflejan las cuatro misiones de los CCE. Los comités pueden ser incluidos en la comisión geográfica, que dirige a los comités locales. Es el caso en México que forma parte de la geografía de América Latina. Los CCE se reúnen mensualmente, pero según las noticias pueden hacerlo dos veces en el mes. Las reuniones pueden enfocarse en un estado o un evento económico en el país, una situación o una oportunidad que el país puede presentar. Las notas se envían centralmente además de a la Embajada y al SER.

El dispositivo de control de los CCE México es la sede de París, que verifica que el comité local cumple con las reglas de los CCE. También es miembro de los ministerios de Asuntos Exteriores, y de la Dirección General del Tesoro (DG Trésor). Forman parte de la comisión de nombramiento de los CCE que se reúne dos veces al año y que participa en el proceso de toma de decisiones de las elecciones de los CCE. El dispositivo de entrada de los CCE incluye la Embajada y las empresas que ofrecen sus instalaciones para sus reuniones periódicas. Los CCE se financian a través de las cuotas de membresía de las empresas y paga una comisión a la sede para ser miembro de la asociación. Finalmente, el dispositivo de salida de los CCE abarca las empresas que asesoran solos o en asociación con TSI como CCFM o Business France.

### b) *Organización interna*

- Estatuto organizacional

Los CCE son una organización puramente privada, que se beneficia del apoyo del gobierno pero que es totalmente institucionalizada por los miembros de la comunidad empresarial.

- Presencia en el país y en el extranjero:

Los CCE tienen su sede en París. Presentes en más de 150 países con 4.500 empleados provenientes del sector privado, los CCE han sido reconocidos de interés público por decreto en 2010. Todos los miembros son voluntarios. Los CCE en México representan, por lo tanto, aproximadamente 40 voluntarios, expatriados en la Ciudad de México que trabajan con la comunidad comercial francesa local. La organización tiene cuatro misiones: En primer lugar, asesora a las autoridades públicas a través de reuniones estratégicas. En segundo lugar, apoyan a las empresas al asesorarlas o facilitar su contacto, ayudando a modernizar el mecanismo de apoyo al comercio exterior. En tercer lugar, capacitan a los jóvenes para vivir una experiencia internacional a través de contratos VIE y finalmente promueven el atractivo de Francia en los países donde se publican. Todas estas misiones están reflejadas por una comisión representada por un CCE en un comité local. Cada comité es autónomo en la elección de sus actividades, aunque deben respetar ciertas restricciones dictadas por las reglas a las que tienen que atenerse. A veces, la oficina central les pide que informen sobre temas específicos, como actividades territoriales o empoderamiento de las mujeres, pero la mayor parte del tiempo, los CCE México disfrutan de un alto grado de autonomía.

- Servicios de promoción:

Con respecto al apoyo a las empresas en su proceso de internacionalización, los CCE tienen varias misiones francesas. Se ocupan de todo tipo de empresas: PYME, empresas multinacionales, etc., todo a través de la red CCE. Comparten su experiencia y pericia con estas entidades. Lo hacen siempre que lo soliciten las empresas de manera directa o indirecta, por un otro miembro del paquete de apoyo francés, como Business France o CCFM, para sus propias misiones. Apoyan a las empresas que todavía quieren internacionalizarse en Francia o internacionalizarse en México. No solo pueden proporcionar experiencia, sino que también tienen recursos específicos, por ejemplo en materia de impuestos o de apoyo de recursos humanos. Actúan como una consultoría gratuita. Más allá del apoyo directo a las empresas, los CCE también comparten información sobre el monitoreo macroeconómico que realizan. Dentro del alcance de su actividad de asesoramiento de las autoridades públicas, intercambian con la Embajada de manera ascendente y descendente. Además, los CCE obran para capacitar a jóvenes profesionales para ir al extranjero. Lo hacen a través del contrato VIE, gestionado también por Business France. Los CCE tienden a promover estos contratos a las grandes empresas y participan en eventos como el "Gran Premio VIE", entre otros eventos. Finalmente, los CCE también han desarrollado un programa de mentoría, que fue creado por la sede central de acuerdo con la organización coordinadora, la Chambre de Commerce Internationale (Cámara Internacional de Comercio, CCI), llamado "CCE Appuie plus" con el objetivo de promover la experiencia de los CCE. A nivel local, la CCFM ofrece el programa "Duo Mentoring" utilizando los expertos de los CCE para que trabajen de la mano con las empresas. La CCFM también tiene mentores no CCE, lo que permite que los CCE declinen un programa de mentoría si no están interesados.

- Efectividad de evaluación:

No hay objetivos establecidos *per se* por la sede de París para el comité local. Al ser una organización sin fines de lucro, no existe una medida de desempeño para los miembros de la asociación. Sin embargo, deben informar a la sede de París sobre las actas, las reuniones de oficina y la asamblea general. Los informes se utilizan en la comisión para designar o nombrar de nuevo los miembros de los CCE, involucrando la DG Trésor y al Ministerio de Asuntos Exteriores. Si un comité aparece como inactivo en sus reportes, es probable que los miembros no sean reelegidos.

- Relaciones interorganizacionales:

Los CCE mantienen varias relaciones de colaboración y parecen apoyar claramente una parte de los miembros del paquete de apoyo francés al comercio exterior en sus actividades.

Los CCE trabajan en colaboración con Business France, especialmente con respecto al apoyo proporcionado a las empresas francesas en México, donde pueden participar como expertos en algunos temas. De hecho, la relación que prevalece es la cooperación, especialmente en relación con los eventos y la gestión de los contratos VIE. La posible superposición no ocurre ya que los CCE tienden a actuar como un apoyo en las actividades de Business France, proponiendo que su experiencia se active cuando sea necesario. Las responsabilidades con respecto al contrato VIE se distribuyen para que no ocurran solapamientos. La única área posible de tensiones es la organización colectiva de eventos en los que Business France podría tomar el liderazgo, en cuanto a cobrar a los clientes. También, una cierta falta de comunicación a veces, que sin embargo se reduce con las últimas reformas y la voluntad actual de las organizaciones de cooperar.

Con respecto al CCFM, los CCE también trabajan en colaboración con la organización, ofreciendo su experiencia notablemente en el marco de sus programas de mentoría. Algunos asuntos de falta de comunicación pueden surgir como con otras organizaciones, pero la cooperación aumenta desde las nuevas reformas y administraciones. En particular, los CCE y la CCFM se asocian en torno a eventos de "citas rápidas" de forma regular que permite a las PYME reunirse con los CCE y fomentar el vínculo en la comunidad.

Con respecto al SER, los CCE participan en sus reuniones, y el SER le proporciona contactos. Por lo tanto, la relación es colaborativa y las dos entidades no tienen solapamientos específicos, excepto la inteligencia de mercado.

Con respecto a BPIFrance, no se han identificado vínculos específicos más allá del intercambio de información, entre los CCE y BPIFrance, y la participación en eventos comunes. Dicho esto, la relación parece ser colaborativa hasta cierto punto, si no de neutralidad mutua en sus tareas diarias. Sin embargo, las dos organizaciones se conocen entre sí. Sin ninguna superposición, las dos organizaciones no parecen tener una colaboración profunda.

Los CCE y los OSCI involucrados en la TFE en México parecen no tener relaciones específicas, a pesar de que conocerse entre sí en la Ciudad de México. Las relaciones parecen ser de neutralidad mutua, una posible superposición ocurre cuando las organizaciones privadas buscan proporcionar más o menos los mismos servicios en nichos.

Con respecto al Club Santé y la French Tech, la entrevistada de los CCE no ha mencionado una colaboración específica con respecto a los CCE. Sin embargo, las tres organizaciones se conocen entre sí, especialmente por su actividad de representantes sectoriales. La relación sería de neutralidad mutua, y no aparece ningún interés común específico en sus actividades. Las organizaciones y su personal se reúnen en eventos específicos.

Los CCE también tienen un vínculo de colaboración con la Embajada y la embajadora en el ámbito de su función de asesores ante las autoridades públicas. Dicho esto, se produce una colaboración entre las dos organizaciones en forma de notas macroeconómicas y sectoriales enviadas a la Embajada. Los CCE pueden asesorar a la Embajada y ésta puede solicitar demandas específicas a los CCE. La Embajada proporciona sus instalaciones para las reuniones de los CCE. Parece que no se producen superposiciones, ya que los CCE tienen un papel diferente al de la diplomacia económica.

Los CCE tienden a discutir más con las autoridades francesas que con las mexicanas. Sin embargo, tratan de establecer conexiones más profundas con organismos públicos y representativos mexicanos, como la representación de empleadores y sectoriales, que aún no están completamente desarrollados. Puede tratarse por ejemplo del Consejo Coordinador Empresarial, una asociación de empleadores, la CONCAMIN, la confederación de las cámaras mexicanas, Coparmex o el Consejo Mexicano de Negocio. Recientemente, estas numerosas organizaciones han cobrado más importancia y éxito en temas que impactan al sector privado con el nuevo gobierno de AMLO. Estos actores son importantes en las actividades de los CCE. Por lo tanto, las relaciones son de colaboración hasta la indiferencia mutua con respecto a las instituciones que los CCE conocen poco.

Con respecto a sus homólogos británicos y alemanes, no existe un equivalente de los CCE en estos sistemas. Los CCE conocen más o menos al resto de sus organizaciones, pero no existe contacto directo. Según la entrevistada, las TSI con mayor probabilidad de tener contacto con las organizaciones alemanas

es el SER, a través de reuniones con la Delegación de la UE, o la CCFM con su reunión en el EUROCAM. Por lo tanto, la relación es de evidente neutralidad mutua en sus actividades.

En lo que respecta a las instituciones europeas, los CCE parecen no tener muchos contactos con la Delegación de la Unión Europea, que estaría más en contacto con el SER. Lo mismo se aplica al EUROCAM, ya que al intercambiar solo a las cámaras, no entran de ninguna manera con el alcance de las actividades de los CCE. La relación con las instituciones europeas es de neutralidad mutua y no se producen solapamientos específicos en sus respectivas actividades.

### **3) Cámara de Comercio Francesa**

#### *a) Operación y estructura organizacional*

La CCFM es una asociación civil mexicana que forma parte de la red de la Chambre de Commerce et de l'Industrie France (Cámara de Comercio e Industria, CCI France), un establecimiento público de carácter económico afiliado al Ministerio de Economía y Finanzas, destinado a representar intereses privados de diversos sectores y proponerles servicios de desarrollo. A pesar de su estatuto privado, tiene un vínculo estrecho con el sector público francés y está incluida en la reforma de la TFE. La Cámara está encabezada por un presidente elegido cada dos años y que viene del sector privado. La Cámara cuenta con una junta ejecutiva, compuesta por 24 miembros del sector privado. Un gerente general supervisa la entidad, pero un gerente comercial está a cargo de todo lo relacionado con la "membresía" y los miembros de la cámara. Existe una división de comunicación y eventos que involucra a dos personas. Además, la parte de servicio y apoyo comercial cuenta con personas y un pasante. También hay una parte administrativa. A estas funciones se pueden agregar 10 comités dirigidos por miembros de las firmas miembro de la CCFM, compuestos únicamente por sus directores: Datos e Innovación, Capital Humano, Asuntos Públicos, Smart City, Mercadotecnia, Cumplimiento y Jurisdicción, responsabilidad social, cadena de suministro, seguridad, CFO. La ausencia del Comité de Salud, se debe a la presencia del Club Santé que también asume el papel de comité de la cámara.

Más precisamente, el dispositivo de control de la Cámara se limita a los tomadores de decisiones internos a través de la junta ejecutiva y a la sede de París, a la que paga una comisión anual para formar parte de la red de las cámaras de comercio. De hecho, la Cámara se autofinancia y los objetivos son establecidos internamente por la junta. Su dispositivo de entrada está constituido por sus miembros que pagan una cuota anual y las empresas que pagan por los servicios de la cámara, lo que permite que la Cámara se autofinancie. El Club Santé también podría agregarse, como el Comité de Salud de la Cámara. El dispositivo de salida también está compuesto por sus miembros

y empresas que se benefician de su servicio. La diferencia con Business France en términos de selección de clientes o miembros es que la Cámara no se limita a las empresas francesas y/o a sus filiales o distribuidores mexicanos únicamente. Las grandes empresas como PwC o EY forman parte de la Cámara a pesar de no tener ningún vínculo con Francia, ya que les permite tener acceso al mercado francés.

*b) Organización interna*

- Estatuto organizacional:

La CCFM es una asociación puramente privada. Su organización madre, la CCI France, es una organización independiente afiliada a un ministerio, pero las cámaras locales que forman parte de la red son privadas. La CCFM tiene fondos diversificados, recibe apoyo gubernamental a través de su inclusión en la reforma de la TFE, pero representa únicamente los intereses del sector privado, como se puede ver en su composición de presidencia y junta. Fue creada hace 135 años y es administrada por la comunidad empresarial.

- Presencia en el país y en el extranjero

Como se explicó anteriormente, toda la Cámara de Comercio local se relaciona con la CCI Francia, con sede en París y afiliada a un ministerio. En todo el mundo, la red comprende 124 cámaras repartidas en 93 países, con un total de 1.200 empleados. La Cámara local en México disfruta de un alto grado de autonomía, ya que establece sus propios objetivos y eventos. Informa de sus resultados una vez al año a través de una Asamblea General y los envía a la sede en París. En México, la CCFM tiene presencia en la Ciudad de México, donde tiene su sede, y cuenta con dos oficinas locales, una en Bajío y la segunda en Monterrey. Parte de la experiencia específica recae en las manos de las oficinas locales, y CCFM México les envía clientes que necesitan su pericia para que sean atendidos con la ayuda adecuada.

- Servicios de promoción

Con respecto a sus actividades de promoción de comercio, las Cámaras de Comercio al extranjero pueden decidir sus actividades con algunas restricciones debido a la reforma del TFE. De hecho, desde 2015, la CCFM ya no tiene permitido hacer representación comercial en nombre de una empresa francesa dispuesta a exportar en México, ya que esta función se ha atribuido a Business France. La Cámara de Comercio se dedica a empresas de apoyo a la exportación. También puede hacer una misión prospectiva para compañías que deseen ingresar al mercado mexicano como Business France. Prepara una lista de contactos y realiza estudios para ver si una exportación potencial sería beneficiosa para la empresa. Según el entrevistado, la diferencia es que Business France tiende a especializarse más dentro

del sector con equipos dedicados, mientras que las Cámaras se dirigen a todos los sectores con los mismos equipos. La Cámara solo realiza misiones individuales y personalizadas, mientras que Business France también realiza más misiones colectivas. Los precios de la Cámara también tienden a ser más bajos. La Cámara está especializada en eventos. De hecho, solía recibir los VIE dentro de sus instalaciones de manera similar a Business France y ayudarlos a desarrollar la red local y las actividades de la compañía que los envió, como un primer paso para el desarrollo de la compañía en México. Sus otras actividades incluyen análisis de mercado, prospección comercial, dúo de mentoría, promoción web, domiciliación y alojamiento de empresas y empleados a través del transporte de salarios. Más allá de sus actividades, la CCFM también tiene un papel de representante de la comunidad empresarial y redacta en su nombre documentos de posición, incluso si la CCFM no toma oficialmente una posición como organización. Además, los CCE organizan varios eventos con la CCFM para promover los vínculos dentro de la comunidad empresarial y dar a conocer sus propios servicios. Se trata, por ejemplo, de organizar "citas rápidas" regulares con PYMES o empresas de tamaño intermedio con la CCFM.

- Efectividad de la evaluación:

Como organización privada, el sistema de evaluación de la Cámara de Comercio parece estar más centrado en el desempeño de los empleados. El presidente y la junta proponen objetivos que se publican en sitios web y se deciden en asamblea general. Cada mes o cada par de meses, se organizan reuniones para evaluar el desempeño de cada equipo. Los KPIS son establecidos con objetivos cuantitativos por la junta. Además de los objetivos de los equipos, las personas también tienen sus propios objetivos. En el caso de la división de servicio y apoyo a la compañía y de la división comercial, se establecen KPI cuantitativos, incluyendo por ejemplo una cantidad de ingresos para cada misión.

- Relaciones interorganizacionales:

La CCFM es independiente del sector público, dejando de lado la reforma de TFE. Sin embargo, mantiene una relación de cooperación con el resto del ecosistema de las TSI francesas.

Con respecto a Business France, la CCFM parece tener muchas actividades en común que podrían conducir a una relación competitiva. Sin embargo, debido a la regulación del TFE, se produce más colaboración y menos solapamientos entre las dos organizaciones. La Cámara de Comercio envía también algunos de sus clientes a Business France desde las reformas, especialmente cuando ninguna de sus oficinas locales en Querétaro y Bajío tiene las competencias para satisfacer a un cliente. Algunas misiones también se organizan en asociación con Business France y los eventos se organizan colectivamente. La colaboración puede variar según el jefe de la organización, especialmente si el cambio en la gestión se ha producido recientemente. En general, a pesar de la superposición en el alcance

de las actividades, las dos entidades tienden a estar más en colaboración que en competencia. Esto probablemente resulta del papel de animador de la red de exportadores que tiene la CCFM, divergiendo del posicionamiento de Business France en el sistema de promoción de comercio.

Además, la CCFM mantiene un vínculo similar con BPIFrance y con Business France. La CCFM no solo invita BPIFrance a participar en sus conferencias y a compartir información relativa al mercado, sino que también lo presenta a sus clientes que desean exportar a México. La relación es exclusivamente de cooperación, ya que BPIFrance, una vez más, por su papel financiero y de asegurador aparece como un facilitador de las actividades de la Cámara de Comercio con respecto a la promoción comercial. El entrevistado no ha notado ningún área específica de superposición.

El SER también tiene una relación de cooperación con la Cámara de Comercio. La CCFM interactúa con el SER en cualquier asunto gubernamental. Más específicamente, el SER participa en la convocatoria de licitaciones y, junto con la Cámara de Comercio, tiene la intención de aumentar el número de empresas francesas que participan en estas. Además, el SER colabora con la CCFM con respecto al documento de posición que la CCFM produce en nombre de la comunidad empresarial con respecto a asuntos específicos. Por lo tanto, no surgen rivalidades con respecto a la promoción comercial en las dos organizaciones que tienden a colaborar para el éxito de las empresas locales. El entrevistado no ha notado ninguna superposición a pesar del apoyo a la implantación de las grandes empresas en México.

La CCFM tiene una relación muy fuerte con el Club Santé. No participa en actividades de promoción comercial *per se*, pero brinda consejos y comparte información sobre el sector de la salud con otras organizaciones. De hecho, muchos miembros de la CCFM también forman parte del Club Santé. Muchas reuniones y eventos tienen lugar con el presidente del Club Santé. En el caso de la Cámara de Comercio, el Club Santé actúa como comité y produce informes sobre un tema específico para la CCFM, especialmente un documento de posición sobre el sector de la salud. La relación es colaborativa y parece que no existen actividades superpuestas entre las dos organizaciones.

La CCFM tiene una relación de colaboración con la French Tech, y los invitan a eventos específicos. Cada vez trabajan más con ellos; de hecho algunos miembros están invitados a participar en los comités de la CCFM, por ejemplo, los comités de Marketing e Innovación de Datos. El presidente de la French Tech está involucrado en la Cámara y algunos miembros de French Tech trabajan a tiempo parcial para la CCFM. La relación es, por lo tanto, de colaboración. El entrevistado no ha mencionado ninguna superposición.

Los CCE aparentemente están muy involucrados en el trabajo de la CCFM. Las dos instituciones están vinculadas principalmente a través de varios miembros. De hecho, el presidente de la Cámara también es miembro de la organización CCE. La colaboración toma la forma de organización de eventos y cócteles, durante los cuales se intercambia información. Por ejemplo, organizaron un evento de "citas rápidas" con las PYME francesas locales. La actual presidenta de los CCE, Sophie Brossard, es muy cercana a la cámara, al igual que la ex presidenta. La relación es colaborativa, probablemente también porque los CCE son una asociación de voluntarios que trabajan en colaboración para asesorar a las empresas en sus negocios y no tienen ningún incentivo financiero para robar clientes a la CCFM. No hay ninguna superposición específica ya que los CCE son asesores voluntarios que tienen diferentes actividades.

La CCFM también trabaja en colaboración con los OSCI, especialmente Salveo, presente en México. Forman parte de los asociados de la Cámara de Comercio, lo que permite pensar que se produce una posible cooperación en algunos proyectos (CCFM, 2018). En particular, los OSCI tienden a reunirse en el marco de la TFE con la CCFM y Business France para discutir de formas de mejorar la inversión francesa en México (Facebook, 2019). La CCFM transmite sus clientes a Salveo cada vez que carecen de las competencias para ayudarles adecuadamente. Esto significa que las competencias se superponen, pero esto permite la colaboración entre las dos organizaciones.

La CCFM, por supuesto, tiene contactos con la Embajada, principalmente a través de sus servicios: SER, Business France, BPIFrance, etc., pero también con otros agentes de promoción no comerciales, como la cooperación científica y educativa, y Atout France. La embajadora está invitada a los eventos de CCFM, especialmente a los almuerzos de conferencia, a su gala anual donde pronuncia un discurso, al evento "el mes de la francofonía" y a un evento conjunto con Business France. La relación entre la Embajada y la CCFM es fuerte ya que constituye un ecosistema de socios para las actividades de promoción comercial, sin embargo, la relación con la embajadora está naturalmente menos presente ya que ella no tiene un vínculo formal con la CCFM. La relación tiende a ser colaborativa y no ocurre solapamiento.

La CCFM también trabaja con el gobierno mexicano: especialmente con el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Economía, el Ministerio de Trabajo y con la Ciudad de México.

Con respecto a las TSI alemanas y británicas, no se produce colaboración en términos de actividades de promoción del comercio. Sin embargo, las cámaras tienden a reunirse regularmente cada dos meses entre los directores de las cámaras. Pueden invitar a un miembro de la Delegación de la UE según el tema, pero tienden a permanecer entre ellos. Parte de la información relacionada con el negocio puede

intercambiarse entre cámaras de diferentes países, por ejemplo, contacto con compañías específicas presentes en su país.

El intercambio de información y las reuniones también se llevan a cabo de manera oficial a través de las instituciones europeas, como EUROCAM, cuyo objetivo es realmente tiene unir a la comunidad empresarial europea de México. Lo hace a través de reuniones y eventos, en particular de la discusión sobre acuerdos comerciales. La CCFM apoya a la mayor parte de EUROCAM junto con la Cámara de Comercio alemana (CAMEXA) y la española. Las relaciones son buenas, pero no hay duplicación de las actividades ya que no se comparten actividades específicas más allá de los eventos.

La CCFM también tiene muy bueno contacto con la Delegación de la Unión Europea en México, especialmente a través de su agregado comercial, jefe de la Sección de Comercio y Economía, a cargo de la relación comercial entre la Unión Europea y México. La relación es natural, y él apoya la CCFM regularmente. También invita a la organización a reuniones con el ministerio y a eventos en la Embajada de la Unión Europea. Con respecto a las actividades de promoción comercial, la CCFM trata de constituir una lista de empresas francesas que trabajan en México para contactarlas y para compartirla con la Delegación. La relación aparece como una colaboración con la Delegación y algunos de sus miembros, y no hay de superposición específica.

#### **4) El Service Economique Régional (El Servicio Económico Regional, SER)**

##### *a) Operación y estructura organizacional*

El SER es un servicio externo del departamento gubernamental "Direction Générale du Trésor" (Dirección General del Tesoro francés, "DG Trésor"), y generalmente apoya el funcionamiento de las embajadas en el extranjero. En México, está encabezado por un Jefe de Servicio, a cargo del polo macroeconómico, un subdirector, a cargo del polo sectorial. El polo macroeconómico, que se ocupa de la cooperación económica y de la inteligencia, informa a la DG Trésor y está compuesto por cuatro personas. Un empleado se encarga de cubrir América Central y un otro cubre el Caribe, mientras que otros dos cubren México, dividiendo el trabajo entre macroeconomía financiera y macroeconomía social. El polo sectorial también está cubierto por cuatro empleados, dos parte del SER y otros dos adjuntas del Ministerio de Agricultura y del Ministerio del Medio Ambiente, que trabajan en temas relacionados. El personal de apoyo brinda servicios tales como chófer y limpieza, lo que hace que el personal total sea de 12 personas. El SER depende de la DG Trésor, afiliada al Ministerio de Economía y Finanzas, y al Ministerio de Asuntos Exteriores. Sin embargo, las demandas hechas al SER en México pueden emanar de otros ministerios o del gabinete del Primer Ministro, siempre utilizando la DG Trésor como intermediario de comunicación.

El dispositivo de control parece ser claramente la Embajada, a la cual el SER dedica la mayor parte de su trabajo, teniendo una importancia estratégica menor para el Estado francés. El SER debe seguir las instrucciones de la Embajada y le informa semanalmente. Lo mismo ocurre con la DG Trésor, con un informe semanal, que asesora su actividad. Un dispositivo de control especial se aplica a los dos agregadas ministeriales incluidas en el SER e informando directamente al Ministro de Agricultura y Medio Ambiente. El dispositivo de entrada incluye la DG Trésor, que proporciona la mayor parte del presupuesto del SER y la Embajada, proporcionando una parte del presupuesto y los locales del SER. Nuevamente, los agregados ministeriales tienen otro presupuesto asignado por sus respectivos ministerios. El SER sirve principalmente las empresas que acompaña en su viaje en México con la Embajada, a través de su función de diplomacia económica. Además, el SER sirve a la DG Trésor y otros organismos gubernamentales a través de su función de inteligencia económica.

*b) Organización interna*

- Estatuto organizacional:

El SER es una organización ubicada dentro de un departamento gubernamental, como un servicio. Se encuentra dentro de la misión diplomática enviado como apoyo de la Embajada en su tarea de diplomacia económica. Responde completamente a los organismos públicos y no tiene una entidad separada.

- Presencia en el país y al extranjero:

El organismo que supervisa el SER, el DG Trésor, tiene su sede en París. No establece objetivos para el SER en México, pero le pide que responda a demandas *ad hoc* específicas de la DG Trésor u otro organismo público. A nivel local, los empleados de SER son todos funcionarios públicos franceses, con la excepción de los pasantes y el personal de apoyo. El SER México disfruta de un alto grado de independencia de su organismo supervisor en París, y por lo tanto está más dedicado a apoyar las actividades de diplomacia económica de la Embajada.

En general, los SER se distinguen del simple "Service Economique" (SE) porque supervisan varios países. Es decir, el SER de México también supervisa los SE de América Central (Belice, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá) y del Caribe (Direction Générale du Trésor, 2020). Estas entidades trabajan en cooperación. Existen otros SE y SER en todo el mundo que realizan inteligencia económica para el Estado francés, pero solo informan centralmente a los organismos públicos de París, ya que las instancias del gobierno están centralizadas dentro de la capital y no comunican entre diferente SER. Finalmente, existe una oficina local del SER en la ciudad de Monterrey,

donde un agente no completamente dedicado al SER realiza inteligencia económica, ya que Monterrey es otro importante centro de negocios mexicano. Centralmente, el DG Trésor en París tiene un contacto directo con los SER, que a su vez supervisan los SE cercanos.

- Servicios de promoción:

Con respecto a las actividades vinculadas a la promoción comercial, el SER se está involucrando de manera particular a través de su función diplomática.

Más específicamente, acompañará a las empresas francesas en relación con el proceso de licitación: transmitirá la licitación a las empresas francesas relevantes, les ayudará en las propuestas comerciales y el formato de su solicitud. El SER también sigue el contrato estratégico de las grandes empresas dentro de México para asegurarse de su éxito. En general, la información económica también se transmite a las empresas francesas en México. El SER también intentará contactar a las PYME francesas que no son conscientes de su presencia y sus ventajas. Eso no es el caso de la mayoría de las grandes empresas francesas en México que ya conocen el SER y vienen directamente por sus servicios. El SER ayuda a las empresas a establecerse en México y también, por ejemplo, a negociar contratos. Sin embargo, el SER no busca actividades y tiende a responder a demandas específicas de las empresas. El SER tiene más una función política y diplomática, por ejemplo, tratando con las autoridades locales para acceder a la demanda de las empresas francesas sobre temas con respecto a la infraestructura. El SER consulta regularmente a la comunidad empresarial a través de diferentes organismos locales como la CCFM y el Club Santé, para que se escuchen los intereses franceses a nivel del gobierno y de los Estados federales a través de la Embajada y la embajadora.

Finalmente, también lleva a cabo otras actividades, como inteligencia económica y estratégica para la DG Trésor y la Embajada, por ejemplo, a través de un informe semanal y un boletín sobre México publicado en línea y enviado a los organismos públicos centrales. También está encargado de crear una zona de cooperación con el gobierno mexicano, por ejemplo sobre la cooperación financiera con la Bolsa de París y las bolsas mexicanas, la colaboración de universidades, para crear un interés común con los organismos públicos mexicanos y apoyar la influencia francesa. De hecho, el SER también tiene la misión de promover la atracción francesa. Finalmente, el SER apoya la agenda de la embajadora, especialmente en su misión diplomática económica, preparando sus reuniones, proporcionando información específica y contactos, organizando eventos.

- Efectividad de la evaluación:

El SER no tiene medición de desempeño. Solo tiene un control ocasional de su uso del presupuesto y misiones específicas para llevar a cabo. Como la redacción del boletín llamado "*Brèves*", y la organización de un par de eventos anuales: el diálogo entre ministerios con el gobierno mexicano y el diálogo anual con otros SE. Las actividades del SER se monitorean a través de sus informes, pero no es una evaluación de desempeño, con objetivos cuantitativos que cumplir en sus actividades.

- Relaciones interorganizacionales:

El SER está muy conectado con la red de organizaciones de promoción comercial, en primer lugar a través de su función de inteligencia económica. Sin embargo, también está vinculado a otras TSI en algunas actividades específicas. La mayoría de sus relaciones son colaborativas, una es ligeramente competitiva en casos de desinformación.

El SER se reúne regularmente con la CCFM para recoger las opiniones de las empresas francesas en México. Se reúne con sus comités, compuestos por jefes de actores privados. Esto con el objetivo de transmitir las demandas al gobierno mexicano o sus estados federales a través de la Embajada. El SER también trabaja con la Cámara de Comercio para difundir información sobre nuevas licitaciones y ayudar a sus miembros a preparar sus archivos de solicitud. En general, la relación es cooperativa y no parece haber una superposición específica en sus actividades respectivas.

El SER también tiene relaciones específicas con BPIFrance, asesorando a la organización sobre préstamos específicos a empresas. También proporciona a BPIFrance información macroeconómica y sectorial. En general, el SER colabora con la organización y apoya su actividad. Como BPIFrance está llevando a cabo principalmente actividades financieras y de aseguradoras, no se producen solapamientos entre las dos organizaciones.

Con respecto a los CCE, el SER parece estar en contacto con algunos de sus miembros para reunir experiencia específica en algunos sectores. Por ejemplo, el SER ha estado trabajando últimamente con el miembro del experto de CCE en el sistema bancario, que ha proporcionado al SER contactos estratégicos e información sobre el sector. Por otro lado, el SER transmite informaciones que recopila a través del monitoreo económico a los CCE. La relación es puramente cooperativa, incluso si la relación con la asociación parece ser más bien informal.

El vínculo del SER con Business France es bastante interesante con respecto a la promoción comercial, ya que las dos organizaciones llevan a cabo en los mismos objetivos de apoyar la llegada y las actividades de las empresas francesas en México, y promover la atracción francesa. A partir de esto, puede haber competencia entre las dos organizaciones hasta cierto punto al seguir a las empresas. Sin embargo, se ha producido una especialización de actividades informal entre las dos organizaciones, debido en parte al modelo histórico de competitividad francés, que promueve grandes firmas en lugar de las PYME como lo hacen los alemanes. Dicho esto, Business France tiende a acompañar a entidades como PYME y empresas de tamaño intermedio, mientras que el SER se centra en grandes empresas internacionales con mayor alcance político. Naturalmente, se centra en los contratos que pueden tener un valor añadido para la economía francesa y su competitividad. Por lo tanto, puede producirse una superposición en las actividades de promoción comercial y las dos TSI pueden estar abordando la misma empresa. Sin embargo, se debe más a la falta de información que a una voluntad real de competir. El SER tiene un enfoque más diplomático, brindando ayuda sobre asuntos políticos y sobre contactos con el gobierno mexicano. No busca clientes. Business France, por otro lado, busca la rentabilidad y realiza servicios para ayudar a la implantación, a la prospección del mercado, a vincular contactos y vende varios servicios que el SER no ofrece. Dicho esto, sus papeles en el sistema de promoción de exportaciones divergen, incluso si la competencia ocasional puede ocurrir en algunos casos específicos. El SER también proporciona a Business France, ubicada en la Embajada en la Ciudad de México, información económica y estratégica, conservando una relación de cooperación la mayor parte del tiempo.

Según el entrevistado, se produjeron pocos contactos entre el SER y los OSCI, que tienden a reunirse, sin embargo, en el marco de los eventos de la TFE.

Al parecer, la French Tech no tiene relación específica con el SER según el entrevistado, a pesar de estar en conocimiento de esta organización y su presencia en algunos eventos de promoción comercial de la comunidad empresarial francesa. Entonces su relación podría ser calificada, con la reserva de haber entrevistado solo a un miembro del SER, de neutralidad mutua, debido a las pocas áreas potenciales de colaboración.

El SER se reúne con el Club Santé en su comité de salud en la CCFM, y recoge las opiniones y asuntos de las empresas presentes para compartirlas con la Embajada y las autoridades locales mexicanas. La relación es de simple cooperación sin solapamiento entre las organizaciones.

Con respecto a las entidades gubernamentales, el SER está vinculado al gobierno francés a través de sus funciones de monitoreo económico, produciendo informes para la DG Trésor, los ministerios y otros organismos públicos. Se ocupa principalmente de la Embajada de Francia en México, dando apoyo a la embajadora en su misión de diplomacia económica, a través de las actividades mencionadas (contactos

e intercambio de información, organización de eventos en nombre de la embajadora) y tiene una relación puramente colaborativa con ella, siendo subordinado a la Embajada. El SER también interactúa con el gobierno mexicano a través de la cooperación creada en algunas áreas como finanzas, salud, educación, o mediante sus actividades de cabildeo. El SER también se reúne con un funcionario mexicano cuando organiza su diálogo anual entre ministerios.

Con respecto a las entidades alemanas y británicas de los respectivos paquetes de apoyo público para el comercio exterior, las entidades tienden a reunirse en eventos específicos, especialmente organizados por la Delegación de la Unión Europea en México, a los cuales están invitados todos los asesores económicos de la Embajada. Desde el Brexit, es más bien una relación francoalemana que se ha destacado. Pueden alinearse entre sí en un tema específico, pero no se emprenden acciones colectivas reales, las organizaciones no colaboran entre sí. El SER aparentemente no tiene ningún vínculo con su homólogo británico según el entrevistado, ya que ya no participa en las reuniones de la Delegación de la UE.

Con respecto a las instancias europeas, el SER no tiene conexión con el EUROCAM según el entrevistado, que está más en contacto con la Cámara de Comercio europea. Aparecen relaciones de indiferencia mutua y no se producen solapamientos. Por otro lado, el SER se reúne regularmente con la Delegación de la UE que organiza eventos para la comunidad europea. El SER puede influir en la agenda de estas conferencias, lo que permite que representantes de diferentes países se reúnan e intercambien. La relación parece de colaboración y no tiene actividades superpuestas.

## **5) Organizaciones afiliadas:**

### **La French Tech:**

#### *a) Operación y estructura organizacional*

La French Tech México es una asociación mexicana sin fines de lucro creada en 2016, que funciona para representar el ecosistema de *start-ups* presentes en México como una incubadora. Tiene una junta de 11 miembros, incluyendo al presidente. Todos estos miembros son del sector privado, vinculados a la tecnología y relacionados con Francia. Son empresas creadas desde Francia o por un francés en México. Forma parte del paquete de apoyo francés como organización de apoyo, incluida en la "Task Force Economics" de la Embajada, que reúne a los miembros oficiales del TFE y organizaciones adicionales como el Club Santé y el French Tech.

## b) Organización interna

Esta organización es privada, con miembros voluntarios. Sin embargo, cuenta con el apoyo público del gobierno, especialmente en Francia, que creó la iniciativa en 2013 y, por lo tanto, está estrechamente vinculada a esta organización afiliada. Está oficialmente respaldada por el Ministerio de Economía y Finanzas. En México, La French Tech tiene una relación cercana con la Embajada, ya que la embajadora los invita a reuniones y eventos. Se divide en cinco comunidades: comercio electrónico, tecnología publicitaria, ciberseguridad, industria del futuro y tecnología de fintas. La asociación es autónoma pero debe seguir las pautas y el cuadro gráfico de la organización principal en París. Por lo tanto, la French Tech informa primero a la junta local, que determina las actividades y objetivos a establecer, ya que trabaja en forma autónoma.

The French Tech tiene su sede en París, Francia, en la Estación F, una incubadora parisina gigante. Está presente en el extranjero en más de 100 ciudades en Francia y al extranjero. En México representa a más de 150 entidades, públicas o privadas, que giran en torno a los *start-ups* (La French Tech México, 2019).

La French Tech está actuando para la promoción del comercio como una incubadora francesa con sede en México, brindando consejos y contactos a las nuevas empresas locales. También actúa como un representante del entorno de *start-ups* y comunica los intereses y problemas de esta parte específica de la comunidad empresarial francesa a la embajadora y otras organizaciones. Organiza varios eventos durante todo el año, pero no se dedica a la prospección ni a servicios comerciales.

En cuanto a sus relaciones dentro del paquete de apoyo francés, tiene algunas conexiones con la organización principal en temas tecnológicos, por ejemplo, con el responsable técnico de Business France que asiste a los eventos de la asociación como representante. Business France trabaja con ellos ocasionalmente, pero no se organizan reuniones formales y periódicas. La CCFM parece tener vínculos más estrechos con las asociaciones, ya que muchos miembros de la Cámara actualmente trabajan con la French Tech en eventos y otras actividades específicas. Además, esta parte regularmente del Comité de la CCFM sobre Marketing e Innovación de Datos. Los CCE también están en contacto con La French Tech. Pero trabaja realmente en estrecha colaboración con la Embajada, como se incluye en la Task Force Economics de la embajadora. Además, la French Tech parece tener menos contactos con el SER. Y con el Club Santé, que solo tiene un par de miembros en e-health compartidos con la French Tech. La organización parece tener un papel informativo con una parte del paquete de apoyo francés, teniendo relaciones desde una estrecha colaboración con la Embajada y la CCFM, hasta una neutralidad mutua con el SER y el Club Santé, por ejemplo.

## **El Club Santé:**

### *a) Operación y estructura organizacional*

El Club Santé es un club informal compuesto por jefes de firmas francesas involucradas en el sector de la salud y la cosmética. Fue creado por Business France en 2016 e inaugurado por el Secretario de Estado de Comercio Exterior de Francia. El Club está dirigido por un miembro de Business France y un miembro del sector privado, actualmente la firma Expanscience. En todo el mundo, solo existen 13 otros Club Santé. El club cuenta aproximadamente con 40 compañías miembros, entre las cuales Biomérieux, Caudalie, Clarins, Sanofi, L'Oréal, Pierre Fabre. No hay divisiones específicas dentro del Club, que se reúne regularmente, reuniendo al CEO de cada compañía cada dos meses.

### *b) Organización interna*

Se trata de una organización puramente privada cuyo objetivo es recoger las preocupaciones de las empresas del sector de la Salud y los Cosméticos. Está ubicada en la Embajada de Francia y tiene aproximadamente 15 empleados. Business France proporciona el presupuesto de la organización y sus recursos humanos. Existen algunos objetivos, establecidos anualmente, sin cuantificar y sin obligación de éxito. Más bien, los miembros definen un calendario y las actividades para realizar a lo largo del año. El Club Santé informa a Business France y la embajadora, que también apoyan sus actividades.

El Club se reúne regularmente para abordar temas específicos que giran en torno a las relaciones franco-mexicanas en el sector de la salud a nivel público y privado, el desarrollo de la innovación y el intercambio de tecnología, la llegada al mercado de productos específicos que benefician más a los pacientes y la sociedad (Business France 2020). El club también intercambia mucha información sobre el mercado local y el sector. Una actividad específica del Club Santé es acompañar a los nuevos jefes de las empresas del sector de la Salud al llegar a México para brindarles información sobre la forma local de hacer negocios y las especificidades. Finalmente, el Club Santé también organiza eventos, especialmente un foro anual. Las reuniones del Club Santé ya han atraído la atención de varias instituciones, en particular la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), el Consejo de Salubridad General (CSG), el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) fueron invitados a sus eventos. También se han organizado otros eventos, como el desayuno con la embajadora y un Foro de Asuntos.

El Club Santé, destinado a ser un foro para el intercambio de jefes de empresas de salud, tiene un papel importante en el paquete de apoyo francés, ya que tiene el papel del Comité de Salud para la CCFM. También proporciona información a Business France y al SER sobre la orientación y los problemas del

sector de la salud francés en México. Sin embargo, al actuar de manera colaborativa con los miembros de los paquetes de apoyo franceses, no parece tener superposición con otras TSI en sus actividades, especialmente porque el Comité de Salud de la CCFM ha sido reemplazado oficialmente por el Club Santé para evitar dobles.

### *B- Alemania: un caso de modelo descentralizado público colaborativo*

#### **Configuración organizacional del sistema de promoción de las exportaciones:**

Según Jordana, Volpe y Gallo (2010), Alemania muestra un modelo público descentralizado puro. Contrariamente al modelo mixto de Francia, Alemania tiene un modelo de apoyo público de tres pilares para el comercio exterior que se basa en la Embajada de Alemania a través del Global Trade and Affairs (TGA) división, la Cámara de Comercio Alemana (CAMEXA) y Germany Trade and Invest (Alemania Comercio y Inversión, GTAI). Una organización adicional de carácter privado, denominada German Centre (Centro Alemán), también ofrece apoyo a empresas alemanas en México. Sin embargo, el modelo alemán parece más centrado y coordinado que el francés previamente analizado. Una característica específica es que, en el modelo, ninguna organización aparece como dominante. Aunque, por ejemplo, GTAI y CAMEXA se describen generalmente como más involucrados en el sistema de promoción comercial debido a su importancia más grande que el TGA en las actividades de promoción comercial. Ninguna organización domina porque los roles, territorios, y el espacio funcional se definen con precisión. Cada organización cumple con políticas precisas de promoción comercial y puede monitorear a y coordinarse con los actores presentes en México. La Embajada tiene una misión diplomática afiliada al Ministerio de Relaciones Exteriores en Alemania, y la Cámara de Comercio es una asociación empresarial sin fines de lucro que tiene como objetivo central mejorar las relaciones comerciales, la inversión y la transferencia de tecnología entre Alemania y México (CAMEXA, s.f.). El GTAI es una agencia de desarrollo económico de la República Federal de Alemania, que está afiliada al Ministerio Federal de Asuntos Económicos y Energía (GTAI, 2019). Cada actor, independientemente de sus estatutos, participa oficialmente en la promoción del comercio de Alemania y es responsable desde esta perspectiva. Además, entre los tres pilares que representan la estrategia oficial para la promoción comercial alemana en el extranjero, también se encuentra el German Centre Mexico. Una empresa privada que forma parte de una red de organizaciones privadas llamadas "Centros Alemanes" que proporcionan recursos a empresas en su proceso de internacionalización. Este actor aparece muy cerca de las organizaciones públicas alemanas, ya que la CAMEXA también se encuentra en sus oficinas. Sin embargo, esta empresa, sin ser incluida completamente en la estrategia de tres pilares para la promoción del comercio, parece estar actuando en colaboración con otros miembros del equipo alemán.

Estas organizaciones colaboran para organizar la promoción comercial, con un alcance de actividades superpuesto pero divergente. La Embajada de Alemania a través de su departamento TGA parece estar más a cargo de la diplomacia económica y de los asuntos políticos que surgen cuando las empresas se instalan en México. No participa directamente en la organización de visitas y eventos, sino que contribuye en ellos. La CAMEXA parece ser la organización que realiza las actividades clásicas de promoción comercial y la gestión de eventos del sistema de promoción comercial, mientras que el GTAI parece tener un papel centrado en la información y el proceso de licitación. Puede que eso se deba al tamaño de la oficina actual, ya que es una oficina de una persona. Por fin, los centros alemanes ofrecen servicios comerciales complementarios, similares a la CAMEXA, pero se enfocan en proporcionar espacios de trabajo para la comunidad empresarial.

### **Contexto histórico:**

Alemania tiene una larga relación con América Latina y especialmente con México, donde muchos alemanes se han mudado desde el siglo XIX. Siendo el primer socio de la Unión Europea de México (Federal Foreign Office, 2020), tiene un vínculo importante con el país y muchos funcionarios visitan el país, como los ministros de la salud o del Ministerio Federal de Relaciones Exteriores (FFO). Actualmente, hay 2.000 empresas alemanas en México. En Alemania, la organización principal responsable de la promoción de exportaciones en la última década es el Ministerio de Asuntos Económicos y Energía (BMWí). Al ser un modelo de país de crecimiento orientado a la exportación, la promoción de exportaciones está en el centro del interés del gobierno alemán y, como es de esperar, participa activamente en la estrategia de promoción de exportaciones.

Persigue tres principios importantes en su estrategia para el comercio exterior: mejorar el acceso a los mercados, disminuir los riesgos de exportación y disminuir las barreras al comercio en los mercados extranjeros. La política que sigue actualmente es apuntar en su mayoría a las PYME (Comité Económico y Social Europeo, 2017). Junto con el FFO, Alemania tiene un enfoque de tres pilares de promoción comercial. Los tres pilares son GTAI, la AHK y las misiones extranjeras, es decir, en México, la Embajada. Estas organizaciones han estado en México durante muchas décadas. Por ejemplo, CAMEXA lleva más de 91 años presente. La Embajada también ha estado presente en el país durante varias décadas, con una primera representación diplomática de Alemania Occidental en México a partir de la década dos 1950 y de Alemania Oriental a partir de la década de los años 1970. La presencia de GTAI en México es la más reciente, ya que se fundó en Alemania solo en 2009 (GTAI, 2020). Las últimas tendencias en la política exterior alemana provienen de un documento de estrategia publicado en 2016 en el que se exponen cuatro nuevos objetivos para mantenerse frente a la creciente competencia proveniente de los mercados asiáticos. Estos objetivos son los siguientes: aumentar la eficiencia de la utilización de la promoción de exportaciones actual, mejorar los instrumentos de financiación de

exportaciones, un mayor énfasis en la colaboración con organizaciones como la OCDE para mantener reglas transparentes sobre la competencia internacional y finalmente mejorar la coordinación entre actores de la promoción de las exportaciones (European Economic and Social Committee, 2017). Se espera que este último objetivo sea particularmente visible al realizar el análisis del paquete de apoyo público alemán y sus actores.

## **1) La Cámara Mexicano-Alemana de Comercio e Industria (CAMEXA):**

### *a) Operación y estructura organizacional*

CAMEXA es una asociación sin fines de lucro que forma parte de la red AHK (que representa las cámaras de comercio alemanas al extranjero). Está presente en México desde hace 91 años. Está afiliada a la DIHK (Asociación de Cámaras de Industria y Comercio de Alemania), la asociación de las Cámaras de Comercio, que abarca tanto la red AHK como la red IHK de las cámaras regionales alemanas. El DIHK es un organismo de defensa de los intereses de las cámaras. Sin embargo, los AHK forman oficialmente parte del sistema de promoción comercial alemán. Estas cámaras no solo están coordinadas por el DIHK, sino que también están parcialmente financiadas en su acción por el Ministerio Federal de Economía y Energía (BMWí) (Federal Ministry for Economics Affairs and Energy, 2020). La CAMEXA está encabezada por un comité ejecutivo constituido por empresarios alemanes y mexicanos de todos los sectores, con un director general y subdirector. La CAMEXA también tiene varios comités que se reúnen regularmente para debatir sobre temas específicos.

CAMEXA se organiza de la siguiente manera: tiene una compañía filial DEInternational con dos departamentos, que también están incluidos en el organigrama oficial de la CAMEXA. Se trata de un departamento Ferias y de un departamento *Trade and Invest* (comercio e inversión). Estos departamentos son ambos independientes. Estas dos divisiones de DEInternational también están incluidas en el organigrama de CAMEXA como sus dos departamentos más importantes. También cuenta con un departamento de marketing y comunicación que entrega diplomas, como certificación a través de talleres, por ejemplo en *Management Energy* con un alto costo pero que otorga una certificación reconocida en México y Alemania. Por otro lado, hay un nuevo departamento de "Formación dual" que es una importante fuente de ingresos. CAMEXA certifica a las empresas para contratar estudiantes técnicos, ofreciéndoles la oportunidad de cambiar su educación a un modelo 80% práctico y 20% teórico en institutos educativos específicos como en Alemania. La Cámara lleva algunos o varios de estos acuerdos. Existe también un departamento de administración y rendición de cuentas, como otro departamento de atención a los socios. CAMEXA también está operando con ocho comités sectoriales que están compuestos por miembros y que también se reúnen de cuatro a seis veces al año a propósito de temas específicos.

El dispositivo de control de CAMEXA es el DIHK, que supervisa las redes de cámaras tanto internacionales como locales, a las que informa sobre sus actividades y consulta sobre decisiones específicas. Además, el Ministerio de Asuntos Económicos y Energía también supervisa indirectamente a CAMEXA. Con respecto al dispositivo de entrada, incluye los miembros de la CAMEXA proporcionando fondos a través de sus cuotas de afiliación. Asimismo, CAMEXA recibe fondos del Ministerio de Asuntos Económicos y Energía, de manera proporcional. También se encuentra dentro del German Centre, agregando este a su dispositivo de entrada. Finalmente, el dispositivo de salida de CAMEXA son las compañías que acompaña en su viaje de internacionalización, ya sean compañías alemanas en México o en Alemania que buscan exportar, o empresas mexicanas que buscan encontrar socios en Alemania.

*b) Organización interna*

- Estatuto organizacional:

La CAMEXA es una organización independiente, que representa a la comunidad empresarial con un funcionamiento privado. Sin embargo, recibe fondos de un organismo gubernamental que lo supervisa indirectamente.

- Presencia en el país y en el extranjero:

El DIHK tiene su sede en Berlín, con una segunda oficina en Bruselas. Sin embargo, CAMEXA, parte de su red AHK, está principalmente basada en la Ciudad de México, pero presenta una red extendida dentro del país. Cuenta con oficinas en la región del Bajío en Querétaro, Guanajuato, San Luis Potosí, y Aguascalientes. También es representada en el norte de Monterrey, con un representante en Puebla y un otro en Jalisco. CAMEXA tiene aproximadamente 40 empleados contratados como empleados regulares y no como funcionarios. Es relativamente autónoma del DIHK, pero sigue informando a la organización y consultándola sobre decisiones específicas. Parece que el Ministerio de Asuntos Económicos y Energía establece los objetivos indirectamente de los AHK.

- Servicios de promoción:

CAMEXA opera la mayoría de sus actividades de promoción a través de su compañía filial, DEInternational, que le permite cobrar por servicios específicos. Estos servicios van desde la introducción de empresas mexicanas en ferias de comercio en Alemania, estudios de mercado para posibles empresas exportadoras alemanas interesadas en el mercado mexicano, análisis de importación, investigación de socios potenciales, organización de la llegada y estancia de tres delegaciones alemanas

durante el año que representan sectores como la petroquímica, minería, bioenergía, conjuntamente con la Embajada y otras asociaciones empresariales alemanas.

Con respecto a la CAMEXA, organiza talleres y eventos para las comunidades empresariales que cobra a través de las cuotas anuales de los miembros o a través de la prima de empresas patrocinadoras. También organiza viajes puntuales a Alemania para reunirse con los miembros de las cámaras regionales y presentarles las oportunidades de invertir en México.

- Efectividad de la evaluación:

La CAMEXA informa sobre su actividad a la DIHK que supervisa sus actividades. No está claro si el DIHK o el Ministerio están involucrados en el establecimiento de objetivos de CAMEXA, sin embargo, se produce un informe interno a nivel de la junta, lo que probablemente conduce a la definición de objetivos con o sin validación externa.

- Relaciones interorganizacionales:

CAMEXA mantiene un alto grado de colaboración con los otros dos pilares de los sistemas alemanes de promoción comercial. También tiene una relación estrecha con el German Centre donde se encuentra desde 2001. De manera similar al sistema francés, las relaciones se producen también con las instancias financieras del sistema de promoción comercial, como el GIZ o los bancos de desarrollo. Finalmente, tiene un alto nivel de participación con entidades europeas a través de la EUROCAM. CAMEXA tiene una relación de colaboración con la Embajada de Alemania, organizando eventos juntos. En particular, colaboran cuando reciben delegaciones alemanas en México, ya que la CAMEXA organiza el viaje, la Embajada explica la situación económica y política a las delegaciones. La relación es de colaboración, y parece haber pocas superposiciones, ya que cada organización tiene una función precisa en el sistema de promoción comercial.

Asimismo, CAMEXA mantiene estrechos vínculos con el GTAI, que se encarga de la supervisión económica en México y es una oficina unipersonal. El GTAI comparte los informes que hace sobre el país y su situación macroeconómica a la CAMEXA. Los informes suelen ser reutilizados por los comités de la CAMEXA y, por lo tanto, son útiles para su actividad. La relación es de colaboración y no parece haber superposiciones. Con respecto al German Centre (de Inversión y Comercio), la CAMEXA mantiene una estrecha relación con él, ya que actualmente utiliza sus oficinas y espacio en sus actividades diarias y esto desde 2001. Dado que el German Centre es una organización privada que ofrece servicios de promoción comercial, existe la posibilidad de que se produzcan solapamientos, sin

embargo, ninguno de los entrevistados ha declarado unos específicamente. Nuevamente, la relación parece ser de colaboración.

El GIZ también es socio de la CAMEXA en sus actividades. Las dos organizaciones trabajan estrechamente en eventos y la información se comparte entre las organizaciones. Como GIZ es una agencia de desarrollo que trabaja más bien con el gobierno en proyectos públicos y a largo plazo, no se espera que ocurra ninguna superposición, de modo que la relación es colaborativa.

Con respecto a su contraparte extranjera, CAMEXA tiene una estrecha colaboración con las otras cámaras de comercio de los paquetes de apoyo público francés y británico. Comparten información sobre eventos, cursos y talleres, manteniéndolos informados de sus actividades. La comunicación se realiza formalmente a través de reuniones planificadas y correos electrónicos. La lista de correo se establece entre cámaras. Como cada Cámara atiende a sus nacionales con respecto a la promoción comercial, no se producen solapamientos. La competencia por la inversión mexicana tampoco aparece.

Finalmente, con respecto a las instituciones europeas en México, CAMEXA parece tener una relación de colaboración con EUROCAM. Tiene el objetivo de centralizar las reuniones entre las cámaras europeas. En particular, se organizan eventos regulares, como después del trabajo entre las cámaras o desayunos tres a cuatro veces al año invitando a los miembros de las cámaras. Comparte información sobre eventos y, en particular, los organizados en la Delegación de la UE que luego se difundirá entre los miembros de cada Cámara para invitarlos. La relación es colaborativa y las superposiciones pueden ocurrir en forma de comunicación doble ya que la información también se transmite a través de cámaras entre ellas, con respecto a algunos eventos. Estas superposiciones pueden disminuir en función de la evolución de la importancia de EUROCAM. La Delegación de la UE intercambia con CAMEXA para difundir los eventos que tiene a sus miembros, haciendo que la relación sea colaborativa. Puede ocurrir una superposición ya que los eventos sectoriales pueden ser similares, y que podrían tener lugar en todas las TSI.

## **2) La división *Trade and Global Affairs* (TGA) de la Embajada de Alemania:**

### *a) Operación y estructura organizacional*

La Embajada de Alemania es una misión diplomática que forma parte del FFO y del Ministerio de Asuntos Exteriores alemán. Representa oficialmente al ministerio. La sección TGA, también abreviada como la Sección de Comercio, es la parte de la Embajada que está a cargo de la organización de la promoción de comercio. La Embajada está organizada en cinco divisiones principales: la sección

política, la sección económica, la sección de consejeros, la sección cultural y una administración. La división relevante para la promoción comercial es la sección económica y sus subsecciones, entre las cuales figura la sección TGA/de comercio. El jefe del departamento reporta al embajador y al FFO.

El dispositivo de control de la TGA es el FFO, en términos no solo de supervisión e informes, sino también de pautas de políticas generales para aplicar y de auditoría financiera del servicio. Como cooperación de la Embajada y el FFO, la TGA también informa al embajador, pero la Embajada en su dispositivo reporta *per se* al FFO. El dispositivo de entrada de la TGA es el FFO en términos de recursos financieros, supervisando también el presupuesto de la Embajada. La Embajada proporciona las instalaciones de TGA en las que opera. Finalmente, el dispositivo de salida de la TGA son las empresas mexicanas y alemanas, y los actores de las relaciones bilaterales, ya que la TGA se enfoca en mejorar la cooperación.

#### *b) Internal organization*

##### - Estatuto organizacional:

La sección TGA, también conocida como la Sección de Comercio, es una organización ubicada dentro de un ministerio, el Ministerio Federal de Relaciones Exteriores, como representación del ministerio en México, con un grado de dependencia de su entidad supervisora.

##### - Presencia en el país y al extranjero:

El FFO tiene su sede en Berlín. Tiene un total de 226 misiones diplomáticas en el extranjero, incluidas embajadas y consulados. Los empleados del FFO en México dentro de la Embajada son funcionarios. Están ubicados dentro de la Embajada de la Ciudad de México. Actualmente no existen consulados o embajadas en otras partes del país, y solo existen unos pocos consulados honorarios en todo el país que no son miembros del FFO ni de la TGA. Por lo tanto, la TGA depende del FFO y sigue estrictamente sus pautas, e informa regularmente sobre sus actividades. La Embajada en colaboración con el FFO establece los objetivos de la TGA, que no están cuantificados y no implica ninguna obligación de desempeño.

##### - Servicios de promoción:

La TGA realiza varias tareas para promover el comercio en México. En primer lugar, tiene un papel de monitoreo con respecto al contexto político y económico en México que podría afectar a la comunidad empresarial. Hay un monitoreo de inteligencia económica de los cambios en política, pautas gubernamentales, información comercial que se transmite a las empresas interesadas en México.

Además, las empresas pueden acudir a las secciones de TGA para recibir algunos consejos específicos, ya sea sobre el entorno comercial, económico y político antes mencionado en México, o para ponerse en contacto con autoridades específicas, o incluso para que TGA y la Embajada lleven su solicitud al gobierno y organismos mexicanos. El TGA no organiza eventos en sí, sino que participa en colaboración en los eventos y ferias de la Cámara cuando sea necesario. Otro ejemplo es la visita organizada de empresas en México, donde la TGA participaría en una sesión de preguntas y respuestas con las empresas visitantes, o en la feria ITM para apoyar el evento. La TGA organiza principalmente visitas relacionadas con miembros del gobierno alemán en México, en relación con su papel diplomático. Aparentemente, las actividades típicas de promoción comercial son realizadas por los otros dos pilares del sistema alemán de promoción comercial.

En resumen, la mayoría de las actividades relacionadas con el comercio de la TGA serían informar y asesorar a su ministerio, estar abiertos a las solicitudes de empresas alemanas en México y apoyar las visitas de una empresa. La TGA también trata de promover temas como las energías renovables, como parte de su cartera de desarrollo de las corporaciones y de las prioridades del gobierno, especialmente porque muchas empresas alemanas operan en este sector.

- Efectividad de la evaluación:

La TGA tiene que informar sobre sus actividades al FFO, lo que le da objetivos establecidos en colaboración con la Embajada. Sin embargo, estos no están cuantificados y no implican una obligación de ser alcanzados.

- Relaciones interorganizacionales:

La TGA y la Embajada trabajan en estrecha colaboración con los otros pilares de los sistemas alemanes de promoción comercial, es decir, CAMEXA y GTAI en México. También tiene vínculos con el German Centre y otros actores de los sistemas de promoción del comercio exterior y las instituciones europeas.

La Embajada y la división TGA trabajan en estrecha colaboración con el GTAI, representado por un solo individuo en México. Como el GTAI también tiene una función de supervisión del mercado, se producen algunas superposiciones, pero se consideran beneficiosas y muestran un área de trabajo común para tener éxito como socios principales en la promoción del comercio exterior. La Sección de Comercio y el GTAI se reúnen regularmente, tanto de manera *ad hoc* como regular. La colaboración es de estrecha colaboración.

Con respecto a CAMEXA, las dos instituciones trabajan también en estrecha colaboración, participando conjuntamente en eventos. Existen superposiciones consecuentes entre la tarea de las dos organizaciones, pero esto no disuade la voluntad de coordinarse como pilares de un mismo sistema. Además, como la Cámara es responsable de que sus miembros paguen una cuota de afiliación, la prioridad de proporcionar algunos servicios específicos de promoción comercial recae naturalmente en la Cámara. La relación es colaborativa a pesar de las superposiciones, ya que el área de enfoque parece más delineada.

La Embajada y TGA tienen una estrecha relación con el German Centre, que brinda servicios de promoción comercial a las empresas. El German Centre está cerca de los pilares, en particular proporcionando ubicación a la CAMEXA y apuntando como el sistema de promoción comercial de Alemania a fomentar la relación dentro de la comunidad empresarial alemana. La relación parece de colaboración, las coincidencias son probablemente más obvias con la CAMEXA que con el TGA por sus diferentes roles.

Con respecto a otro organismo gubernamental, la TGA está indirectamente en contacto con varios ministerios interesados en aprender o tener información sobre relaciones bilaterales, el FFO hace el intermediario. También tenemos contacto directo con el ministerio para la corporación de desarrollo en Alemania. Por supuesto, es una relación de colaboración y no se producen solapamientos. Además, la Embajada y la TGA parecen colaborar al menos entre embajadas, especialmente con las contrapartes francesas para fomentar la amistad franco-alemana. En particular, se designa un coordinador específico en cada embajada para esta relación peculiar. La colaboración se produce también en temas no comerciales, por ejemplo, con una feria europea diseñada para promover estudios al extranjero donde muchas embajadas han colaborado para presentar las oportunidades de estudiar en Europa a los estudiantes mexicanos. Sin embargo, la mayor parte de la colaboración en materia de promoción comercial puede realizarse a través de las instituciones europeas.

De hecho, la Delegación de la UE organiza reuniones e intercambios de información para fomentar el vínculo dentro de la comunidad europea. Los representantes de la diplomacia económica de varias embajadas europeas, incluida la TGA, participan en estos eventos y conferencias periódicos. No tenemos informaciones sobre la relación entre el TGA y la EUROCAM, pero la Delegación de la UE se describe como un socio natural y como una embajada a nivel europeo. El personal de TGA y de la Embajada participa regularmente en sus eventos. La relación es de colaboración, sin un gran nivel de superposición, ya que el alcance diverge.

### 3) *Germany Trade and Invest (Comercio e Inversión de Alemania, GTAI):*

#### a) *Operación y estructura organizacional*

*Germany Trade and Invest (GTAI)*, es una agencia federal de desarrollo económico, bajo la forma de una empresa con responsabilidad limitada, propiedad total de un Ministerio: el Ministerio Federal de Asuntos Económicos y Energía (GTAI, 2020). Está dirigida por dos directores generales, y el consejo de supervisión incluye secretario de Estado. A nivel local, el GTAI en México es aparentemente una entidad unipersonal, encabezada por un analista, que informa el ministerio sobre México y Cuba (LinkedIn, 2020). El dispositivo de control del GTAI está compuesto al menos por GTAI Alemania, y probablemente indirectamente por el Ministerio Federal de Asuntos Económicos y Energía. El dispositivo de entrada del GTAI es la oficina central que proporciona pautas para las 50 ubicaciones del GTAI, probablemente indirectamente el Ministerio Federal de Asuntos Económicos y Energía, y el German Centre que proporciona a la entidad su oficina actual (German Centre, 2020). El dispositivo de salida del GTAI son primero los organismos gubernamentales con los que trata, así que nuevamente la GTAI Alemania y el ministerio relacionado. El dispositivo de salida también está compuesto por actores en México. Esto incluye la división TGA y la Embajada, que reciben el informe del GTAI, ya que las empresas en México se benefician de su supervisión en los procesos de licitación en el mercado mexicano. El GTAI también envía sus informaciones a la CAMEXA y a la Embajada, también partes del dispositivo de salida de la organización.

#### b) *Organización interna*

##### - Estatuto organizacional:

El GTAI tiene un estatus organizacional específico, ya que es una empresa de propiedad total de los Estados. Es una organización autónoma según el marco de Jordana, Volpe y Gallo (2010), una entidad separada con libertad organizativa propia pero bajo el control y supervisión del Ministerio Federal de Asuntos Económicos y Energía.

##### - Presencia en el país y al extranjero:

El GTAI tiene su sede en Berlín, Alemania. Se encuentra en 50 ubicaciones en todo el mundo y tiene 360 empleados, la mayoría de ellos trabajando desde Alemania (GTAI, 2020). En México, la representa una sola persona en la capital. Su oficina está ubicada dentro del German Centre. Actualmente se está produciendo una regionalización en la oficina de México, ya que su analista se encarga de analizar tanto a México como a Cuba, abarcando una mayor actividad. Lo más probable es que, como una oficina con un solo empleado, no se realicen informes internos a escala de la Oficina. A partir de esto, podemos

imaginar que la presentación de informes se realiza al menos en la sede central en Berlín y que las actividades locales probablemente se orienten desde allí o en estrecha cooperación para aumentar la capacidad de la oficina de GTAI en México.

- Servicios de promoción:

El objetivo del GTAI es apoyar a las empresas para promover la asistencia a las empresas alemanas en los mercados extranjeros, promover la inversión en Alemania y ayudar a las empresas extranjeras a establecerse allí (GTAI, 2020). En este sentido, realiza actividades específicas que promueven el interés de Alemania en México. De las entrevistas realizadas con organizaciones alemanas presentes en México y parte del paquete alemán, el GTAI tiene tres roles principales. Primero, proporciona una amplia gama de información comercial, económica y legal a las entidades locales y nacionales, tratando de facilitar el acceso alemán al mercado mexicano. Realiza observación del mercado, sobre sectores específicos, y da informaciones sobre cómo atraer inversores y marketing. En segundo lugar, como en su mandato, trata de mejorar la atracción alemana en México y atraer inversores a Alemania. Específicamente, y siguiendo la estrategia del gobierno, promueve la región de Alemania llamada *neuen Bundesländer*, representada por los nuevos estados de Alemania, ubicados en su parte oriental, donde regiones están menos conectadas a la globalización. Finalmente, supervisa de cerca las licitaciones públicas locales y pasa la información a los otros pilares para asegurarse de posicionar a las empresas alemanas en las demandas locales.

- Efectividad de la evaluación:

Como ya se mencionó, GTAI es una oficina de una sola persona. El analista cubre los datos de México y Cuba. No hay informes internos a escala de la oficina por razones obvias, pero probablemente los haya al menos en la oficina central en Alemania. Por lo tanto, la evaluación de la actividad del GTAI se realiza al menos a nivel nacional, y sus objetivos probablemente también se establezcan allí. Como la información será revisada por lo menos anualmente por los secretarios de Estado incluidos en la junta de supervisión de la organización, algunas pautas generalmente se pueden dar desde allí a las oficinas locales.

- Relaciones interorganizacionales:

El GTAI trabaja en estrecha colaboración con los otros pilares del paquete de apoyo público alemán.

Con respecto a la TGA y la Embajada, las dos organizaciones tienen un alto nivel de cooperación. En particular, tienen un flujo cercano de información y cooperación, especialmente sobre el tema de la

inversión en México y Alemania. Las organizaciones buscan un área de cooperación e intentan dividir los trabajos entre sí. De hecho, el GTAI se reúne regularmente con la Sección de Comercio de la Embajada, tanto de manera *ad hoc* como de manera regular. La organización es percibida por la Embajada como complementaria en su actividad. Se han desarrollado algunas superposiciones entre las dos organizaciones, pero se perciben positivamente como áreas potenciales para la cooperación y una prueba de una coordinación necesaria. La relación es totalmente cooperativa.

Para CAMEXA, la relación parece ser cooperativa también. Las dos entidades parecen trabajar de la mano, ya que el informe de información del GTAI se puede utilizar en las actividades de CAMEXA. El GTAI también envía informes e información sobre varios sectores que son utilizados por los comités de la CAMEXA. La relación es cooperativa, y pueden ocurrir superposiciones con respecto a la investigación de información, pero no se trata de superposiciones importantes, ya que parece que los trabajos de GTAI complementan la información y el trabajo de la CAMEXA.

Con respecto al German Centre, la relación con el GTAI no es muy detallada, pero probablemente sea cooperativa o de indiferencia mutua en el peor de los casos, ya que el GTAI se encuentra dentro del German Centre. El GTAI también está presente en la página del German Centre de las instituciones presentes en México para los intercambios internacionales, en su categoría "Consejos y red". Esto demuestra que el German Centre también tiene una estrecha conexión con el organismo gubernamental. Más allá de la información de mercado que proporcionan ambas entidades, deben surgir algunas superposiciones, pero la principal actividad del German Centre sigue siendo el alquiler de oficinas.

#### **4) Organizaciones afiliadas:**

El sistema de promoción comercial alemán parece tener otra organización que, sin formar parte de los tres pilares, tiene un papel importante en sus políticas, especialmente cerca de la comunidad empresarial y de la Cámara de Comercio alemana.

#### **German Centre Mexico (Centro alemán México):**

##### *a) Operación y estructura organizacional*

El German Centre es una empresa privada que brinda servicios comerciales a empresas que desean establecerse en el extranjero. La compañía alemana se estableció en México en 2001 y ahora alberga a 110 compañías dentro de su centro. Cabe destacar que CAMEXA se mudó a su oficina desde su apertura.

## *b) Organización interna*

El German Centre de México es una organización puramente privada. Tiene su sede en Alemania, donde se encuentra su oficina "mundial". Sin embargo, tiene un centro en la Ciudad de México y en otros cinco lugares como Moscú, Shanghai, Taicang, Singapur y Beijing (German Centre, 2020). La oficina de México se encuentra en la capital mexicana, donde se encuentran alojadas 110 empresas. Los centros probablemente se reporten a la sede. Como el German Centre es una corporación con fines de lucro, los objetivos establecidos dentro de los equipos probablemente se establezcan cuantitativamente y se revisen regularmente a nivel local o nacional. El German Centre ofrece varios servicios comerciales a empresas. En primer lugar, ofrece servicios de alquiler de oficinas a empresas que deseen establecerse en México, ofreciendo 18.000 metros cuadrados de espacio disponible para alquilar. También brinda consejos a las empresas que deseen establecerse en México, como estudios de mercado, consejos para crear una empresa al extranjero y ayuda con los negocios cotidianos a través de su equipo de gestión interno. También promueve su red dentro de México a las empresas interesadas, de manera similar a los contactos que las TSI pueden ofrecer a su dispositivo de salida. El German Centre de México está trabajando en estrecha colaboración con los pilares del sistema de promoción comercial alemán, utilizándolo como palanca en sus actividades. Destaca notablemente su conexión con los actores institucionales en sus sitios web y enumera los tres pilares en los contactos institucionales. El German Centre tiene varias asociaciones, por ejemplo con el banco LBBW que ofrece créditos a empresas alemanas en México.

Cabe destacar que el German Centre de México realiza la promoción de su red compuesta de organizaciones en su edificio, entre las cuales se encuentra la CAMEXA, que promueve en sus sitios web. La organización también ofrece sus instalaciones a CAMEXA y a la comunidad alemana en general. La división TGA de la Embajada también afirma tener una estrecha relación con el German Centre por su papel de coordinación con la comunidad empresarial alemana. Además, el German Centre indica la ubicación de la Embajada para las empresas que navegan en su sitio web. Se ha recopilado poca información sobre la relación entre el GTAI y el German Centre en México. Sin embargo, como el GTAI figura entre los inquilinos del German Centre y en su página institucional (German Centre, 2020), es probable que si la colaboración no se tan alta como con la CAMEXA, pero sigue siendo una relación bastante cooperativa, incluso si las dos organizaciones tienen objetivos y propósitos diferentes. Dicho esto, el German Centre parece mantener una relación de colaboración dentro del ecosistema de promoción comercial.

**Configuración organizacional del sistema de promoción de las exportaciones:**

Según el marco de Jordana, Volpe y Gallo (2010), el Reino Unido presenta una forma de modelo público jerárquico. Esto es inesperado a primera vista con respecto al estado LME del país, pero en realidad es coherente con respecto a la naturaleza de las entidades y sus relaciones. Es decir, una asociación de la entidad pública con el actor privado local. En realidad, solo hay dos actores principales en el sistema de promoción comercial británico; se trata del Departamento de Comercio Internacional (DIT), representado en México a través de la Embajada británica, y de la Cámara de Comercio británica, una cámara privada independiente que trabaja en estrecha cooperación con el DIT. Las organizaciones muestran un alcance similar de actividades, especialmente en relación con el apoyo a las empresas, a pesar de ofrecerlos a través diferentes medios y roles. Las dos organizaciones están estrechamente vinculadas, ya que comparten objetivos comunes y se reúnen regularmente para encontrar un área de cooperación, intercambiando calendarios para evitar solapamientos y optimizar su colaboración. A pesar de que las dos organizaciones tengan una naturaleza diferente, parece que los sistemas británicos son una forma de modelo público jerárquico, no pura, en el sentido de que una organización pública tiene suficientes recursos y habilidades técnicas. Es el caso del DIT con sus divisiones sectoriales especializadas, para tomar el liderazgo en el campo de la promoción comercial. El DIT no ha sometido la Cámara de Comercio en un papel secundario, entonces se podría hablar de un modelo de asociación entre las dos organizaciones con un liderazgo del DIT, que tiende a apoyar a la Cámara con recursos tales como oradores y líderes comerciales en sus actividades. El DIT incluye también la Cámara en su dispositivo de salida. También participa en las reuniones grupales del sector empresarial para apoyar las actividades y reclamos grupales cuando sea necesario. No se ha producido una división de empresas entre las dos organizaciones a pesar de que el DIT tiende en realidad a trabajar con empresas más grandes. Por otro lado, la membresía abierta de la Cámara de Comercio le permite ofrecer sus servicios a empresas más allá de la comunidad británica en la Ciudad de México. Las dos organizaciones se contactan entre sí cuando no pueden hacerse cargo de una empresa específica.

**Contexto histórico:**

El Reino Unido tiene una larga reputación de jugador clave en el comercio internacional, siendo históricamente una de las naciones más proactivas en el campo. México no es un socio principal para el Reino Unido, pero el comercio está en aumento desde 2016, gracias a la voluntad política real para

mejorar las futuras relaciones bilaterales en términos de comercio (gov.uk, 2018). Por el momento, el Reino Unido es el séptimo socio económico de México (Statista, 2020).

Actualmente enfrentando las consecuencias del Brexit, el gobierno estableció cinco principios clave a través del Departamento de Comercio Internacional (DIT) para apoyar la promoción de las exportaciones en 2018. El primer principio es un enfoque sobre los negocios, que pone las empresas al centro de la estrategia de exportación. El segundo principio consiste en "hacer lo que solo el gobierno puede hacer", facilitando el negocio y abriendo el mercado mediante negociaciones con socios comerciales. El tercer principio, enfoca en trabajar en asociación con los actores privados de promoción de exportaciones, creando un *Export Strategy Partnership Group* (Grupo de Asociación de Estrategia de Exportación), dirigido por el Ministro de Estado de Comercio y Promoción de Exportaciones. El cuarto principio, consiste en aumentar la digitalización dentro de los servicios gubernamentales para mejorar el acceso de las empresas a la información. Por fin, el quinto principio consiste en seguir un enfoque de "valor por dinero", que permita eficiencia y calidad y servir a las empresas de manera correcta (HM Government, 2018). Dicho esto, y considerando especialmente el tercer principio de asociación con actores privados, el paquete de apoyo público del Reino Unido está compuesto por la representación del DIT en México desde 2016, a través de su Embajada, pero también de la Cámara de Comercio, que desempeña un papel importante como asociación privada en México. Está presente en México desde 1921 y fue fundada por empresarios británicos locales. Es totalmente independiente y solo fue acreditada en 2014 por demanda del gobierno. Otras compañías privadas parecen estar presentes en el panorama de la promoción de exportaciones para colaborar notablemente con la Cámara, pero no siempre son actores británicos y son menos importantes. Por lo tanto, la estrategia del gobierno para el comercio exterior está orientada principalmente por el DIT del Reino Unido, la Oficina de Asuntos Exteriores y del Patrimonio Común (FCO) y el Departamento de Desarrollo Internacional (DFID). Es implementada por el DIT México y la Cámara Británica a nivel local. Tras la asociación establecida en la estrategia del gobierno, se espera que los actores británicos estén colaborando en el país.

## **1) The British Chamber of Commerce (La Cámara de Comercio Británica, Britcham):**

### *a) Operación y estructura organizacional*

La Cámara de Comercio Británica en México, también conocida como *Britcham*, es una asociación civil sin fines de lucro. Es una organización puramente privada e independiente, con solo una acreditación ante la Cámara de Comercio Británica Central desde 2014. Está dirigida por un comité ejecutivo que representa a las comunidades empresariales británico-mexicanas en México. La membresía no excluye

a compañías de otras nacionalidades. El comité ejecutivo no informa centralmente y establece el objetivo de la Cámara de Comercio Británica en México. El comité ejecutivo está compuesto por 17 voluntarios, miembros del sector privado y, a menudo, con altos estatutos en sus empresas. Un presidente y un vicepresidente elegidos encabezan la Cámara durante dos años.

La Cámara está dividida en aproximadamente ocho grupos del sector empresarial (BSG). Estos son exhaustivamente Energía, Salud, Educación, Igualdad y equidad y Diversidad de género, Energía verde, Finanzas, Transformación digital, Seguridad, Recursos humanos, Infraestructuras. Estos BSG se reúnen una vez al mes y organizan sus propios eventos. El dispositivo de control de la Cámara Británica es, por lo tanto, su junta ejecutiva interna, al que informa de sus actividades y que describe los objetivos. A pesar de proporcionar sus acreditaciones, la Cámara de Comercio Británica Central no parece estar monitoreando el Britcham. El dispositivo de entrada de la Cámara serían los miembros de la Cámara pagando sus cuotas y las patrocinando sus eventos, y el gobierno que proporcionó fondos en 2014 para permitir que la Cámara tenga su ubicación actual en México. De lo contrario, el dispositivo de entrada de Britcham parece restringido a su junta realmente. El dispositivo de salida del Britcham comprende entonces sus miembros, las empresas que se benefician de sus servicios y eventos, que pueden ser de cualquier nacionalidad.

#### *b) Organización interna*

##### *- Estatuto organizacional:*

Con respecto a su estado organizativo, la Cámara de Comercio británica aparece claramente como una organización puramente privada, independiente, autofinanciada, pero con el apoyo del gobierno a través de su estrecha colaboración con el DIT.

##### *- Presencia en el país y al extranjero:*

La Cámara de Comercio Británica de México tiene su sede en la Ciudad de México. Es parte de la Red de Negocios Globales de las Cámaras de Comercio Británicas desde su acreditación en 2014 en la Cámara de Comercio Central con sede en Londres y dentro de esta relación, tiene contacto con otras Cámaras de Comercio. En particular, la Cámara trabaja en estrecha colaboración con las Cámaras de Comercio Británicas desde su hogar, ya que les proporcionan contactos y compañías que requieren sus servicios cuando están interesados en mudarse a México. Sin embargo, no tiene ningún mecanismo de apoyo ni líneas de información con estas organizaciones o la Cámara Central de Comercio. Los 10

empleados de la Cámara están contratados. La entidad es independiente y recibe sus objetivos solo del comité ejecutivo que no informa a la Cámara Central.

- Servicios de promoción:

La Cámara Británica está llevando a cabo muchas actividades de promoción en la Ciudad de México. Acompaña a las empresas que buscan exportar en México y se pone en contacto con ellas a través de cámaras regionales británicas o el gobierno del Reino Unido, en su proceso de internacionalización. También intenta, a través de su comercialización, atraer a las compañías ya presentes en México para que utilicen sus servicios o se afilien a la cámara. Los servicios comerciales que propone a ese respecto son investigaciones de mercado, identificando socios o clientes potenciales, informando al exportador potencial sobre el tamaño de su mercado o si no hay mercado para ellos. La Cámara puede ayudar en logística, transacciones, material de marketing. La Cámara de Comercio puede proporcionar a las empresas listas para mudarse a la Ciudad de México espacios de oficina sin necesidad de un contrato. Con respecto a este tipo de servicios, el Britcham tradicionalmente sirve más a empresas dispuestas a mudarse del Reino Unido a México, y lo contrario. Las compañías mexicanas dispuestas a ir al Reino Unido no solicitan ayuda de la Cámara Británica y en el pasado hubiesen solicitado a PROMEXICO, una agencia de promoción de exportaciones mexicana fuertemente subsidiada. Sin embargo, esta estructura ya no existe y las empresas mexicanas están buscando proveedores de servicios comerciales. Sin embargo, tienden a ir a empresas privadas en su proceso.

Las otras actividades de promoción comercial que ofrece la Cámara giran en torno a eventos e información sectorial. La Cámara cuenta aproximadamente con ocho grupos del sector empresarial (BSG) compuestos por los miembros de la Cámara se reúnen una vez al mes para organizar eventos y patrocinadores, compartir información y establecer contactos. Organizan sus propias actividades, eventos, reuniones, deciden si acercarse o no al gobierno sobre cuestiones específicas del sector. Por ejemplo, la unidad de atención médica ha firmado un acuerdo con el Consejo Coordinador Empresarial, una importante asociación de empleadores en México. Estos eventos también permiten que la Cámara se sostenga a sí misma, haciendo eventos a precios de descuento para sus miembros y atrayendo a empresas interesadas que pagan tarifas normales. Eventos importantes anuales, como el Día de la Energía, atraen a muchas empresas más allá de la comunidad empresarial del Reino Unido. Finalmente, la Cámara Británica también asume un papel de representación de intereses, compartiendo con la Embajada el interés de la Comunidad Empresarial Británica en México. La Cámara Británica puede proporcionar a estas empresas contactos, por ejemplo, una lista de abogados, siempre que una empresa lo solicite. Gracias a su importante base de datos. La Cámara de Comercio Británica también organiza eventos de redes y comparte un boletín semanal compartiendo noticias sobre los miembros en México.

- Efectividad de la evaluación:

La Cámara Británica es evaluada internamente y solo informa a su comité ejecutivo anualmente. Esto permite a la junta establecer objetivos de forma independiente y vinculada a las necesidades de la Cámara Británica.

- Relaciones interorganizacionales:

Para sus actividades comerciales, la Cámara Británica colabora en primer lugar con el DIT. La organización, por supuesto, tiene muchos más vínculos con otras entidades, especialmente gubernamentales.

La relación entre la Cámara de Comercio Británica y el DIT es muy colaborativa. El DIT es un representante del gobierno del Reino Unido y se encuentra dentro de la Embajada. El objetivo de la Cámara de Comercio Británica y del DIT es promover la experiencia británica, y sus intereses en México son comunes. Para cada reunión del BSG, suele haber miembro del DIT presente, según el sector relevante, para apoyar las acciones del BSG, especialmente si se trata de una representación de intereses a compartir con el gobierno del Reino Unido o de México. De manera similar a las cámaras británicas, traen compañías de alto nivel en México, abriendo el mercado a la experiencia británica y ayudando a las compañías. Los servicios comerciales aparecen como el área de superposición entre las dos organizaciones, pero de manera limitada ya que los servicios prestados divergen entre soluciones políticas y comerciales, y se dirigen a diferentes tipos de empresas. Por ejemplo, el DIT podría transmitir el caso de una empresa a la Cámara británica si la empresa es una PYME, por ejemplo. Las reuniones son regulares, para compartir y establecer objetivos comunes, y ver cómo pueden apoyarse mutuamente. También informan a la comunidad sobre Brexit, e invitan sus miembros a participar en sus encuestas. En los últimos años, se produjeron varias colaboraciones en encuestas destinadas a recopilar la opinión de la comunidad empresarial sobre el Brexit. Las tareas no se comparten en sí mismas, ya que la Cámara Británica no sería relevante para las tareas diplomáticas. Por el contrario, la independencia política de la Britcham le permite ser la voz de la comunidad empresarial y compartir sus inquietudes con el DIT sin necesidad de un proceso administrativo pesado. La Cámara Británica también intercambia dentro de la Embajada con el equipo de políticas y el Consejo Británico que promueve la cultura.

Con respecto a otras TSI que forman parte del paquete de apoyo británico para el comercio exterior, British Chambers conoce tanto al UKEF, la Agencia de Crédito Británica, que ha establecido recientemente una oficina personal de una sola persona en México como a los Fondos de Prosperidad, el Desarrollo Agencia del Gobierno. Las Cámaras británicas no tienen muchas conexiones con estas entidades en sus tareas diarias, y las relaciones podrían considerarse como ignorancia mutua, ya que hay

una falta de puntos en común en las actividades realizadas. No se producen superposiciones dentro de estas actividades de la organización.

Además, varias empresas privadas comerciales están llevando a cabo actividades de promoción comercial en México, y las Cámaras pueden intercambiar con ellas, pero no siempre son británicas. Estas colaboraciones también ocurren cada vez que las empresas en el Reino Unido quieren establecerse en México. Puede ocurrir una superposición, pero estas empresas no parecen ser actores importantes en el sistema de promoción comercial del Reino Unido. La Cámara Británica en México también puede tener contactos dentro de algunas instituciones mexicanas y del Reino Unido, especialmente de manera formal a través del Memorando de Entendimiento, por ejemplo con el sector de salud del Consejo Coordinador Empresarial, algunas cámaras en México y el Reino Unido y el Consejo de la Industria Energética que es global. Las conexiones informales pueden ocurrir a través de reuniones y eventos. La Cámara de Comercio Británica también tiene algunas relaciones con las cámaras francesa y alemana. Los contactos no son fuertes y la reunión se produce principalmente cuando se reúne con EUROCAM una vez cada dos meses. Sin embargo, los eventos se organizan juntos, aunque nunca están fuera del alcance de la Cámara de Comercio Europea, ya que puede haber ocurrido en el pasado según el entrevistado. Las cámaras no quieren competir entre sí y compartir recursos durante estos eventos. Las relaciones son ligeramente colaborativas, aunque en realidad no hay mucha área de cooperación.

Con respecto a las instituciones europeas, la Cámara de Comercio Británica ha colaborado con EUROCAM durante más de 20 años, considerándolo como un socio importante en México. Las relaciones incluyen reuniones organizadas y periódicas, eventos. Esto permite que la Cámara Británica se reúna regularmente con las cámaras de comercio. La relación es colaborativa con EUROCAM y no se producen solapamientos en sus actividades. La relación con la Delegación de la UE, por otro lado, es de neutralidad mutua, ya que el Reino Unido no forma parte de la Delegación de la UE desde el Brexit en 2016. No se producen solapamientos, ya que la organización realiza principalmente reuniones europeas.

## **2) El Department for International Trade (El ministerio para el comercio internacional, DIT):**

### *c) Operación y estructura organizacional*

El Departamento de Comercio Internacional (DIT) en México es la representación del Ministerio DIT en el Reino Unido. Reporta directamente al DIT y está ubicado dentro de la Embajada de México, por lo tanto, colabora con las entidades y sus departamentos. Como cuestión de precisión, los otros departamentos de la Embajada informan a la Oficina de Riqueza Exterior y Común (FCO). La Embajada

misma está dividida en aproximadamente ocho departamentos, con quienes coordina el DIT. El DIT tiene su propio presupuesto y pautas, mientras que el resto de la Embajada comparte el presupuesto del FCO. Los departamentos del DIT en el extranjero están regionalizados, y desde allí el DIT México informa al DIT LATAC, que abarca los DIT de los países de América Latina y el Caribe. También es LATAC el que proporciona el presupuesto de DIT México y presupuestos adicionales para eventos compartidos entre la zona.

A partir de esto, el dispositivo de control del DIT es principalmente el DIT LATAC y el DIT UK, informando a ambos. La Embajada no forma parte del dispositivo, ya que el DIT no le informa formalmente. Con respecto al dispositivo de entrada, las instituciones incluidas serían de nuevo el DIT LATAC y el DIT UK, proporcionándole presupuestos y recursos humanos y, a veces, a través de los Asesores de Comercio Internacional con sede en el Reino Unido. La Embajada se incluiría como proveedor de las instalaciones del DIT. El dispositivo de salida está compuesto principalmente por las compañías británicas en México, las compañías mexicanas que utilizan sus servicios para exportar en el Reino Unido y la Cámara de Comercio hasta cierto punto, ya que el DIT lo apoya en actividades específicas.

*d) Organización interna*

- Estatuto organizacional:

Con respecto al estado organizativo del DIT, sería simplemente una sucursal de departamento en un país extranjero, comprometida con su sede.

- Presencia en el país y al extranjero:

El DIT tiene su sede en Londres y cuenta con 2.100 empleados en todo el mundo (Institute for Government, 2020). El DIT México tiene su sede en la Ciudad de México y tiene aproximadamente 30 funcionarios trabajando en México. El DIT también tiene dos representaciones en Guadalajara y Monterrey ubicadas en dos consulados. A partir de esto, el DIT intenta apoyar el comercio bilateral con México y el Reino Unido al reunir a las empresas del Reino Unido que pueden agregar valor al desarrollo de la industria mexicana. Los objetivos del DIT México son establecidos por el DIT LATAC regional y el DIT UK.

- Servicios de promoción:

El DIT proporciona servicios de promoción comercial similares a la Cámara de Comercio, pero también tiene un papel de entidad diplomática. Por otra parte, proporciona servicios a la empresa acercándose a

ellos de manera *ad hoc*. El DIT organiza las visitas de empresas que están interesadas en exportar en México, apoyándolas haciendo una agenda, facilitando su introducción y contactos en México. También puede ser un grupo más amplio de empresas del Reino Unido a través de una misión comercial. En cuanto a los servicios de promoción específicos, también incluyen la elaboración de informes de entrada al mercado para empresas, una mejor asistencia de radios para empresas (de manera personalizada para empresas que vienen a México con contactos y visitas al mercado), organización anual de misiones comerciales a México para un grupo de empresas. Incluyen también la diplomacia comercial, por ejemplo, superar cualquier problema en el mercado en México hablando con el gobierno mexicano a nivel central y local, representando el interés de las empresas del Reino Unido. También incluye actividades especiales en la comunidad empresarial, por ejemplo, organizar actividades para celebrar el aniversario de una empresa.

- Efectividad de la evaluación:

El DIT informa al DIT LATAC y al DIT UK. Por lo tanto, los objetivos y la evaluación se llevan a cabo internamente de manera regular.

- Relaciones interorganizacionales:

El DIT México tiene la relación más fuerte con respecto a la promoción comercial con la Cámara de Comercio. Como entidad de representación gubernamental, también tiene una relación profunda con instancias gubernamentales dentro de México y del Reino Unido. La Cámara de Comercio Británica y el DIT tienen la cooperación más fuerte con respecto a la promoción comercial. La colaboración es cercana, notablemente con objetivos similares. La Cámara es un buen socio para el DIT, ya que le proporciona una red importante de empresas. La cooperación se produce en la organización de eventos. Específicamente, intercambian su calendario de actividades constantemente para evitar solapamientos y asegurarse de maximizar su cooperación. La coordinación puede ocurrir en posturas, por ejemplo durante el Covid-19, cuando se propuso un mensaje común para alinear la embajada y la cámara. Todavía se producen algunas superposiciones entre la Cámara y el DIT, con respecto a la promoción de empresas del Reino Unido. Esto se debe a responsabilidades similares, pero la Cámara tiene una gama más amplia de miembros, por ejemplo, compañías que no son británicas sino mexicanas o francesas. El DIT, por otro lado, se centra en las empresas del Reino Unido, con algunas excepciones para promover la inversión en el hogar. El DIT puede invitar a compañías mexicanas o extranjeras como parte de un panel, pero como departamento del gobierno financiado por el dinero de los contribuyentes, solo sirve a compañías británicas. No se implementa el reparto de empresas entre las dos organizaciones para dividir sus capacidades, ya que no brindan servicios de la misma manera que una organización privada

o un departamento gubernamental. Ninguna competencia resulta de estas responsabilidades comunes, ya que las organizaciones comparten los mismos objetivos y la voluntad de coordinarse.

El DIT también está muy conectado con la Embajada, ya que se encuentra en su oficina. Una entidad separada con su propio presupuesto y pautas, se supone que el DIT debe colaborar con los servicios de la Embajada que forman parte del FCO y debe cumplir con sus valores y prioridades. Lo hace, por ejemplo, con la división de políticas. La relación está incrustada y no existe una línea de informe formalmente. El DIT no funciona de manera independiente en México, aprovecha otros departamentos como el Fondo de Prosperidad o el equipo de Asuntos Globales. Con respecto a otros organismos gubernamentales del Reino Unido, el DIT está, por supuesto, profundamente vinculado al DIT del Reino Unido, que proporciona parte de sus directrices y actividades a través de los líderes de los Asesores de comercio internacional. El DIT México también colabora con otros departamentos, como Estrategia Empresarial, Energética e Industrial (BASE), el Departamento de Medio Ambiente, Alimentación y Asuntos Rurales (DEFRA) y el Departamento de Desarrollo Internacional (DEFIT). Colabora en proyectos y comparte información con estas entidades.

El DIT también mantiene una estrecha relación con el gobierno mexicano, debido a su papel diplomático de representación del gobierno. Tiene un vínculo directo con el gobierno a nivel federal y regional.

Con respecto a sus homólogos europeos, el DIT no trabaja con ellos, sino que asiste a sus eventos. De vez en cuando surge una colaboración en el área sectorial como la energía con la GIZ, la Agencia de desarrollo alemana, que no forma parte del sistema de promoción. CAMEXA también puede entrar en contacto con el DIT ya que algunos miembros colaboran con compañías específicas con las que trabaja el DIT. Según el entrevistado, no se produce mucha colaboración con las TSI francesas. En general, la relación es de colaboración ocasional con un predominio de la indiferencia mutua, que es de esperar con respecto a las entidades diplomáticas.

Finalmente, con respecto a las instituciones europeas en México, la relación del DIT con la Delegación de la UE es inexistente desde el Brexit. Con respecto al EUROCAM, la relación aún está en curso, sino más bien en la Cámara de Comercio Británica o en el nivel principal del DIT, según el entrevistado.

### **Organizaciones afiliadas:**

El Reino Unido no tiene otras importantes organizaciones vinculadas a su dispositivo de apoyo público al comercio exterior.

## V. Discusión

El análisis anterior nos ha permitido tener una comprensión más profunda de cada sistema nacional de promoción comercial y de sus organizaciones en México. Al analizar su configuración organizacional, su naturaleza, estructura, contexto operativo y organizaciones internas, así como su interacción, ya aparecen algunas diferencias y similitudes de funcionamiento. Por lo tanto, en la sección siguiente intentaremos resaltar estas diferentes perspectivas para descubrir patrones entre países y validar o no la hipótesis del isomorfismo establecida al comienzo de este estudio. Para mayor claridad, los resultados del análisis comparativo están disponibles en tablas comparativas en el Anexo 1.a, 1.b, 1.c. La discusión también se centra en las principales entidades del paquete de apoyo y excluye la mayoría de las veces las entidades afiliadas.

### *A- Análisis organizacional de las configuraciones de los modelos*

De manera similar a la conclusión de Jordana, Volpe y Gallo (2010) en su estudio, se puede ver que ningún modelo prevalece entre los diferentes paquetes para la promoción comercial. El Reino Unido muestra un modelo público jerárquico, mientras que Alemania presenta un modelo público descentralizado y Francia un modelo híbrido que evoluciona de un modelo pluralista y un modelo público descentralizado. Sin embargo, estas diferencias en el modelo se deben especialmente a la naturaleza y al número de actores involucrados en los diferentes paquetes de apoyo público. Con cuatro a seis actores involucrados solo en actividades de promoción comercial (dejando de lado a otros actores financieros y de desarrollo), la coordinación entre el sistema francés es naturalmente más compleja que en un sistema donde solo existen dos a tres actores principales. Por ejemplo, el nivel de coordinación entre la Cámara Británica y el DIT, coordinando su agenda, sería difícil de manejar si todas las TSI francesas se coordinaran. Probablemente por eso también, el paquete francés tiene la intención de distribuir el papel de cada organización en el proceso de internacionalización de las empresas, por ejemplo, con Business France como punto de entrada en el mercado mexicano de empresas interesadas en establecerse en México.

En cuanto a la naturaleza de las diferentes TSI que componen estos paquetes de apoyo público, originarios naturalmente del gobierno, es interesante observar que están formadas por muchas entidades privadas que se asocian con los estados. En particular, cuatro de las seis entidades de los sistemas franceses son asociaciones, sin embargo, todas están estrechamente vinculadas al gobierno, proporcionando fondos o nominaciones en el caso de los CCE. Lo mismo ocurre con los paquetes alemanes, ya que la CAMEXA también está bajo los estatutos de la asociación, pero bajo la supervisión del Ministerio de Asuntos Económicos y Energía. La única asociación verdaderamente independiente

de los organismos del gobierno nacional es la Cámara de Comercio Británica, que confirmaría la estrategia de asociación del gobierno británico y se ajustaría a su perfil de LME. Si el German Centre es la empresa la “más privada” involucrada en estos paquetes de apoyo público, sin embargo, promueve su red institucional y sus conexiones con las autoridades públicas que aloja en sus instalaciones. Como se explicó al comienzo de este estudio, algunos otros actores privados están involucrados en la Ciudad de México con respecto a la promoción comercial, como cuatro OSCI franceses (por ejemplo, Salveo y Altios) y algunas organizaciones privadas involucradas con la Britcham, pero no necesariamente británicas. Como no participan en las estrategias gubernamentales o no parecen desempeñar un papel importante en las actividades de las TSI, no se incluyeron como organizaciones afiliadas al estudio. Dicho esto, curiosamente, Francia y Alemania, de acuerdo con su perfil CME y MME, muestran un mayor número de organizaciones públicas que el Reino Unido, una LME, lo que está a favor de la hipótesis del paquete de comercio público diferenciado.

Además, el grado de colaboración dentro de cada paquete parece ser una característica interesante de diferenciación para cada sistema de promoción comercial. De hecho, si todos los sistemas parecen basados en una relación de colaboración, algunos paquetes generan un mayor grado de colaboración. Este es particularmente el caso de los paquetes alemanes y británicos donde se organizan esfuerzos y reuniones específicas con el objetivo de aumentar la posible cooperación según los entrevistados. Si la coordinación es posible probablemente a través del menor número de organizaciones para cooperar en el paquete británico, es el esfuerzo político, promoviendo notablemente en el caso alemán un enfoque de "tres pilares", que juega un papel clave en este caso. Específicamente, a pesar de las numerosas superposiciones, vistas como un área de coordinación, se observa una cierta división de actividad. En particular, CAMEXA se describe como más involucrada por la TGA, organizando eventos y ferias en los que la TGA solo tiene un papel participativo. La TGA, por otro lado, parece especializarse en asuntos diplomáticos de acuerdo con su condición de miembro de la Embajada, y no organiza misiones o eventos, incluso si puede ocurrir una superposición en la inteligencia de mercado. Además, el GTAI parece estar especializado, entre otras actividades, en los siguientes procesos de licitación público e inteligencia de mercado regional. Cabe destacar que la información que produce se utiliza en el comité de la CAMEXA, lo que demuestra nuevamente la colaboración entre los tres pilares. Por otro lado, el paquete francés es el único paquete que presenta entidades con relaciones de neutralidad mutua, en particular con las entidades afiliadas como el Club Santé y la French Tech que están más cerca de la Task Force Economics de la Embajada y Business France que de los CCE o del SER. Un tipo de distribución se ha hecho más o menos entre entidades, con Business France como el punto de acceso de las PYME y las empresas de tamaño intermedio, mientras que el SER está involucrado con empresas más grandes y más involucradas políticamente, cuando la CCFM es la animadora de la comunidad empresarial. Finalmente, los CCE se encuentran a sí mismos como una organización de apoyo que brinda consejos prácticos a las empresas y a Business France cuando apoya a las empresas y al CCFM

como parte de su programa de mentoría dúo. Sin embargo, esta posición parece ser periférica, debido a un conjunto de capacidades más restringido. Además, el sistema francés es el único paquete de apoyo público que presenta un caso de competencia ocasional entre el SER y Business France cuando persigue, a menudo sin conocer, las mismas empresas. Esta competición ocasional entre TSI también podría ocurrir en otros paquetes de apoyo público, pero fue más relevante en este caso. También hay que agregar que, de lo contrario, ambas entidades están colaborando en muchos temas.

A pesar de este menor nivel de colaboración, los políticos en Francia han estado haciendo muchos esfuerzos para aumentar la colaboración entre estas organizaciones en unos pocos años, gracias a las reformas de 2018. De hecho, antes de las reformas, según los entrevistados, la cooperación era menos prominente entre estas entidades. Por ejemplo, algunas tareas específicas se han atribuido a entidades, como la representación comercial que realizó la CCFM que ahora solo está en manos de Business France. Esta es la similitud que subyace a todos los paquetes de soporte. Esta tendencia de colaboración también está en línea con los hallazgos de Jordana, Volpe y Gallo, que la vinculan con modelos jerárquicos, consistentes con el caso británico y, en cierta medida, con los modelos públicos descentralizados, donde el ímpetu político garantiza la cohesión. En los últimos años, todos los gobiernos han intentado recuperar el control de las exportaciones y han intentado implementar un mayor grado de colaboración entre los actores actuales de la exportación a través de nuevas estrategias. De hecho, si Alemania tiene una estrategia de tres pilares desde 1971 (GTAI, 2019), renovó recientemente su compromiso de mejorar la colaboración entre sus actores. Lo mismo se aplica para Francia y Gran Bretaña, respectivamente, con sus nuevas reformas TFE y principios para la asociación. El cambio hacia la colaboración y los modelos jerárquicos está vinculado, según Jordana, Volpe y Gallo (2010) a una voluntad de disminuir las incertidumbres y los riesgos. Esta particularidad y las reformas recientes son coherentes con el reciente aumento de la incertidumbre en el comercio mundial, incluido el Brexit, las guerras comerciales de los EE. UU. y otros movimientos populistas que se extienden por Europa, por ejemplo con los Chalecos Amarillos, o Pegida. Esta evolución compartida de los paquetes de apoyo público podría estar esta vez apoyando un posible isomorfismo, y necesita que profundicemos el análisis, comparando entidades entre ellas.

### *B- Operación y estructura organizacional*

De hecho, el contexto operativo en el que se desempeñan las organizaciones también da espacio para distinguir más cada paquete de apoyo. Específicamente, se verá que se puede encontrar el mismo tipo de entidades dentro de cada paquete: la Cámara de Comercio y el Departamento Económico de la Embajada son el núcleo de cada modelo. Se pueden agregar varias TSI gubernamentales o privadas además de eso, aunque difieran en función y tamaño. Sin embargo, esto permite un cierto nivel de comparación entre entidades individuales.

### 1) Dispositivo de control

Con excepción de las entidades afiliadas, todos los actores principales de los sistemas de promoción comercial han incluido en su control un ministerio, salvo dos. Las únicas entidades que no están vinculadas a los ministerios serían las Cámaras Francesa y la Británica, mientras que, de manera no tradicional, la Cámara Alemana está bajo la supervisión de un ministerio como parte de los tres pilares, mostrando nuevamente la característica del modelo Público Descentralizado del sistema de promoción comercial alemán. Una característica interesante es también la complejidad del dispositivo de control de las entidades francesas, que a menudo tienen una doble supervisión ministerial. Este nivel de complejidad no aparece en el otro paquete, donde solo un máximo de un organismo gubernamental está monitoreando la entidad. Por ejemplo, al comparar el SER francés y su equivalente británico, el DIT, a pesar de estar en una misión diplomática respondiendo al FCO, el DIT informa solo a su propio ministerio en Londres, y su personal no está dividido con otros ministerios. Sin embargo, el SER tiene la obligación de informar a la DG Trésor y parte de su personal informa a los Ministerios de Agricultura y Medio Ambiente. Finalmente, el dispositivo de control más autónomo parece ser el del Reino Unido, que involucra a un solo actor interno: la Cámara Británica, supervisada por su junta interna y el DIT que informa solo a nivel interno, regional y nacional. Por lo tanto, los sistemas de los países divergen internamente en sus dispositivos de control.

### 2) Dispositivo de entrada

Con respecto a los dispositivo de entrada, la mayoría de las entidades, con la excepción de los organismos diplomáticos como SER, DIT y TGA, se autofinancian en parte de las actividades comerciales. En general, excepto las cámaras de comercio que pueden aceptar empresas de todas las nacionalidades, la mayoría de las TSI tienen la obligación de centrarse en tratar con empresas nacionales o mexicanas interesadas en invertir en sus respectivos países. Se producen excepciones con respecto a la facturación, en el caso de otros organismos gubernamentales como el GTAI o alguna organización sin fines de lucro compuesta por voluntarios, como los CCE. En este aspecto, no se producen tendencias específicas y el dispositivo de entrada no aparece como una dimensión que crea más una visión de modelos distintos.

### 3) Dispositivo de salida

El resultado es más interesante, ya que proporciona información sobre el tipo de organizaciones atendidas por las TSI. Como se dijo anteriormente, con la excepción de las cámaras de comercio, todas las organizaciones tienden a enfocarse en organizaciones nacionales o mexicanas interesadas en invertir

en sus países. Sin embargo, los aspectos interesantes a destacar es la heterogeneidad de las empresas atendidas. Según Jordana, Volpe y Gallo (2010), cuanto más heterogéneas sean las empresas involucradas en el dispositivo de salida, más entidades tenderán a especializarse en sectores. Y, de hecho, la mayoría de las entidades del paquete de apoyo han desarrollado una división sectorial para especializarse en sus servicios. Solo existen algunas excepciones. Esto podría estar relacionado con la disposición específica de que el GTAI sea una oficina unipersonal, la naturaleza sectorial de los CCE, como cada miembro es del sector privado y de facto especializados en una industria. Finalmente, la TGA que podría tener un grupo de expertos locales dentro de las numerosas divisiones de la Embajada de Alemania. Esta dimensión nuevamente no es un punto distintivo entre los diferentes paquetes de soporte, al menos desde nuestro análisis.

Finalmente, para completar nuestro análisis, se debe evaluar la organización interna de las entidades para tener un análisis comparativo completo de los paquetes de apoyo público, e rechazar o no nuestra hipótesis de isomorfismo.

### *C- Organización interna*

El análisis de los diferentes paquetes de apoyo público a otro nivel de profundidad nos permite tener una visión completa de las similitudes y diferencias de cada entidad.

#### 1) Estatuto organizacional

El estado organizativo divergente entre las principales entidades de los sistemas de promoción comercial del Reino Unido, Alemania y Francia, nos permite ver el grado de autonomía que cada entidad tiene en sus actividades. Las entidades puramente privadas están presentes en su mayoría en los paquetes de apoyo franceses y representan la mitad del conjunto de actores británicos. Esta especificidad respalda la hipótesis del paquete heterogéneo entre entidades y entre paquetes. También es coherente con la teoría de VoC, que implica una mayor dependencia sobre el mercado en las LME y, en cierta medida, en los países de MME. Además de eso, el sistema que involucra el escrutinio más público en las actividades de promoción de comercio es el paquete de apoyo alemán, un país categorizado como una CME, con una mayor participación pública en la coordinación de instituciones (Hall y Soskice, 2001). En particular, las entidades dentro de los paquetes son de un tipo diferente: la CAMEXA es una organización independiente, con un funcionamiento público privado mixto, que recibe fondos del gobierno sin escrutinio directo. El GTAI es una organización autónoma, es decir, una entidad separada bajo el control de un ministerio, y el TGA es una organización ubicada dentro de un ministerio, que muestra una tipología divergente dentro del paquete. Las mismas divergencias internas aparecen también en los paquetes franceses y británicos. Dicho esto, el estatuto organizacional aparece como una

dimensión heterogénea para las TSI y sus paquetes generales, a lo largo de líneas públicas y privadas, apoyando nuestra hipótesis principal.

## 2) Presencia en el país y en el extranjero

La dimensión de red proporciona nuevamente cierta profundidad para analizar internamente las diferentes entidades. En realidad, es el que más apoya la hipótesis de las entidades divergentes, ya que aparecen patrones diferentes en esta dimensión. Los tres países tienen principalmente una organización presente en la Ciudad de México y se basan en una red internacional proporcionada por su organización madre, lo cual no es nada extraordinario teniendo en cuenta que estas entidades son agentes cuyo objetivo es facilitar la exportación de sus países de origen. Las entidades con varias representaciones en los países tienden a ser cámaras de comercio de Francia y Alemania, u organismos ministeriales como el SER o el DIT. Son mayoritariamente francesas, pero es la CAMEXA la que tiene la red interna la más extensa. Además, cabe señalar que estas cuatro entidades con más de una oficina principal en la Ciudad de México representan casi la mitad de las principales entidades de las nueve involucradas. Como la representación local podría ser un proxy de las actividades, probablemente se deba explicar esta dimensión divergente por factores exógenos vinculados con la importancia estratégica del país y la intensidad de la actividad de las entidades. No aparece isomorfismo en esta dimensión, sino que muestra el impacto del factor externo institucional y económico, como la estrategia gubernamental y las actividades económicas. Esto confirma, por lo tanto, nuestra hipótesis principal.

## 3) Efectividad de la evaluación

De manera similar a los hallazgos de Jordana, Volpe y Gallo (2010), la efectividad de la evaluación parece débil en muchos casos, en el sentido de que varias entidades no tienen objetivos u obligaciones cuantificadas para cumplirlos. Estas entidades son, en general, las organizaciones diplomáticas, como el SER o TGA. También pueden ser entidades gubernamentales, probablemente como el GTAI, o asociaciones como los CCE. Parece que las entidades que facturan y muestran una junta tienen una revisión de evaluación interna local como era de esperar. Se trata de las Cámaras de Comercio y Negocios de Francia, que no solo funcionan de manera privada sino que también funcionan mediante la facturación de sus servicios. Esta coherencia podría mostrar a los organismos gubernamentales un caso de mejores prácticas, como evitar la obligación de desempeño que disminuye la calidad, y una mejor práctica de revisión anual local en entidades que funcionan como entidades privadas. Por lo tanto, esta dimensión preferiría apoyar el isomorfismo, entre entidades independientemente de sus nacionalidades.

#### 4) Relaciones interorganizacionales

Esta dimensión ha sido evaluada como parte de la configuración organizacional en términos de colaboración entre las entidades de un sistema similar. Con respecto a las relaciones externas que mantienen las TSI en México, por lo general incluyen una mezcla de relaciones con actores privados y públicos que desempeñan un papel en los intereses comerciales y nacionales. Dicho esto, no se pueden describir detalles específicos. Sin embargo, un hecho interesante es que, con la excepción de las cámaras de comercio, la mayoría de las TSI no parecen mantener relaciones particulares con las TSI extranjeras. La sección económica de las embajadas tiene una conexión entre sí a través de la Delegación de la Unión Europea, especialmente entre alemanes y franceses, pero según los entrevistados surgen pocas colaboraciones. Dicho esto, la potencial influencia de las fuerzas miméticas sobre los sistemas de promoción de la exportación creando homogeneidad, no puede ocurrir. Además, este mecanismo potencial tenía menos probabilidades de afectar a las organizaciones, porque la mayoría de las organizaciones, con la excepción de las cámaras, no tiene suficiente autonomía para implementar innovaciones organizacionales de forma independiente. La mayoría de ellos siguen las pautas del gobierno o de la sede en este asunto, lo que hace que el impacto potencial del isomorfismo se reduzca a fuerzas coercitivas si se aplican.

#### 5) Servicios de promoción

Finalmente, las dimensiones de las actividades de promoción comercial nos permiten comparar los diferentes sistemas, entidades y las posibles reparticiones de tareas entre ellos. Por ejemplo, en el paquete francés, las reformas de TFE han establecido algunas restricciones en el conjunto de actividades de los actores, como la imposibilidad de que la CCFM ejecute representación comercial. Por otro lado, el legislador francés ha dado la responsabilidad de promover los VIE, subvencionando la experiencia internacional de jóvenes profesionales en el extranjero, tanto a Business France como a los CCE. Como se resume en el Anexo 1.c, las actividades de las diferentes TSI se han resumido en cinco categorías específicas, agregando una representación diplomática a las características del marco de Jordana, Volpe y Gallo (2010) que describen actividades como coaching, inteligencia de mercado, instrucción de exportación, misión y feria. Con solo un alcance amplio, intermedio y restringido para definir el nivel de actividades disponibles, aparece una tendencia específica. De hecho, esta dimensión muestra primero que la mayoría de las organizaciones, excepto en los paquetes alemanes, ofrecen un amplio conjunto de servicios. El paquete británico es el único en el que todas las entidades ofrecen una amplia gama de servicios, que sin embargo están diferenciados. La Cámara británica se encarga de proporcionar instalaciones y el DIT se especializa naturalmente en representación diplomática. Los paquetes franceses, por otro lado, también presentan entidades que participan en un amplio conjunto de

actividades, excepto los CCE menos involucrados en actividades de promoción debido a su especialización en coaching e información de mercado.

En mi opinión, el conjunto de actividades más pequeño de Alemania se debe, en parte, a la colaboración con la TGA especializada en inteligencia de mercado y representación diplomática cada vez que surgen problemas políticos para las empresas, el enfoque en las licitaciones públicas del GTAI. La CAMEXA se encarga de las misiones y ferias y de la mayoría de la instrucción de exportación. También debe ser debido a la menor capacidad del GTAI. De hecho, al ser unipersonal, la capacidad de recursos humanos del GTAI podría impedir que participe en actividades exigentes en términos de recursos humanos, como misiones, y así impulsarlo a centrarse en actividades específicas de inteligencia de mercado. Habría que realizar algunas investigaciones adicionales con una comparación de otras actividades de la oficina de GTAI para poder concluir sobre el asunto. La opinión de Jordana, Volpe y Gallo (2010) es que cuanto más las autoridades públicas estén involucradas en un sistema de promoción comercial, más se centrarán las entidades en los servicios que promueven bienes especializados o en la recopilación de información sobre el mercado. Por otro lado, los hallazgos de Jordana, Volpe y Gallo también señalan que los modelos descentralizados y privados cosechan actividades más centradas en el apoyo individual, las misiones y las ferias. Estos hallazgos son coherentes con el de estos estudios, ya que el paquete de soporte con la mayor participación del Estado, es decir, el paquete de apoyo alemán, también tiene entidades que parecen centrarse más en la inteligencia de mercado. El TGA y el GTAI renuncian a la organización de misiones y ferias, mientras que el SER francés no solo participa en misiones y ferias, sino que también se encuentra compitiendo con Business France a veces con respecto al apoyo individual de las empresas. Esta dimensión nos muestra una vez más la heterogeneidad entre los diferentes paquetes de apoyo, como entre sus entidades.

#### *D – Vínculo con hipótesis*

En el análisis anterior, se puede encontrar suficiente material para concluir sobre nuestra hipótesis principal de organizaciones divergentes entre los diferentes paquetes de apoyo.

La primera sección, relacionada con las configuraciones organizacionales, nos muestra que si surge una tendencia común hacia una mayor coordinación y participación pública en los paquetes en los últimos años, no prevalecerá ningún modelo entre los tres países. Lo que es consistente con los hallazgos de Jordana, Volpe y Gallo (2010). La segunda sección fue más contrastada con las similitudes que surgen en dos de las tres subsecciones. De hecho, al comparar el diferente contexto operativo y la estructura de las TSI, destaca que existen diferentes tipos de dispositivos de control entre los sistemas, en particular con una mayor complejidad y participación del gobierno francés en sus TSI que no está presente en

otros paquetes. Además, señala la especificidad de la Cámara de Comercio alemana, vinculada a su gobierno, mientras que el sistema británico aparece como el más autónomo, con pocos actores involucrados en la supervisión de las TSI. De lo contrario, el análisis del dispositivo de entrada y el dispositivo de salida mostraron cierta uniformidad y ninguna particularidad distinguiría los paquetes de soporte. Sin embargo, la sección final nos permite validar nuestra hipótesis, con un análisis más profundo de la organización interna de las TSI en cinco subsecciones.

El análisis en más de tres dimensiones diferentes y sus respectivas subdimensiones nos permite responder a nuestra problemática, es decir, cómo difieren entre ellos los diferentes paquetes de apoyo público francés, alemán y británico. Para hacerlo, habíamos simplificado el problema con dos hipótesis. La primera es el estado de la organización que difiere entre el paquete de soporte, con un predominio del estado de la organización pública en el alemán, el estado privado en el francés y la composición de la mitad del dispositivo de entidades en los paquetes británicos. El paquete británico, a pesar de ser demasiado pequeño para ser realmente significativo, pues solo cuenta con dos entidades, apoya la hipótesis heterogénea. La segunda subsección, la red de oficinas, que está vinculada al nivel de actividades de cada TSI, destaca las disparidades entre las entidades que pueden atribuirse posiblemente a una combinación de un parámetro exógeno, como la percepción del país de origen de la importancia estratégica del país y la actividad económica de cada TSI. Por ejemplo, CAMEXA tiene seis oficinas locales, mientras que el GTAI y TGA solo tienen una. A partir de esto, las dimensiones señalan la heterogeneidad entre y dentro de los paquetes de apoyo público. Otra subdimensión, la efectividad de la evaluación se divide entre las entidades entre la ausencia de obligaciones de desempeño y la revisión periódica anual en las organizaciones que facturan a sus clientes, como las cámaras y Business France. Como la naturaleza de las organizaciones diverge, la efectividad de la evaluación también. Sin embargo, una cierta coherencia del patrón podría respaldar una mejor práctica y entonces respaldar la hipótesis de similitud. Finalmente, las actividades de promoción comercial que analizan organizaciones bajo el rango de actividades y el tipo de actividades que ofrecen nos muestran disparidades con un paquete de apoyo alemán que ofrece un conjunto de servicios más limitado con más repartición y complementariedad entre las entidades y un enfoque general en la inteligencia de mercado debido a su participación del gobierno. El paquete británico muestra amplios servicios con complementariedad entre entidades. El paquete de apoyo francés tiene, por su parte, un amplio conjunto de servicios con competición ocasional con un enfoque general en las misiones debido a una mayor participación privada. Por lo tanto, el análisis interno general respalda claramente el hecho de que los sistemas difieren.

Estos tres niveles de análisis nos permiten concluir que nuestra hipótesis principal de heterogeneidad entre los paquetes de apoyo público se mantiene y nos permite rechazar formalmente la hipótesis del desarrollo del isomorfismo a través de redes y mejores prácticas.

## *E – Investigaciones adicionales*

Este análisis comparativo nos ha permitido resaltar las similitudes y diferencias de cada paquete de apoyo al comercio exterior del Reino Unido, de Alemania y de Francia a través de los estudios de casos mexicanos. Sin embargo, este estudio descriptivo no proporciona explicaciones para estas características y simplemente usa el prisma de la Variedad de Capitalismo (VoC) para intentar explicarlas, con un cierto éxito. Sin embargo, soy consciente de que se necesitan más estudios para confirmar y evaluar realmente el impacto de la VoC en cada sistema, o simplemente si hay otros factores en juego como la importancia del país, las relaciones comerciales, la historia, y en qué proporción. Otra área que podría ser el objeto de estudios adicionales es la de las posibles consecuencias sobre las actividades o el desempeño o la eficiencia de estas organizaciones, como la mayoría de la literatura busca comprender si existe un modelo óptimo de apoyo al comercio, o una organización organizacional específica que mejore los rendimientos. Este componente explicativo real está ausente de mi investigación, que se centra simplemente en comparar los paquetes de soporte y sus modelos de entidades. El uso de la teoría de VoC está destinado únicamente a proporcionar una posible explicación para tal diversidad. Además, a pesar de algunos vínculos con la teoría y la observación de una mayor colaboración dentro de los paquetes de soporte, este estudio solo captura a las organizaciones como realmente son, lo que deja espacio para establecer si la colaboración aumentará o no en el futuro dentro del paquete o incluso liderará en algún futuro al isomorfismo. Otro punto interesante sería explorar las razones de esta mayor voluntad política para almacenar la colaboración y la coordinación entre paquetes de apoyo, sería para mejorar el rendimiento, recuperar el control de una fuente de crecimiento, o simplemente como asumí siguiendo la conclusión de Jordana, Volpe y Gallo, si son un medio para disminuir el riesgo creciente en el comercio mundial. Finalmente, la metodología de este estudio, que utiliza entrevistas estructuradas, hace que sus resultados dependan en gran medida del conocimiento de la organización del entrevistado. Si cada entrevistado no tenía suficiente conocimiento para poder llevar a cabo este estudio, es posible que se hayan perdido algunos aspectos relevantes de su organización, especialmente en términos de relación con otras entidades o la toma de decisiones. El uso de una metodología diferente, como entrevistas múltiples o el envío de encuestas extensas (lo que Jordana, Volpe y Gallo lograron hacer) podría mejorar la precisión de los datos recopilados y confirmar sus resultados.

## **VI. Conclusión general y principales contribuciones**

Para concluir, se realizó un análisis comparativo de los tres paquetes de apoyo público del Reino Unido, de Alemania y de Francia, con el fin de determinar si estos presentarían o no una heterogeneidad significativa. Este análisis comparativo utilizó el marco de Jordana, Volpe y Gallo (2010), ofreciendo un análisis profundo de las TSI y del sistema nacional de promoción del comercio que las abarca. Esta

metodología, originalmente diseñada para ser aplicada en una sola organización de promoción comercial y utilizada para realizar un análisis comparativo con una organización extranjera, ha demostrado ser útil para concluir sobre nuestras hipótesis. La hipótesis principal era que los programas de promoción de exportaciones de los países eran diferentes, influenciados por diferentes factores institucionales e históricos reflejados en el marco de VoC. La hipótesis alternativa era que, al contrario, las diferentes TSI y sus paquetes de apoyo eran muy similares debido especialmente a las fuerzas coercitivas y miméticas en juego en el isomorfismo organizacional. Para abordar la cuestión, se ha aplicado el marco antes mencionado para realizar un análisis de los sistemas de apoyo público en tres niveles diferentes.

La primera dimensión que analiza todos los paquetes de soporte a nivel macro a través de una dimensión de configuración organizacional ha demostrado que no prevaleció ningún modelo organizacional entre los países: Alemania mostró un Modelo Público Descentralizado, el Reino Unido un Modelo Público Jerárquico y Francia un modelo híbrido que evolucionó entre un Modelo Plural y Un modelo público descentralizado. Específicamente, también ha resaltado una mayor importancia de las TSI privadas en los modelos franceses y británicos, en contraste con el modelo alemán dirigido por el público, de acuerdo con la teoría de VoC. En particular, prevaleció un nivel diferente de colaboración entre los modelos, a pesar de una tendencia general hacia la coordinación. El segundo nivel de análisis, el escaneo del contacto operativo y las estructuras de las entidades dentro de los paquetes revelaron que si los dispositivos de control heterogéneos estuvieran presentes entre los paquetes de apoyo público nacionales, el dispositivo de entrada y el dispositivo de salida tendían a ser similares. Dicho esto, un último nivel de profundidad que analizaba la organización interna de las entidades permitió señalar que fueron sustancialmente diferentes. Una primera dimensión relacionada con el estatus organizacional mostró una pluralidad de identidad entre las TSI, y permitió mostrar un mayor contraste con respecto al estado privado/público entre los paquetes de soporte. Una segunda dimensión con respecto a las redes de oficinas mostró divergencias entre entidades específicas. Asumiendo que esta dimensión estaba conectada a parámetros exógenos como la actividad local y la importancia estratégica del país para los tomadores de decisiones centrales, se vio como otras diferencias al menos entre entidades. Una tercera dimensión sobre la efectividad de la evaluación reveló dos tendencias diferentes divididas entre la no obligación de desempeño entre los organismos relacionados con el gobierno y la evaluación interna de las organizaciones con facturación. Esta coherencia entre los paquetes de apoyo y las entidades apareció como una similitud entre las TSI y el sistema de promoción comercial. La cuarta dimensión es útil para descartar la hipótesis de que el isomorfismo no podría ocurrir a través de fuerzas miméticas. Como exceptúan las cámaras, todas parecen estar limitadas a la autonomía de la organización, siguiendo la estructura de la sede o las directrices, la influencia de las fuerzas miméticas es aún menos probable y deja espacio solo para que actúen las fuerzas coercitivas. Tal hecho también explica por qué prevalecen las diferencias. El contexto institucional nacional ha moldeado los sistemas locales de promoción de exportaciones y las TSI. Finalmente, una quinta dimensión relacionada con las actividades de promoción

comercial permitió una mayor caracterización de las entidades y del sistema a través de la amplitud del alcance de los servicios prestados y un análisis de su tipo y coordinación de actividades. Tal análisis nuevamente decidió a favor de la influencia institucional y la heterogeneidad, ya que los modelos alemanes presentaron entidades con un conjunto más limitado de actividades más especializadas y coordinadas, cuando los paquetes franceses mostraron amplitud y menor coordinación también en comparación con las actividades británicas coordinadas. También destacó la orientación divergente de las actividades entre el paquete alemán, más orientado hacia la inteligencia de mercado cuando otros paquetes mostraron una orientación hacia las misiones. Dicho esto, se mantuvo la hipótesis de heterogeneidad de los paquetes, especialmente debido a modelos divergentes y dimensiones de organización interna, y se permitió descartar la hipótesis del isomorfismo. Según lo planeado, no aparecieron fuerzas normativas en los diferentes modelos, y se descartó la acción de las fuerzas miméticas. El hecho de que solo se apliquen fuerzas coercitivas en el análisis también podría explicar por qué los paquetes nacionales diferían entre sí, reconciliando en cierta medida la teoría de VoC y del isomorfismo. La conclusión general es, entonces, que los sistemas de promoción de exportaciones alemanes, franceses y británicos realmente presentan un grado significativo de heterogeneidad.

El estudio solicitó más investigación, en particular explicativa, sobre los factores que influyen en las diferencias observadas y en particular para confirmar la participación de la teoría de VoC, y para explicar las tendencias que se producen, como el fortalecimiento de la cooperación entre todos los actores y paquetes. Por otra parte, el estudio requirió comprender las posibles consecuencias de estas diferencias en términos por ejemplo de rendimiento y propuso una solución para fortalecer la metodología utilizada y la precisión de los resultados obtenidos.

Finalmente, creo que este estudio contribuye principalmente al análisis comparativo organizacional transnacional ya existente, al proponer un estudio descriptivo simple, que parece ser raro en el campo del comercio exterior. También tiene un enfoque original, es decir, estudia los paquetes de apoyo público de Europa occidental para el comercio exterior en México, teniendo en cuenta sus diferentes perfiles de VoC al explicar las diferencias descubiertas por el marco de Jordana, Volpe y Gallo (2010).

## VII. Bibliografía

- Alexander, C.; Warwick, K. (2007) "Governments, exports and growth: responding to the challenges and opportunities of globalisation." *The world economy*, v. 30, n. 1, p. 177-194.
- American Chamber of Commerce Executives (2009). What is a chamber? Retrieved from <http://www.acce.org/aboutacce/what-is-a-chamber/>
- BADEL, L. (2012). France's Renewed Commitment to Commercial Diplomacy in the 1960s. *Contemporary European History*, 21(1), 61-78. Retrieved June 15, 2020, from [www.jstor.org/stable/41485413](http://www.jstor.org/stable/41485413)
- BBC News (2018, 3 décembre). Mexico profile. Retrieved from <https://www.bbc.com/news/world-latin-america-19828041>
- Bordo, Michael & Taylor, Alan & Williamson, Jeffrey. (2001). *Globalization in Historical Perspective*. Bibliovault OAI Repository, the University of Chicago Press. 10.2307/4135321.
- Broekaart, A, (2007). "Trade promotion organizations: Factors of influence on their engagement in policy activities." Erasmus Universiteit Rotterdam, Master Thesis.
- Bureau Business France de Mexico (2020), « Fiche Pays : Mexico », Editeur : Business France, référence : B1904364A.
- Cámara de Comercio Franco-Mexicana (2018), annuaire des membres, retrieved from <https://www.franciamexico.com/ccfm-nationale/nos-partenaires.html>
- CAMEXA. (n. d.). Nosotros. Consulté à l'adresse <https://mexiko.ahk.de/es/nosotros>
- Czinkota, M. R. A (1994) "national export assistance policy for new and growing businesses." *Journal of international marketing*, v. 2, n. 1, p. 91-101.
- Daft, R. L. (Mar 21, 2012), *Organization Theory and Design*, Cengage Learning.
- David L., Morgan (2008). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. SAGE Publications, Inc. pp. 816–817. ISBN 9781412941631.
- Diamantopoulos, A.; Schlegelmilch, B. B.; Tse, K. Y. K. (1993) "Understanding the role of export marketing assistance: empirical evidence and research needs." *European journal of marketing*, v. 27, n. 4, p. 5-18,.
- DiMaggio, P. and Powell, W. (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review*, Vol. 48, Issue 2, p. 147-160 1983. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1504516>
- Direction générale du Trésor. (s. d.). MEXIQUE | Direction générale du Trésor. Retrieved from <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/MX>
- Douglas, A. Irwin. (s. d.). *A Brief History of International Trade Policy*. Consulté 2020, à l'adresse <https://www.econlib.org/library/Columns/Irwintrade.html>
- Elvey, L.A. (1990) *Export promotion and assistance: a comparative analysis*, in *International Perspectives on Trade Promotion*, Cavusgil S.T. and Czinkota M.R. (1990), Greenwood Publishing Group

- European Commission, (2017), “Ex-post evaluation of the implementation of the EUMexico Free Trade Agreement” Retrieved from [https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2017/august/tradoc\\_156011.pdf](https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2017/august/tradoc_156011.pdf)
- European Economic and Social Committee (2017) “Study on best practices on national export promotion activities” retrieved from <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-03-18-141-en-n.pdf>
- F. H. Rolf Seringhaus & Guenther Botschen (1991), “Cross-National Comparison of Export Promotion Services: The Views of Canadian and Austrian Companies” *Journal of International Business Studies* volume, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490295>
- Facebook (2019), *Busines France Mexico*, Retrieved from <https://www.facebook.com/pg/BusinessFranceMexico/community/>
- Federal Ministry for Economics Affairs and Energy. (2020). Promotion of foreign trade and investment. Consulté à l’adresse <https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Dossier/promotion-of-foreign-trade-and-investment.html>
- Finchelstein, Diego. (2017). “The role of the State in the internationalization of Latin American firms.” *Journal of World Business*. 52. 10.1016/j.jwb.2017.04.003.
- Schmidt, F.H. and Ferreira da Silva, J. (2012), “Export Assistance: a literature review and challenges for future research”, Ipea, republished on Brasilia, retrieved from [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5141/1/DiscussionPaper\\_191.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5141/1/DiscussionPaper_191.pdf)
- Flemes, D. (2007). (Rep.). “Conceptualising Regional Power in International Relations: Lessons from the South African Case”, German Institute for Global and Area Studies (GIGA). Retrieved June 15, 2020, from [www.jstor.org/stable/resrep07637](http://www.jstor.org/stable/resrep07637)
- Gavard-Perret, M.-L & Gotteland, David & Haon, Christophe & Jolibert, Alain. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*.
- German Centres worldwide. (n.d.). German Centres worldwide. Retrieved from <https://www.germancentre.com/en/#/>
- Germany Trade and Invest. (s. d.). Who We Are. Consulté à l’adresse <https://www.gtai.de/gtai-en/meta/about-us/who-we-are>
- Gillespie, Kate & Riddle, Liesl. (2004). “Export promotion organization emergence and development: A call to research.” *International Marketing Review*. 21. 462-473. 10.1108/02651330410547144.
- Giovannucci, Daniele [editor]. 2000. *National Trade Promotion Organizations: their role and functions* (English). A Guide to Developing Agricultural Markets and Agro-Enterprises. Washington DC; World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/658381468137984834/National-Trade-Promotion-Organizations-their-role-and-functions>
- GTAI. (2019, November 18). History. Retrieved from <https://www.gtai.de/gtai-en/meta/about-us/who-we-are/history-80608>
- Hall PA, Soskice D. (2001) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press;
- Hall, P., & Gingerich, D. (2009). “Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Political Economy: An Empirical Analysis.” *British Journal of Political Science*, 39(3), 449-482. doi:10.1017/S0007123409000672

Hall, P.A. (2015). Varieties of Capitalism. In *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences* (eds R.A. Scott and S.M. Kosslyn). doi:10.1002/9781118900772.etrds0377

Hall, Peter A., and Daniel W. Gingerich. (2009). "Varieties of capitalism and institutional complementarities in the political economy". *British Journal of Political Science* 39(3): 449-482.

HM Government (2018), "Export Strategy: supporting and connecting business to grow on the world stage", published by Department for International Trade and UK Export Finance.

International Chamber of Commerce. (2017, 14 février). "History of the chamber movement." Retrieved from <https://iccwbo.org/chamber-services/world-chambers-federation/history-chamber-movement/>

International Trade Center. (s. d.). Strengthening trade and investment support institutions. Retrieved from <http://www.intracen.org/itc/goals/Strengthening-trade-and-investment-support-institutions/>

Jaramillo, C. (1992) "The Basic Functions of National Trade Promotion Organizations", *International Trade Forum*

Jaramillo, C. (1992, April). Trade promotion organizations: A variety of approaches. In *International Trade Forum* (No. 2, p. 4). International Trade Centre.

Jordana, J. and Ramió, C. (2002). "Diseños institucionales y gestión de la política comercial exterior en América Latina" (español), banco interamericano de desarrollo.

Jordana, Jacint & Volpe Martincus, Christian & Gallo, Andrés, (2011). "Export Promotion Organizations in Latin America and the Caribbean: An Institutional Portrait," IDB Publications (Working Papers) 3183, Inter-American Development Bank.

KANG, K. (2011) "Overseas network of export promotion agency and export performance: the Korean case." *Contemporary economic policy*, v. 29, n. 2, p.274-283.

Knight and Reynolds (1971), *The Mexican Economy: Twentieth Century Structure and Growth* (New Haven, CT: Yale University Press

LA FRENCH TECH MÉXICO. (2019). Home | LA FRENCH TECH MÉXICO. Retrieved from <https://www.lafrenchtechmexico.com/>

Lages, L. F.; Montgomery, D. B. (2005) The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: an empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. *European journal of marketing*, v. 39, n. 7/8, p. 755-784,

Lederman, D. and Olarreaga, M. and Payton, L., (November 1, 2009). "Export Promotion Agencies Revisited" *World Bank Policy Research Working Paper Series*, Vol. , pp. -. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1509192>

LinkedIn (2020), Florian Steinmeyer, retrieved from <https://www.linkedin.com/in/florian-steinmeyer-2bb321b7/>

Martincus, Christian & Estevadeordal, Antoni & Gallo, Andrés & Luna, Jessica. (2010). "Information Barriers, Export Promotion Institutions, and the Extensive Margin of Trade." *Review of World Economics*. 146. 91-111. 10.1007/s10290-009-0043-0.

Monteilhef, J., & Lancaster, L. W. (1921). Foreign Trade and the Economic Recovery of France. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 97(1), 136–151. <https://doi.org/10.1177/000271622109700119>

Moreno-Brid, J., & Ros, J. (2009-07-01). *Development and Growth in the Mexican Economy: An Historical Perspective*. : Oxford University Press. Retrieved 15 Jun. 2020, from <https://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780195371161.001.1/acprof-9780195371161>.

NAIDU, G. M. et al. (1997) “An export promotion model for India: Implications for public policy.” *International business review*, v. 6, n. 2, p. 113-125.

Palley, T.I. (2012), *Growth, Unemployment And Endogenous Technical Progress: A Hicksian Resolution Of Harrod's Knife-Edge*. *Metroeconomica*, 63: 512-541. doi:10.1111/j.1467-999X.2012.04153.x

Philip Whalen and Patrick Young, (Oct 23, 2014) “Place and Locality in Modern France” Bloomsbury Publishing.

Richard Salvucci. (2018). “The Economic History of Mexico”, Trinity College, Retrieved from <https://eh.net/encyclopedia/the-economic-history-of-mexico/>

Robert Skidmore (2013), “How can we help you better? The Role of multi-lateral trade promotion agencies”, International Trade Center. Retrieved from <http://www.comcec.org/wp-content/uploads/2015/02/RobertSkidmore.pdf>

Secretaria de la Economia (2020), “Inversión extranjera directa en México y en el mundo, carpeta de información estadística”, DGIE. Retrieved from: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/529180/Carpeta\\_IED\\_2019-3TF.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/529180/Carpeta_IED_2019-3TF.pdf)

Seringhaus, F. H. R. (1986) *The impact of government export marketing assistance*. *International marketing review*, v. 3, n.2, p. 55-66.

Statista. (2020). *Main countries of origin of FDI in Mexico 2019*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/749248/fdi-mexico-by-country-of-origin/#:%7E:text=In%202019%2C%20foreign%20direct%20investment,accounting%20for%20almost%2038%20percent.>

The Editors of Encyclopaedia Britannica. (n. d.). “Trade association | business”. Retrieved from <https://www.britannica.com/topic/trade-association>

UK Government. (2018, November 1). Corin Robertson, new Ambassador of the United Kingdom in Mexico. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/news/corin-robertson-new-ambassador-of-the-united-kingdom-in-mexico>

World Bank (2019), “Doing Business 2019: fact sheet: Latin American and the Caribbeans”. Retrieved from [https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Fact-Sheets/DB19/FactSheet\\_DoingBusiness2019\\_LAC\\_Eng.pdf](https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Fact-Sheets/DB19/FactSheet_DoingBusiness2019_LAC_Eng.pdf)

## VIII. Apéndices

### A- *Tablas para el análisis comparativo*

#### a) Configuración organizacional

Country	France		Germany		United Kingdom	
	Number of TPO	Relationship	Number of TPO	Relationship	Number of TPO	Relationship
Organizational configuration of Export Promotion Policy/making	4 main actors; 2 affiliated	Medium degree of Collaboration	3 main actors; 1 affiliated	High degree of collaboration	2 main actors	High degree of collaboration
	Configuration models	Mixed Decentralized Public model and Pluralistic Model	Decentralized Public Model	Hierarchical Public Model		

**b) Contexto operacional de las TSI**

Countries	France						Germany						United Kingdom	
TSI	Business France	French Chamber of Commerce (CCFM)	Les Conseillers du Commerce Extérieurs (CCE)	Service économique régionale (SER)	Club santé (Health Club)	French Tech	German Chamber of Commerce (CAMEXA)	Global Trade and Affairs (TGA)	Germany Trade and Invest (GTAI)	German center Mexico	British Chamber of Commerce (Britcham)	Department for International Trade (DIT)		
	Public body EPIC status	Civil Association of Public Utility	Association of Public Utility	Ministerial department	Unfornal club of business France	Association	non-profit association	Ministerial department	Public body Federal Economic Development Agency	Private company	non-profit civil association	Ministry representation		
Nature	3 Actors: 2 Ministries and Embassy	2 Actors: Internal report and Paris HQ	3 Actors: 2 Ministries and Paris HQ	4 Actors: The embassy DG Trésor 2 external ministries	3 Actor: Business France Co-dirigeant industrial Ambassade	1 Actor: Internal board	2 Actors: DIHK (Berlin HQ) One ministry	2 Actors: 1 Ministry and Embassy	2 Actors: Berlin HQ One ministry	1 Actor: Stuttgart Headquarter	1 Actor: Internal board	2 Actors: DIT LATAC London HQ		
Control Set	3 Actors: 2 Ministries and Embassy	2 Actors: Internal report and Paris HQ	3 Actors: 2 Ministries and Paris HQ	4 Actors: The embassy DG Trésor 2 external ministries	2 Actor: Business France Members	2 Actors: DIHK (Berlin HQ) One ministry	2 Actors: 1 Ministry and Embassy	3 Actors: Berlin HQ One Ministry German Centre	1 Actor: Stuttgart HQ	2 Actors: Members UK Government	3 Actors: DIT LATAC London HQ Embassy			
Input Set	2 Actors: Members French firms and Embassy	3 Actors: Members French firms Club Santé	2 Actor: Embassy French firms	4 Actors: The embassy DG Trésor 2 external ministries	2 Actor: Business France Members	2 Actors: Members One ministry	2 Actors: 1 Ministry and Embassy	5 Actors: Berlin HQ One ministry Mexican firms Other pillars	1 Actor: Stuttgart HQ	2 Actors: Members UK Government	3 Actors: DIT LATAC London HQ Embassy			
Output Set	1 Actor: French firms	2 Actors: Members French firms	1 Actor: French firms	5 Actors: The embassy DG Trésor 2 external ministries Bilateral relations actors	4 Actor: Business France CCFM Members from France and Mexico SER	2 Actor: French Tech Companies Embassy	2 Actors: German Firms Mexican Firms interested in Germany	3 Actors: German companies Mexican companies Bilateral relations actors	1 Actor: German firms	2 Actors: Members Non-affiliated firms (National or foreign)	4 Actors: British Firms Mexican firms British Chamber of Commerce Bilateral relations actors			
Sectoral division	Yes	Yes	No	Yes	Yes	n.d.	Yes	No	n.d.	No	Yes	Yes		

c) Organización interna de las TSI

Country	France										Germany			United Kingdom	
TSI	Business France	French Chamber of Commerce (CCFM)	CCE	Service économique régionale (SER)	Club Santé (Health Club)	French Tech	German Chamber of Commerce (CAMEXA)	Trade and Global Affairs (TGA)	Germany Trade and Invest (GTAI)	German center Mexico	British of Commerce (Britcham)	Department for International Trade (DIT)			
		Autonomous organization	Purely Private Association	Purely Private Association	located within a Ministry	Purely private Association	Purely private Association	independent organization	located within a Ministry	Autonomous organization	Purely private organization	Purely private organization			
Organizational Status	Presence in the country and abroad	One office in Mexico International network of Business France	Main entry in Mexico Two mexican antennas International network of chambers	Main entry in Mexico Regional SE pools International network of CCEs network of SER	One entry in Mexico 12 other international Clubs	One entry in Mexico City International network	One main entry in Mexico 6 antennas in Mexico	One entry in Mexico City International network	One entry in Mexico City International network	One entry in Mexico City International network	One entry in Mexico City 2 consulates with DIT representation				
		Export Promotion Services	<b>Broad scope:</b> - export instruction - Mission and Fairs - Market intelligence - Coaching	<b>Broad scope:</b> - export instruction - Individual prospective mission and Fair - Facilities providers - wage portage	<b>Intermediate scope:</b> - Market Intelligence - Diplomatic representation - Bid process (approx. Coaching)	<b>Restricted scope:</b> - Individual Intelligence - Coaching of CEO	<b>Intermediate scope:</b> - sectoral export instruction - Market Intelligence - Individual Fair - Market Intelligence	<b>Intermediate scope:</b> - export instruction - Mission and Intelligence - Diplomatic representation	<b>Intermediate scope:</b> - export instruction - Market Intelligence - Bid process (approx. Coaching)	<b>Broad scope:</b> - Export instruction - Coaching - Market Intelligence - Facilities providers	<b>Broad scope:</b> - Export instruction - Mission and Fair - Facilities providers - Market Intelligence	<b>Broad scope:</b> - export instruction - Missions and Fair - Market Intelligence - Diplomatic representation			
Effectiveness assessment	Objectives' review internally by ministries	Monthly internal assessment	No performance assessment, but activity report and reappoint	No performance assessment, report and obligations	No performance assessment, reporting	N.d, internal assessment	N.d., internal reporting	No strict objectives	N.d, HQ board/secretary of states	N.d, HQ assessment	Internal assessment, yearly review	Internal reporting at regional and national level, setting objectives			
		Inter-organizational relationship	<b>- Collaboration:</b> SER, CCFM, CCE, Club Santé, French Tech, OSC, European Delegation <b>- Mutual neutrality:</b> British and German TSI, Eurocam	<b>- Collaboration:</b> SER, CCFM, Business France, CCE, Club Santé, French Tech, OSC, European Delegation, British and German Chamber's, Eurocam, Delegation <b>- Mutual neutrality:</b> British and German TSI, Tech, British and German TSI, OSC	<b>- Collaboration:</b> CCE, CCFM, Business France, European Delegation, Club Santé <b>- Mutual neutrality:</b> French Tech, German TSI, OSC, Business France, SER <b>- Occasional Competition:</b> other TSI	<b>- Collaboration:</b> CCFM, Business France, SER <b>- Mutual neutrality:</b> British and German TSI, Tech, British and German TSI, OSC, Business France, SER <b>- Occasional Competition:</b> other TSI	<b>- Collaboration:</b> Centre, French and British embassies, European Delegation <b>- Mutual neutrality:</b> n.d. Other French and British TSI, CAMEXA ?	<b>- Collaboration:</b> Centre, French and British embassies, European Delegation <b>- Mutual neutrality:</b> n.d. Other French and British TSI, CAMEXA ?	<b>- Collaboration:</b> Centre, French and British embassies, European Delegation <b>- Mutual neutrality:</b> n.d. Other French and British TSI, CAMEXA ?	<b>- Collaboration:</b> Centre, French and British embassies, European Delegation <b>- Mutual neutrality:</b> n.d. Other French and British TSI, CAMEXA ?	<b>- Collaboration:</b> Centre, French and British embassies, European Delegation <b>- Mutual neutrality:</b> n.d. Other French and British TSI, CAMEXA ?	<b>- Collaboration:</b> DIT, French and German Chambers of Commerce, European German TSI occasionally <b>- Mutual neutrality:</b> British and German TSI, Eurocam			

d) **Representación no exclusiva de los sistemas de promoción del comercio de los gobiernos**

**Francia**

France							
Business France	BPI France	French Chamber of Commerce (CCFM)	Conseillers du Commerce Extérieur (CCE)	Service Economique Régionale (SER)	CLUB SANTE	FRENCH TECH	Agence Française de Développement (AFD)

**Alemania**

Germany					
Euler Hermes	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)	German Chamber of Commerce (CAMEXA)	German Center Mexico	Trade and Global Affairs (TGA)	Germany Trade and Invest (GTAI)

**Reino Unido**

United Kingdom			
UK Export Finance (UKEF)	British Chamber of Commerce (Britcham)	Department for International Trade (DIT)	Cross-government Prosperity Fund

*B – Otra comunicación personal*

Personal email communication - Christian Volpe Martincus, 27/03/2020

Dear Lauren,

thank you for your email and especially for your interest in our work.

Regarding your question, there is no unique or commonly agreed typology. Our study focused on the organizations that, regardless of the legal status, were the national or regional **official** trade promotion agency. Hence, it included both fully public entities such as Chile's PROCHILE and fully private entities such as the Austria's Economic Chamber.

You are looking at what the International Trade Center (ITC) calls "[trade and investment support institutions](#)", which encompasses the aforementioned agencies and the chambers you referred to. In this context, you would have two main categories: (i) country's or region's official trade promotion agencies and (ii) private organizations such as the chamber of commerce or industry association (e.g., [Hiller \(2011\)](#)). s International organizations such as the IDB, ITC, the World Bank typically support the former.

I hope this helps. Otherwise, please let me know. I wish you the best with your research project and do not hesitate to contact me again.

Best regards.

Christian

## Affidavit

### ESCP Europe

I, the undersigned, do hereby state that I have not plagiarised the paper enclosed and that I am the only author of all sentences within this text. Any sentence included which was written by another author was placed within quotation marks, with explicit indication of its source. I am aware that by contravening the stated ESCP Europe rules on plagiarism, I break the recognised academic principles and I expose myself to sanctions upon which the disciplinary committee will decide.

I also confirm this work has not previously been submitted during studies prior to ESCP Europe. If this work has been written during studies conducted in parallel to my time at ESCP Europe, I must state it.

I accept full responsibility for the content of this paper.

  
..... (Signature)

.....Lauren Marie Elizabeth Santini..... (Print name)

.....15/06/2020.....

(Day/month/year)