

## ANEXO 9. RECOMENDACIONES DE TEMAS Y PREGUNTAS PARA ESTABLECER REDES DE EXPORTACIÓN

### 1. Alianzas entre empresas

- ¿Sabes cuántas empresas cierran por ser pequeñas y cuántas por pensar en pequeño?
- ¿Por qué es importante buscar alianzas con empresas similares?
- ¿Las Redes de exportación son grupos de empresas que se unen para vender?
- ¿Conoces las Redes de Exportación de promoción de exportaciones?
- ¿Es posible conformar Redes de Exportación para vender servicios?
- ¿La Red de Exportación es un agrupamiento temporal o permanente?
- ¿Cómo se podría incentivar la formación de Redes de Exportación?
- ¿Qué ventajas podría lograr su empresa si participa en una Red de Exportación?
- ¿Conoce algunos modelos de agrupamientos?
- ¿Cuál es la etapa más importante en la constitución de una Red de Exportación?
- ¿Quién debe ser el administrador principal de una Red de Exportación?

### 2. ¿Por qué exportar?

- Por una estrategia de desarrollo de la empresa
- Para usar mejor las instalaciones, incrementar la productividad y optimizar los costos de producción.
- Para superar posibles dificultades de ventas en el mercado interno. No considerar la exportación como una salida a la crisis.
- Por la posibilidad de obtener precios más competitivos en otros mercados. Para prolongar el ciclo de vida del producto.
- Para diversificar los riesgos, que dejan de concentrarse sólo en un mercado interno.
- Para mejorar el nivel de los recursos humanos pues, por lo general, en las empresas internacionales se capacita mejor al personal.
- Para un mayor desarrollo tecnológico e incremento de la rentabilidad
- Para mejorar la calidad del producto, pues la empresa estará obligada a adaptar la calidad con base en las diferentes exigencias de los mercados.
- Para una posible disminución de la carga impositiva por medio del uso de incentivos fiscales.

### 3. Los errores más comunes

- No evaluar su capacidad de internacionalización.
- No difundir internamente la cultura de internacionalización.

- No contar con asistencia especializada en contratos, aspectos fiscales, marketing, logística, etcétera.
- No considerar los aspectos culturales de los diversos países.
- No adaptar el producto a las exigencias del mercado para el que se quiere exportar.
- No seleccionar correctamente el socio en el país receptor de las mercancías.
- No efectuar investigación, registro o monitoreo de la marca
- No conocer la legislación internacional.
- Limitarse a administrar pedidos y no a la gestión del mercado.
- No contar con la adecuada estructura administrativa interna para acompañar el desarrollo de los mercados donde participa.
- No evaluar alternativas en relación con las diversas formas de comercialización, con base en la diversidad de los mercados.
- No conocer las normas de defensa del consumidor del país importador.
- No disponer de servicio posventa.
- No realizar monitoreo de la competencia.
- No disponer del empaque adecuado.
- Concentrarse en un segmento de mercado equivocado.
- No invertir en capacitación continua.
- Limitarse a ofrecer condiciones de venta del tipo FOB o peor aún, ex Works.
- No invertir en una estructura de banco de datos.
- Considerar la exportación como alternativa ante una crisis en el mercado interno.
- Falta de paciencia y constancia (esperar obtener utilidades de inmediato).

#### 4. Indicadores de éxito para una Redexporta

- Proponer nuevas estrategias para enfrentar problemas viejos.
- Continuación de las operaciones de la Redex.
- Calidad del estatuto y reglamento de la Redex.
- Calidad de los objetivos
- Implantar una estructura gerencial con funciones muy bien definidas.
- Poder de convocatoria.
- Intercambio empresarial.
- Espíritu de grupo de los miembros (confianza grupal)
- Eficacia y periodicidad de la juntas.
- Calidad de las actas de las juntas
- Definición clara sobre la política financiera a seguir.
- Nivel del fondo de contingencia
- Existencia de compromisos firmados de aporte por cada socio.

- Calidad de imagen corporativa de la Redex.
- Relación entre número de socios entrantes y en salida.
- La duración de las empresas en la Redex (a pesar de que la Redex puede ser una escuela para después dejar, si tiene objetivos ambiciosos y servicios muy sofisticados, las empresas van a querer quedarse)
- Capacidad de planeación.
- Calidad del plan de marketing.
- Calidad y liderazgo del director.
- La agilidad en la toma de decisiones
- Establecimiento de una red de contactos a nivel público y privado.
- El nivel de red de representantes y contactos establecidos en el exterior.
- Nivel de cohesión y confianza del grupo.
- Capacidad de involucrar indistintamente todos los socios no dejando empresas “inactivas o marginalizadas”.
- El continuo flujo de información entre los asociados y la Redex.
- Volumen de negocios realizados.
- Cantidades de cambios beneficiando la competitividad de cada socio.
- El número y calidad de los servicios ofrecidos.
- Generación de empleos.
- Capacidad económica del grupo.
- Plan de mejoras en las empresas.
- La eficacia en función de los costos y tiempos.
- La capacidad de las empresas de exportar por su propia cuenta.
- El aporte principalmente de sugerencias e informaciones por parte de los socios de la Redex.
- El aumento del número de mercados donde las empresas están exportando.
- El patrimonio común de informaciones que constituye la Redex.
- Capacidad de exportar
- Posibilidad de oferta de productos
- Analiza los nichos de mercado de los que dispone; es decir, selecciona uno o varios posibles de los que dispone tras el trabajo técnico interior de localización y búsqueda de información.

- Localiza, dentro de las empresas participantes, aquellas que pudiesen tener cabida en una eventual Redexporta, bien por su disponibilidad producto, por su interés en la forma de comercialización o por el tipo de empresa.

## 5. Cómo no formar una Red de Exportación

- Individualismo y desconfianza extremos
- Actitud cortoplacista
- Agrupamientos con pocas empresas
- El aporte financiero de los socios no genera recursos suficientes para implementar un plan de inversión que permita el despegue de la Red de Exportación.
- Heterogeneidad de los participantes (actitud, experiencia, nivel de facturación, segmento de mercado cubierto, recursos disponibles).
- Improvisación y poca planeación.
- Mala selección de los miembros
- Permitir que una empresa asuma excesivo liderazgo en el grupo. (El único líder debe ser el Gerente del Grupo).
- Permitir que el consultor y/o gerente de la Red de Exportación sea uno de los socios.
- Abandonar la Red de Promoción en las primeras ventas por pensar que sólo sirve para vender y no para crecer.
- Falta de transparencia administrativa
- Carencia de un reglamento interno revisado por un especialista.
- Cambios frecuentes del director y falta de liderazgo y preparación.
- Inexistencia de grupos de trabajo.
- Inexistencia de un fondo de contingencias
- Diferencias entre las cuotas que pagan los miembros. (el aporte debe ser igual para todos, ya que la equidad permite generar un grupo homogéneo).
- Considerar a la Red de exportación como una estructura de ventas y no de servicio de excelencia para el desarrollo recíproco.

## 6. Misión y objetivos de las reuniones de integración

- La misión es definir y posibilitar la construcción de Redex, relacionando nichos de mercado localizados por la UIN y empresas cuyas características han sido conocidas en la fase inicial del programa.
- Es importante recordar que un esfuerzo conjunto requiere un objetivo económico posible y rentable y que las empresas que participen en la Redex sean las necesarias y convenientes y que aporten los productos, recursos y esfuerzo individual para conseguir los objetivos comunes.
- Los **objetivos**:
  1. Objetivos de índole técnico
    - a. ¿Habrá oferta de producto adecuada y suficiente?
    - b. ¿Hay complemento de productos adecuado?
    - c. ¿Hay voluntades coincidentes de las empresas?
    - d. ¿Podrá hacerse un Plan de Empresa adecuado?
  2. Objetivos de índole cooperativo
    - a. ¿Pueden compatibilizarse los intereses individuales?
    - b. ¿Cabe un esfuerzo conjunto de equipo?
    - c. ¿Son los celos y miedos superables?
    - d. ¿Hay aceptación mutua basada en conocimiento suficiente?
    - e. ¿Hay espíritu de cooperación suficiente?
    - f. ¿Se podrá conformar un grupo de trabajo efectivo?
    - g. ¿Uno o dos bloques de interés?

## 7. Sobre los participantes

- Son las personas que representan suficientemente a las empresas o unidades convocadas a las reuniones de integración.

Deben:

1. Conocer el programa
2. Preferentemente, han realizado una entrevista previa con el Coordinador del Programa Redexporta.
3. Conocen bien la empresa que representan.
4. Pueden representar y obligarse en compromisos por cuenta de la empresa.
5. Tienen voluntad favorable hacia las opciones de una exportación conjunta.

Simultáneamente se dan otras circunstancias:

1. No se conocen entre ellos o pueden tener entre sí conocimientos superficiales y, con frecuencia, equivocados.
2. Quieren conseguir un objetivo individual de empresa, exportar, pero no saben cómo.

3. Quieren colaborar, en principio, pero son recelosos y dudan de éxito de la reunión. Su incorporación al proceso será lenta progresiva y con tendencia al retroceso si se producen problemas.
4. Su confianza en las Instituciones es, posiblemente, limitada.
5. No asumirán compromisos de esfuerzo si no ven claro el camino y la posibilidad de resultados.

#### 8. Sobre el consultor

- El consultor de la Redexporta es uno de los profesionales especialmente seleccionados y formados para la realización técnica completa de la Redexporta.
- Por su experiencia y conocimiento del proceso posterior es la persona que desde la faceta técnica mejor conoce las dificultades que puede entrañar la formación de una Redex, que no pueda funcionar como tal o que no pueda conseguir el posicionamiento en el mercado adecuado.
- Su función principal en el equipo de gestión del taller de encuentro será el desarrollo de los elementos técnicos necesarios para saber si aparecen las condiciones suficientes y la masa crítica necesaria para comenzar el proceso de construcción de una Redex.
- En ningún modo podrá sustituir a los participantes o empujarlos a un proceso que ellos no asuman individual o colectivamente.

#### 9. Sobre el Gerente

- El gerente será el mediador que ayude a las personas a negociar y establecer un punto común de interés. La responsabilidad fundamental del gerente es la conducción del proceso, así como detectar los puntos de fricción que pudieran afectar a la construcción de la Redex:
  - Cómo se comunican los participantes
  - Cómo se expresan y se tratan entre ellos
  - Cómo abordan los proyectos
  - Cómo presentan nuevas ideas y propuestas
  - Cómo llegan a un acuerdo