


REDEXPORTA

SINERGIA PARA COMPETIR

Metodología del
PROGRAMA NACIONAL DE CONFORMACION Y CONSOLIDACIÓN
DE REDES DE EXPORTACIÓN

AGOSTO 2016

ÍNDICE

1. Descripción general del Programa REDEXPORTA

- 1.1. Experiencia internacional
- 1.2. Experiencia en México
- 1.3. El modelo mexicano de formación de Red de Exportación. REDEX.
- 1.4. ¿Qué es una Red de Exportación?
- 1.5. Los beneficios de la formación de Redes de Exportación para las PyMEs mexicanas.
- 1.6. Tipos de Redes de Exportación a promover
- 1.7. Programa Nacional para la Conformación y Consolidación de Redes de Exportación. RedExporta.
 - 1.7.1 Misión
 - 1.7.2 Visión
 - 1.7.3 Objetivo General
 - 1.7.4 Objetivos específicos
- 1.8 Resultados de exportación esperados
- 1.9 Síntesis del proyecto
- 1.10 Indicadores de impacto
- 1.11 Cronograma de ejecución del proyecto
- 1.12 Esquema de funcionamiento

2 Fases de la metodología del Programa RedExporta

2.1 Fase 1 Formación

- 2.1.1 Prospección
- 2.1.2 Preparación
- 2.1.3 Implantación

2.2 Fase 2 Consolidación

- 2.2.1 Consolidación

3 Conclusiones

Anexos

- 4.1 Lista de empresas interesadas en integrarse a una Red de Exportación.
- 4.2 Temario seminario de sensibilización
- 4.3 Ficha técnica de inscripción a la Red de Exportación.
- 4.4 Ficha técnica del Apoyo "Asesoría para la formación de Redes de Exportación. REDEX"
- 4.5 Solicitud de Apoyo para exportador y potencial exportador.
- 4.6 Resumen del proyecto para formar una Red de exportación.

- 4.7 Export check up.
- 4.8 Programa de capacitación. Temas sugeridos.
- 4.9 Recomendaciones de Temas y Preguntas para establecer Redes de Exportación.
- 4.10 Ejemplo de estatuto de constitución de Redes de Exportación.
- 4.11 Puntos a considerar en la realización del Reglamento Interno de la REDEX.
- 4.12 Ficha técnica del Apoyo “Programa de Promoción Internacional: Gerente de Redes de Exportación”.
- 4.13 Solicitud de apoyo para organismos empresariales.
- 4.14 Participación en Ferias Tipo B.
- 4.15 Participación en Ferias Tipo C.
- 4.16 Misiones Estratégicas de Comercio.
- 4.17 Servicio de Agenda de negocios.
- 4.18 Centros de distribución.

1. Descripción general del Programa REDEXPORTA

El Programa Nacional para la conformación y consolidación de Redes de Exportación tiene el propósito de apoyar a las PyMEs mexicanas para iniciar o fortalecer sus exportaciones, lo que permitirá incrementar la base exportadora en México e impulsar las redes de negocios de empresas para que en conjunto puedan presentar una oferta exportable adecuada a los requerimientos de la demanda internacional. Hacer Sinergia para Competir.

Por lo anterior, ProMéxico apoya la asociación de empresas PyMEs del mismo sector productivo y de preferencia con el mismo canal de distribución, para que se integren en una Red de Exportación, y con ello mejorar su competitividad y sus exportaciones, promoviendo los bienes y servicios de sus miembros en el exterior, mediante acciones conjuntas de promoción internacional, reduciendo los riesgos y costos que faciliten su acceso a los mercados internacionales.

Hace cerca de 30 años, México emprendió un proceso de transformación y apertura económica enfocada a generar mayor competitividad, la modernización de la economía mexicana y a encontrar un lugar en el mundo globalizado. La reforma estructural de la economía mexicana significó la liberalización comercial, el establecimiento de normas más flexibles y la desregularización económica para alentar la inversión y el comercio internacional.

Tiene como base una disciplina fiscal y monetaria que ha permitido tener unos indicadores macroeconómicos estables, necesarios para el crecimiento sostenido de nuestro país. El intercambio con el exterior y la inversión, han sido el motor que ha impulsado a la economía mexicana y ha permitido que las PyMEs mexicanas se

integren a cadenas productivas de exportación, lo que ha incrementado la eficiencia y competitividad en varios sectores económicos, como el automotriz, entre otros.

Sin embargo, muchas empresas no estaban realmente preparadas para la apertura comercial, pues una gran brecha de productividad estaba de por medio. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), esta brecha solo puede ser reducida a través de cuatro puntos claves: la innovación en la oferta; el acceso a mercados y oportunidades de negocios; el acceso al financiamiento y la estimulación de la articulación productiva y la cooperación empresarial.

“El mejorar la competitividad permite a las PyMEs internacionalizarse y llegar a nuevos mercados, mientras que, por otro lado y de forma complementaria, la internacionalización estimula la competitividad de las PyMEs, al hacer que estas operen en mercados más complejos y tengan acceso a la economía del conocimiento, la innovación, las redes e información de mercado, entre otros recursos. Las empresas requieren mecanismos fáciles para acceder a mercados externos y a oportunidades de negocios en el extranjero, así como el desarrollo de habilidades para localizar posibles clientes o socios comerciales al iniciar actividades de internacionalización o al entrar en un nuevo mercado”¹.

Las PyMEs en México, si bien constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional, están limitadas en su aportación al valor de las exportaciones del país. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía del 2013, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99% son PyMEs, las que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Pero sí hablamos de las empresas PyMEs que regularmente exportan, nos encontramos que son 33,550 empresas que sí bien representan el 68% de las empresas exportadoras del país, su participación es limitada, ya que únicamente aportan el 24% del valor de las exportaciones manufactureras en México. En comparación a los porcentajes que manejan países como Colombia, Chile, Italia y Corea en los que la participación de las PyMEs en el monto de exportación supera el 28%. Sin duda, tenemos una alta concentración en el tema de las exportaciones, por un lado 50 grandes empresas exportadoras, aportan el 46% de las exportaciones totales y sigue siendo nuestro principal mercado de exportación el de Estados Unidos, con el 78.8% de las exportaciones totales.

En el caso de México, las PyMEs requieren superar barreras para ser exitosos en la exportación, tales como:

¹ (2013) Cómo mejorar la competitividad de las PyMEs en la Unión Europea y en América Latina, CEPAL, <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/48996/ComoMejorarCompPYMES.pdf>, pág. 25, consultado el 9 de julio de 2014.

Limitado conocimiento de las acciones y documentos para exportar; acceso a la información sobre las oportunidades en mercados internacionales; registrar marcas y patentes de los productos y/o procesos para exportación; la omisión del cumplimiento de requisitos como el etiquetado en productos alimenticios, certificaciones sanitarias como el FDA o HACCP, obtener permisos de libre venta para exportar a Latinoamérica, entre otros; así como la falta de volumen de producción para interesar a grandes compradores internacionales; la falta de capital para inversiones en la mejora de calidad, procesos productivos, tecnología, capacitación y promoción internacional; mayor poder contractual con los proveedores, clientes, bancos, y entidades gubernamentales; potenciar su imagen corporativa: empaque, página web, folletos; estructura logística competitiva; área funcional de exportaciones, etc.; y en general, escasos recursos económicos para iniciar o continuar su desarrollo exportador.

Es por ello que las empresas deben crear no solo una estrategia para lograr ingresar a los mercados extranjeros, sino también para mantenerse en ellos a mediano y largo plazo. Esta es y ha sido la premisa desde que México hizo su apertura comercial. Hubo una apertura gradual, pero hubo ganadores y perdedores en los diferentes sectores. Las empresas que aprovecharon la apertura y lograron incorporarse como proveedores de industrias grandes y transnacionales de sectores como el automotriz y el eléctrico, fortaleciendo su capacidad productiva, incorporando desarrollo tecnológico, con certificaciones de calidad, lograron salir a flote. Las empresas que sobrevivieron fueron aquellas que lograron entrar a la cadena global de valor, con productos competitivos o entrando a nichos de mercado de especialidad.

En el caso contrario estuvieron las empresas de los sectores de confección, juguetes, ferretería, artesanías, sectores intensivos en mano de obra que padecieron la competencia asiática de bajo costo que desplazaron a los productos nacionales. Estas empresas que no sobrevivieron, fueron aquellas que manejaban productos básicos centrados en actividades poco intensivas en conocimiento.

El entorno en que actúan las PyMEs está sujeto a fuertes cambios y turbulencias que afectan la forma en que estas se desenvuelven y compiten. En este contexto cambiante, la integración de las PyMEs a cadenas globales de valor no es una tarea fácil, ya que obliga a estas empresas a modificar sus procesos y su gestión operativa, productiva y empresarial para aprovechar las oportunidades que ofrecen mercados más competitivos. Por lo tanto, el gran desafío es impulsar políticas y acciones tanto públicas como privadas que permitan romper las limitantes del buen desempeño de las PyMEs². El gran reto de las PyMEs es reducir la brecha de productividad respecto a las empresas de mayor tamaño y lograr acceder a la red de conocimiento, innovación, redes e información de mercado.

² (2013), “¿Cómo mejorar la competitividad de las PyMEs en la Unión Europea y América Latina y el Caribe” <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/48996/ComoMejorarCompPYMES.pdf>, pág. 9.

Necesitamos más PyMEs mexicanas en el mundo exportando productos y servicios de mayor valor agregado. Es claro que esta tendencia debe cambiar. El Gobierno Federal ha tomado a las PyMEs como pieza angular de su agenda para el desarrollo nacional, a través de la democratización de la productividad. La dirección de la política económica del Presidente Peña Nieto es clara: fomentar un entorno en el que las empresas —y en especial las PyMEs— prosperen. Por esas razones es que ProMéxico impulsa el desarrollo de mecanismo de asociación como es el Programa de Redes de Exportación (Programa RedExporta) para ser competitivos y hacer sinergias para exportar con éxito en los mercados internacionales.

La asociatividad empresarial es un mecanismo de cooperación que se presenta como una de las posibles alternativas de la PyME para afrontar y sacar provecho de la evolución de un entorno cada vez más competitivo.

El éxito de una empresa en la economía actual depende de la relación con otras empresas a través de una red de alianzas que generan sinergia. Cuando las empresas establecen relaciones con firmas complementarias, reducen costos y se genera mayor nivel de proximidad y conocimiento para hacer frente a la incertidumbre y alta competencia impuesta por la dinámica de los mercados globalizados actuales.

1.1 Experiencia Internacional.

A partir de la década de los ochenta, el contexto de la economía mundial presenta cambios en las formas de organización empresarial. Se observa a nivel nacional e internacional un incremento en la cooperación entre empresas para poder competir en sus propios mercados.

Esta cooperación seguramente es el resultado de la mayor competencia que representa la globalización de los mercados. Por ello, existe un renovado interés en la articulación productiva, particularmente, entre las empresas de menor escala con un solo objetivo: fortalecerse para producir y comercializar sus productos y servicios en mercados de alta competitividad.

Prueba de ello, han sido países industrializados como Italia y España que han desarrollado desde tiempos de la posguerra diversas formas de asociación con el propósito de impulsar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas con medidas gubernamentales de apoyo basadas en una estrategia de apoyo a mediano y largo plazo. Países que han servido de ejemplos para el desarrollo de Consorcios o Grupos Exportadores con una metodología similar en países en desarrollo.

La metodología de consorcios de exportación se ha aplicado con éxito en varios países, siendo los más importantes para definir nuestra propia metodología los avances logrados en los siguientes: Italia, España, y Argentina.

Italia

El caso más representativo es el modelo italiano de asociatividad empresarial, el cual ha sido un éxito para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas y ha funcionado como un motor de la economía italiana. En ese país, las PyMEs tienen una larga historia en la constitución de formas asociativas para exportar por medio primero de Distritos Industriales que desencadenaron en consorcios de exportación.

En efecto, Italia es uno de los países con mayor experiencia en materia de asociación empresarial y en consecuencia, el caso a seguir, sí de buenas prácticas se trata. En la zona norte y centro de Italia existen cerca de 300 consorcios de exportación, formados por 40 y hasta 150 PyMEs integrados por sector o multisectorial.

Italia tiene la particularidad de que las pequeñas industrias estén concentradas en pequeñas ciudades dando lugar a que por tradición o por cercanía geográfica acaben creando una red de confianza que facilita la asociación regional de las empresas (Aglomeraciones o Distritos Industriales) y la formación de Consorcios de Exportación.

España

La figura del Consorcio de Exportación ha desempeñado un papel destacado en la economía española, donde un gran número de las empresas son PyMEs y cuentan con experiencia internacional.

El Programa de Consorcios iniciado en 1985 por el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) –dependiente del Ministerio de Economía– ha sido históricamente, uno de los programas prioritarios de apoyo a proyectos empresariales, logrando apoyar más de 500 consorcios de exportación.

Los sectores prioritarios de los consorcios apoyados son los de: Productos Industriales (34%), Agroalimentos y Vinos (24%), Hábitat y Moda y otros Bienes de Consumo — (20%) y Multisectoriales y Servicios- Cine, Libros, audiovisuales- (22%). Se han hecho grandes esfuerzos por parte de las autoridades públicas españolas para contribuir a la creación de consorcios de exportación, con apoyos económicos para contratación de consultores especializados en desarrollar Consorcios de Origen y en los mercados de Destino.

El 70% de los Consorcios estaban formados por una media de 4.4 socios, siendo más las de productos complementarios, en el 83% de los casos. En más de 50% los coordinadores de los Consorcios son agentes ajenos a los socios.

Argentina

La experiencia argentina es también un ejemplo que vale la pena mencionar. Desde 1998 la Fundación Exportar y la Fundación Bank Boston llevan adelante el “Programa para la Formación de Consorcios de Exportación”, cuyo objetivo es la creación y desarrollo de grupos exportadores, como ellos le llaman a los Consorcios.

Para Argentina, un consorcio exportador es esencialmente un grupo de empresas, coordinadas por un especialista, que trabajan en conjunto para obtener una inserción dinámica y una presencia constante en los mercados internacionales, aumentando la potencialidad de la oferta y reduciendo los costos de los distintos procesos de exportación.

Con frecuencia, las PyMEs tienen dificultades para desarrollar y mantener una estrategia de exportación, por lo que unirse con firmas del mismo sector suele ser una solución que les permite alcanzar y permanecer en los mercados exteriores. Es por eso que este programa impulsa la asociación como herramienta principal para la internacionalización de las PyMEs argentinas.

Después de casi 15 años, el programa por parte de Fundación Exportar y Fundación Standard Bank cuenta con 70 grupos exportadores en activo, que asocian a más de 420 empresas con un monto exportado en 2015 que ronda los 200 millones de dólares.

De acuerdo con la Fundación Exportar, la asociatividad no se limita a facilitar el proceso exportador, sino que constituye una verdadera escuela práctica que otorga las herramientas para conocer los secretos del comercio internacional.³

Acorde con la oferta exportable en Argentina, el programa ha desarrollado grupos exportadores con una propuesta sectorial y multisectorial de productos y servicios, que varían desde alimentos y maquinaria agrícola, hasta Biotecnología y Servicios. Los sectores del programa de Grupos Exportadores son: Frutas y Verduras, Apicultura, Vinos, Alimentos, Maquinaria Agrícola, Autopartes, Cosméticos, Gourmet, Ferretería, Eléctrico-Electrónico, Moda, Muebles, Marroquinería, Educación, Construcción, Juegos, Joyería, Deportes, Audiovisuales, Biotecnología y Aceites.

La experiencia transitada en Argentina ha confirmado que la acción conjunta de las empresas, orientadas por un coordinador del Grupo Exportador, que es pagado por la Fundación Exportar, aumenta las posibilidades de posicionarse exitosamente en el exterior.

³(2014), Fundación ExportAr Argentina, Grupos Exportadores, <http://www.exportar.org.ar/web2013/grupos.php>.

1.2 Experiencia en México.

A partir de 1993, considerando las necesidades del desarrollo de México y la experiencia de otros organismos de promoción en el mundo, así como las características y contexto del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext)— institución del gobierno mexicano encargada, en esos tiempos, de apoyar las exportaciones mexicanas— instrumentó una estrategia de apoyo al comercio exterior, sustentada en las siguientes premisas: **selectividad en sectores y mercados** en función de su potencial comercial, de inversión y transferencia de tecnología; **desarrollo de la oferta exportable**, a través del apoyo a todas las etapas del proceso de producción y comercialización con base en **proyectos; especialización a través de proyectos en mercados y productos específicos**, proporcionando un apoyo integral por parte de la institución; costos compartidos con los beneficiarios para racionalizar demanda y elevar calidad de los servicios; diversificación de mercados y productos; así como fuentes de capital y tecnología⁴.

La estrategia promocional comercial en los noventa incluía la promoción de exportaciones a través de **proyectos producto-mercado** (1992). El objetivo era desarrollar y consolidar proyectos producto-mercado regionales y nacionales, con el fin de identificar, incrementar y promover la oferta exportable de la región hacia mercados específicos para aumentar las exportaciones y los apoyos financieros de Bancomext.

La estrategia de promoción externa debía considerar características de regiones y sectores, para definir los productos mexicanos con mayores posibilidades de acceso a los diferentes mercados del exterior, así como las acciones e instrumentos adecuados. Se analizaban tres factores: las prioridades formuladas por las direcciones regionales y estatales, la labor de inteligencia comercial que realizaban las representaciones de Bancomext en el exterior y los recursos económicos y financieros disponibles e instrumentos de promoción con que se contaban.

La estrategia de promoción comercial consideraba tres grandes apartados: la estrategia por mercados, por sectores y los niveles de promoción que se ofrecían en el exterior. Con el fin de impulsar esas políticas promocionales se decidió desarrollar un programa que ha sido la base de la promoción internacional en los últimos años, con un enfoque sectorial y apoyo integral.

Programa México Exporta (1995-2000)

El objetivo principal del Programa de Promoción de Exportaciones de Bancomext fue contribuir al incremento de las exportaciones por medio de la mejora de la competitividad de las PyMEs mexicanas, además de vincular a un mayor número de empresas a la cadena de exportación, sustituir importaciones y atraer mayores flujos de inversión extranjera.

⁴ (1995) “Estrategias de promoción comercial”, Revistas Bancomext.

Bajo ese concepto se trabajó en el desarrollo del "Programa Sectorial de Apoyo Integral" con el nombre de "México Exporta" que consideraba tres vertientes: Desarrollo de Exportadores, Desarrollo de Proveedores y Promoción de Inversión Extranjera y Alianzas Estratégicas.

Los sectores que se impulsaron a través de 7 programas Sector Región, fueron los siguientes: Alimentos Frescos, Alimentos Procesados, Productos Pesqueros, Autopartes, Cuero y Calzado, Metalmecánico, Confección, Materiales de Construcción, Muebles, Regalos y Artículos de Decoración.

Se trabajaron 23 proyectos en 14 Estados de la República con lo cual se desarrollaron y consolidaron a más de 230 empresas mexicanas.

A manera de ejemplo podemos señalar los servicios promocionales que se otorgaron en el 2000, a las empresas participantes en estos programas:

- Se mejoró el portal de Bancomext para que las empresas exportadoras tuvieran acceso a información sobre los clientes, ofertas, estadísticas, asesoría y publicaciones.
- Bancomext elaboró publicaciones especializadas por sector, región y mercado. Destaca la elaboración de 60 estudios y perfiles de mercado.
- Se proporcionaron más de 3,000 asesorías jurídicas y en materia de regulaciones arancelarias y no arancelarias.
- El Instituto de Desarrollo Exportador generó nuevos programas con un enfoque sectorial y de mercado y se formalizaron convenios con Universidades con el fin de establecer Centros de Servicios al Exportador.
- El programa de Asistencia Técnica se fortaleció con esquemas de cooperación con centros e instituciones de investigación para atender a 600 empresas en 80 proyectos sectoriales, regionales y nacionales.
- Como servicios de promoción internacional se prepararon más de 800 agendas de negocios y se promovieron más de 6,000 ofertas de productos mexicanos en el exterior con apoyo de las consejerías comerciales
- Por último, a través del Programa Nacional de Eventos Internacionales se apoyaron 57 ferias internacionales y 23 misiones de compradores extranjeros a ferias mexicanas en los sectores prioritarios ya comentados.

En suma, el apoyo directo de las consejerías comerciales de México, permitió realizar exportaciones por más de 850 millones de dólares.

Hay que señalar que en estos proyectos de exportación regional o nacional no existía una verdadera integración de las empresas dentro de un grupo exportador, ya que únicamente las empresas participaban en los programas de Bancomext sin formar una figura jurídica con un reglamento o estatutos que permitiera su permanencia, ya que el objetivo principal era desarrollo apoyos promocionales y financieros de acuerdo a las características sectoriales y de mercado.

Empresas Integradoras.

En México existió una voluntad de fomentar la creación de empresas integradoras por lo que el 7 de mayo de 1993, la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, publicó el decreto para la creación de empresas integradoras en el Diario Oficial de la Federación.

La empresa integradora se puede definir como una estructura jurídica compuesta por un grupo de pequeñas empresas que compiten en el mismo sector y que se unen para comercializar conjuntamente sus productos y reforzar la competitividad global de su sistema productivo.

La finalidad fue impulsar la formación de empresas integradoras de micro, pequeñas y medianas unidades productivas para hacer eficiente su organización, modernizar las formas tradicionales de producción e incrementar su capacidad de negociación ante proveedores y clientes en los mercados nacionales e internacionales.

La empresa integradora en México se crea como persona moral que asocia a personas físicas y morales, empresas de servicios especializados de escala micro, pequeña y mediana, para fortalecer el aparato productivo de los integrantes e incrementar así su nivel de competitividad en los mercados.

Este programa de integradoras sigue vigente, pero ha tenido mayor éxito para las ventas internas y para realizar negociaciones con proveedores de productos y servicios de las empresas integradas.

Programa INTEX Integradoras de Exportación.

Este proyecto tuvo sus inicios en Bancomext y posteriormente pasó a manos de ProMéxico. Actualmente, el programa INTEX “Integradoras de Exportación” ha logrado integrar exitosamente a empresas del sector agropecuario.

El objetivo central del programa INTEX es mejorar la competitividad de productores de productos agrícolas que están asociados en los denominados “Sistema Producto” de la Secretaría de Agricultura. A diferencia de los consorcios de exportación, los productores pueden estar en diferentes estados de la República.

Los apoyos que se otorgan a los productores se ofrecen para incrementar el nivel de adopción de innovaciones en procesos de asociatividad, producción, exportación y comercialización del producto a exportar.

Un buen ejemplo de un INTEX es el de mango fresco y/o procesado. En el mismo universo de atención se compone de 500-759 productores de mango localizados en Campeche, Chiapas, Guerrero, Michoacán, Oaxaca, Veracruz y de otros estados productores.

La experiencia en formación de Consorcios de Exportación.

Actualmente existen en México varios consorcios de exportación en operación en los estados de Jalisco, Zacatecas y Guanajuato. Estos fueron creados e impulsados principalmente por la Cámara de Comercio Italiana en colaboración con los Gerentes de Consorcios de Exportación de Federexport, y el experto de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI) Carlos López de la empresa Competitividad y Capacitación Integral (COCAI). Este programa se inició desde el 2009 con diferentes resultados que sirvieron mucho para definir los alcances de la propuesta a desarrollar y apoyar a las PyMEs a incrementar su competitividad y exportar.

Jalisco es uno de los estados con mayor número de consorcios creados, pues en abril de 2009 se llevó a cabo un programa piloto para la promoción y desarrollo de Consorcios de Exportación⁵. El programa tuvo una duración de 18 meses, tiempo en el que se trabajó con 43 proyectos y se logró la creación de 20 Consorcios de Exportación.

Con el fin de identificar la situación actual de los Consorcios de Exportación en México, ProMéxico realizó una encuesta entre los diez Consorcios de Exportación existentes, con la finalidad de consolidar acciones futuras y programas de mayor impacto para la mejora de los mismos.

Asimismo, se obtuvieron comentarios por parte de los ejecutivos de los consorcios, a fin de poder obtener aportaciones en base a su experiencia y conocer los factores de éxito o fracaso de los consorcios de exportación en México.

Es importante señalar que a través de la investigación realizada, en las visitas a los diferentes estados de la República y las reuniones con los expertos internacionales que han buscado desarrollar consorcios de exportación en el país, nos hemos encontrado con problemas en la implementación de la metodología por falta de recursos económicos para su desarrollo, por lo que no se ha dado seguimiento a las empresas integradas, además de que no se ha establecido en forma correcta la infraestructura de gestión de cada consorcio de exportación, lo que ha significado que se tengan pocos casos de éxito.

De acuerdo con el experto Italiano Nicola Minervini, "existe un gran interés de los países latinoamericanos por implantar diversos modelos de consorcios, desafortunadamente en varios países de la región, los modelos europeos no han sido adaptados a las estructuras de apoyo local, el tipo de empresa y, principalmente, a la cultura de sus poblaciones. Estas carencias han generado

⁵Red Latinoamericana para consorcios de PyMEs, Consorcios de Exportación en Jalisco, (2010), <http://www.redconsorcios.org/Mexico.html>

muchas frustraciones y algunas opiniones equivocadas sobre la efectividad del instrumento de promoción de las exportaciones”.⁶

Ese ha sido el caso de México, por lo que el primer elemento a desarrollar por ProMéxico fue aprovechar la experiencia y metodologías exitosas para después adecuarlas a las necesidades de la economía y empresas mexicanas. Se incluyeron aspectos que nos han confirmado las empresas e instituciones, puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso de estas iniciativas: como es en primer lugar, realizar una selección previa de las empresas a integrarse, mejorar la competitividad de las empresas participantes y su oferta exportable previo al contacto con los compradores, así como el acompañamiento de consultores y gerentes locales en todas las etapas de su Conformación y Consolidación, con apoyos continuos a mediano y largo plazo, para la realización de acciones promocionales hasta concretar ventas de exportación y/o la diversificación de los mercados de destino, su sólida permanencia y el incremento gradual en los mismos.

Los consorcios que no sobrevivieron tienen un elemento en común: no hubo un encargado que le diera seguimiento al proyecto. No contaban con un Consultor o Gerente que se encargara de ser el mediador entre cada una de las empresas, así como el que siguiera un plan de actividades a desarrollar. En este sentido, es conveniente comentar que uno de los mayores errores al seleccionar a un Gerente, es elegir a un funcionario de una de las empresas asociadas, ya que esto genera desconfianza entre los miembros, pues puede interpretarse y llegarse a pensar que el mismo tiene preferencia por su empresa o que no presta atención suficiente a sus las necesidades del grupo de empresas.

Otra recomendación, es que, al realizar la adecuación de la metodología a las características de las empresas mexicanas, debe cambiarse el nombre de Consorcio por el de **Redes de Exportación**, considerando que el nombre de redes empresariales es más adecuado para la idiosincrasia mexicana y puede abarcar todos los esfuerzos que se han desarrollado para integrar a las PyMEs en una asociación empresarial.

Desde esa perspectiva, el modelo de negocios que vamos a utilizar es la siguiente: **Red de Exportación. REDEX**, como una alianza estratégica formal entre empresas que se integran con el objetivo de mejorar su competitividad para promover su oferta exportable, con una estrategia de mercadotecnia conjunta a un mismo canal de distribución y con el apoyo de un experto en todo el proceso.

6. Minervini Nicola (2015) “La ingeniería de la exportación. La ruta para internacionalizar su empresa ” por FC Editorial; Madrid, España

1.3 El modelo mexicano de formación de Redes de Exportación. REDEX.

Seguiremos utilizando la metodología de formación de Consorcios de Exportación de la ONUDI para su creación, pero la complementaremos con actividades de capacitación, asesoría técnica para mejora de productos, y el otorgamiento de apoyos económicos y servicios de ProMéxico para promover sus exportaciones y lograr su consolidación, incrementando sus exportaciones o diversificando los mercados destino.

Por lo que, a través del programa de Redes de Exportación, apoyaremos para la consolidación de sus exportaciones a los diferentes tipos de asociaciones existentes de empresas enfocadas a los mercados internacionales, como son los consorcios de exportación, las integradoras de exportación y las asociaciones empresariales de exportadores por producto o sector.

Para formar una Red de Exportación, es vital que las empresas socias estén dispuestas a trabajar en equipo, ya que frecuentemente se necesita un cambio de cultura importante que ayude a superar las barreras tradicionales del empresario a trabajar en conjunto, tal como compartir información de mercados, el posicionamiento de su marca, producto o servicio, las relaciones individuales con el sector público y privado en México u otros países.

Este esfuerzo es importante, ya que al asociarse, las empresas pueden superar los principales obstáculos que les impide tener acceso a los mercados internacionales, tales como la falta de conocimiento para llegar a ellos, la incapacidad de cumplir con los contratos por volumen de producción y de calidad exigida, las limitaciones financieras y las limitaciones regulatorias, entre otros.

En este modelo de asociación las empresas siguen manteniendo la autonomía en la administración de sus compañías, pero se comprometen sin que impacte sobre la independencia financiera y de administración de los integrantes, ya que se permite seguir operando con plena autonomía en el mercado nacional, donde incluso pueden construir puntos de encuentro para también apoyarse.

En la creación de las Redes de Exportación, las empresas asociadas deben definir prioritariamente los servicios de gestión y de simplificación administrativa, los bienes y servicios a promover, así como las aportaciones y volúmenes de cada una de las empresas que vayan a integrar la oferta exportable del consorcio, comprometiéndose a elaborar y presentar detalladamente su capacidad de producción, tipos de productos, características, tiempos de entrega, etc., para la promoción de su oferta exportable en el exterior.

Las empresas que participan de una Red de Exportación son en general PyMEs que están preparadas para exportar o sí ya exportan están interesadas en lograr una mejor inserción de sus productos en el exterior, pero debido a su misma condición de empresa pequeña, tiene fuertes restricciones para acceder a información sobre la forma de entrar a mercados externos, identificar oportunidades de negocios, establecer canales de distribución en forma eficiente, etc.

Por lo anterior, la asociación en una Red de Exportación, con otras empresas que tengan similares objetivos y limitaciones aparece como una alternativa viable para superar esos obstáculos. De esta forma se puede mejorar la oferta de productos, el poder de negociación con clientes en el exterior y la capacidad técnica y financiera.

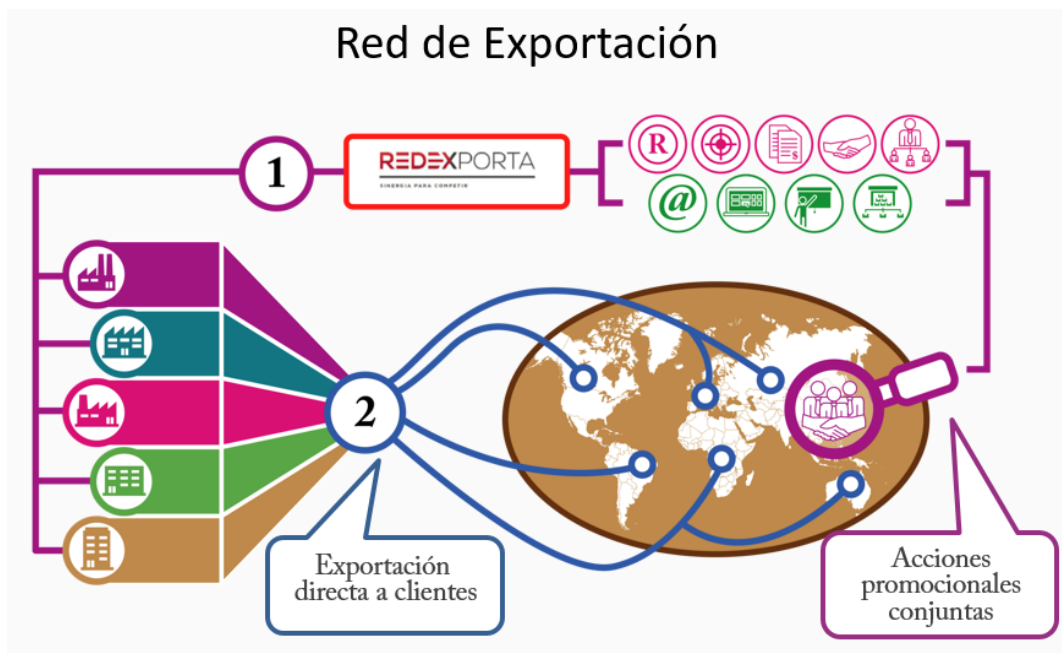
Asimismo, pueden lograr obtener los servicios de un especialista en comercio exterior, durante todo el proceso de conformación y consolidación de la REDEX quienes serán en este Modelo de Negocios: el Promotor Institucional de la REDEX, el Consultor para la conformación y el Gerente de la Red de Exportación para su implementación y consolidación.

Una vez determinadas las empresas con voluntad de integrarse en una Red de Exportación, ellas mismas deben decidir el alcance y objetivos de esa alianza (si es de promoción o de venta, de origen o destino, etc.) y las características que debe de tener el plan de acción a desarrollar, el reglamento interno para el correcto funcionamiento de la Red de Exportación, en temas tan importantes como el proceso de toma de decisiones para atender a los clientes futuros, cómo se compartirán los gastos comunes para mantener una estructura de gestión de la REDEX o el plan de mercadotecnia internacional del mismo, etc.

Dicho acuerdo, puede implicar la constitución de una nueva sociedad comercial, que será definida por sus integrantes como la figura jurídica más adecuada para sus objetivos. Es importante señalar que en estas Redes de Exportación las empresas no pierden su individualidad, no se pretende que los asociados cedan parcial o totalmente su producción o que exista una fusión entre las empresas. La participación en estas REDEX es totalmente compatible con el mantenimiento de los mercados internos de los asociados.

1.4 ¿Qué es una Red de Exportación?

Es una alianza formal de empresas del mismo sector productivo, y preferentemente con el mismo canal de comercialización, con el objetivo de mejorar su competitividad y sus exportaciones, promoviendo los productos y servicios de sus asociados en el exterior, mediante acciones conjuntas de promoción internacional, para facilitar su acceso a los mercados extranjeros beneficiados por los TLC negociados por México con nuestros principales socios comerciales.



1.5 Los beneficios de la formación de Redes de Exportación para las PyMEs mexicanas.

Entre los beneficios que reciben las PyMEs al integrarse a una Red de Exportación, podemos señalar los siguientes:

Mayores Posibilidades de Ingreso a Nuevos Mercados y Consolidar los existentes. Por cuestiones geográficas, las PyMEs mexicanas tradicionalmente exportan a los Estados Unidos y solo ocasionalmente a otros mercados, como el latinoamericano o el europeo. Para entrar a nuevos mercados se requiere realizar **estudios de mercados** y actividades promocionales mínimas, como participar en **eventos especializados** para realizar en situ la investigación de la competencia, las tendencias del mercado y la posible aceptación de sus productos por los consumidores locales o posibles distribuidores. Estas inversiones tienen una justificación económica en la medida que se cuenta con un volumen importante de oferta exportable, por lo que actuar en forma conjunta es posible que se justifiquen los gastos de promoción comentados.

Mejor capacidad para competir en los mercados internacionales debido a una mayor oferta. Actuar en una Red de Exportación también implica ventajas de rentabilidad y eficiencia para entrar en nuevos mercados, comparando con una promoción individual, pues muchas veces los importadores o distribuidores les interesa adquirir una gama mayor de productos del sector, por lo que coordinar y presentar las ofertas individuales de los asociados tiene mayores posibilidades de aprovechar ese interés. Mucha mayor ventaja sería en el caso de oferta complementaria al presentar una canasta de productos donde estén varios de los eslabones de la cadena de valor. Se hace más atractiva la oferta comercial en algunos casos al incrementar el volumen de productos a ofrecer, cuando se exporta

un solo producto. Al final se consigue despertar mayor interés entre compradores extranjeros.

Menores Costos de Producción. Esta mejora para las empresas asociadas se puede dar por un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada, por compras de insumos en grupo y/o un mayor grado de especialización.

En el primer caso, el hecho de agregarse una fuente mayor de demanda permite que los costos fijos se asignen entre mayores cantidades producidas, lo que implica ahorro en costos de producción y si además se logra una cantidad mayor de empresas que demanda una cantidad de materias primas que pueden ser negociados con los proveedores, a un menor precio.

Otra opción sería que al actuar en una Red de Exportación se decida una mayor especialización de los productos a exportar por medio de la REDEX. Por lo que deberá de desarrollar mejoras técnicas de producción, con la consecuente mejora de la productividad y menores costos de producción

Diversificación de los mercados de exportación. Enfrentar los mercados internacionales como parte de una Red de Exportación incrementa las posibilidades de entrar a varios mercados, ya que al bajar el costo de entrada a un mercado, le permite a las empresas incursionar como grupo en varios mercados. Por ejemplo, los costos compartidos también en la promoción facilitan incursionar en varios mercados en lugar de realizar actividades para entrar a un solo país, lo que significa al final tener varios mercados en caso de problemas económicos en un mercado en específico.

Reducción del costo de la inexperiencia y aprendizaje conjunto. El hecho de pertenecer a una REDEX le permite a las empresas adquirir nuevos conocimientos por la interacción con las otras empresas y la asesoría del Consultor y/o Gerente de la REDEX.

Las empresas pueden compartir sus experiencias de entrada en diferentes mercados, en su caso con distribuidores o ferias especializadas en las que han participado. Asimismo, comparten sus experiencias sobre la problemática a la que se han enfrentado para exportar y en su caso las entidades o empresas de servicios que han utilizado. En general se disminuye la posibilidad de repetir experiencias negativas, mientras que aumentan las posibilidades de identificar y aprovechar buenas oportunidades de negocios.

Como resultado del trabajo que realiza el Consultor o Gerente del Consorcio de Exportación, se pueden obtener conocimientos en materia de técnicas de promoción y comercialización, para luego aplicar en forma individual por cada una de las empresas asociadas.

Reducción de costos de transporte. Una de las problemáticas a las que se enfrentan las PyMEs es el inicio en el proceso de exportación en la que tienen que

atender muchas veces pedidos pequeños para entrar en mercados como los latinoamericanos que, por sus características sobre todo en Centroamérica, que no solicitarán un contenedor completo, por lo que participar en una REDEX permite bajar los costos de transporte, al consolidar eventualmente la carga con las otras empresas que forman parte de la asociación.

Para empresas con experiencia exportadora, como puede ser el caso de empresas proveedoras de servicios de manufactura de procesos metalmecánicos para el sector de autopartes, se pueden contratar los servicios de un experto en temas de logística para bajar los costos de traslado de sus piezas al mercado norteamericano.

Menores costos de inversión en la promoción de la exportación. Como toda empresa que quiere colocar sus productos en los mercados internacionales, es fundamental invertir en promoción, que va desde participar en ferias internacionales o en misiones de exportaciones con el fin de entrar en contacto con posibles clientes o distribuidores. Esta inversión puede ser compartida en el caso de las empresas que forman parte de una Red de Exportación, por ejemplo, al participar en una feria internacional, no tienen que viajar todas las empresas asociadas, ya que esa función la realiza el Gerente del grupo quien se encarga de promover la oferta de todas las empresas.

Igualmente se logra una reducción de las fluctuaciones derivadas de la actividad en el mercado interno, ya que los empresarios se dedican a producir, mientras que la REDEX se encarga de realizar las actividades de promoción en el exterior.

Asimismo, se comparten los costos de tener un Gerente de exportación con las otras empresas del grupo, ya que las funciones de promoción las realizará la REDEX como un servicio a sus asociados.

Mayor Posibilidad de obtener apoyos económicos, de cabildeo y gestión con Organismos Públicos. Uno de los problemas a los que se enfrentan las PyMEs mexicanas es la dificultad para acceder a los diferentes apoyos económicos que ofrecen las diferentes instituciones del gobierno federal y estatal en México, por la dificultad de atender los trámites y preparar las propuestas para acceder a los mismos, por lo que participar en una Red de Exportación, ofrece la posibilidad de tener un gestor especializado en esos temas en la figura del Gerente de la REDEX, además de que a las entidades de gobierno les interesa una mejor utilización de sus recursos, por lo que al otorgarlos a empresas asociadas y con un proyecto sustentable de exportación, facilita el lograr ese objetivo.

Adicionalmente, se obtiene un acercamiento, sensibilización y canal de comunicación más estrecho y de interés comunitario ante las instituciones de nuestro país relacionadas con los trámites y expedición de documentos para la exportación como lo son, por mencionar algunos:

Certificados de buenas prácticas de manufactura, certificados de libre venta, certificados de origen por COFEPRIS, registros sanitarios en SENASICA-SAGARPA, FDA, Global Gap, etc.

1.6 Tipos de Redes de Exportación que vamos a promover:

En relación al perfil de la Red de Exportación a desarrollar, va a depender de los servicios que otorgan a sus asociados, y de los objetivos de la Red de Exportación, que pueden las REDEX de Promoción y REDEX de Ventas. Dentro de esa clasificación existen diferentes variedades dependiendo de la relación existente entre los productos que están en condiciones de formar parte de la oferta exportable de la REDEX, de acuerdo con el sector de actividad o región en la que están establecidas las empresas asociadas, así como la estrategia de exportación.

➤ **Con relación a su finalidad:**

- REDEX de Promoción y desarrollo competitivo.
- REDEX de Venta.

- **Redes de Promoción y desarrollo competitivo.**

Las actividades a desarrollar por la REDEX serán principalmente de promoción de los productos de las empresas asociadas (participación en ferias internacionales, organización de misiones comerciales, confección de catálogos y folletos, etc.) y suministrar servicios de asistencia para el desarrollo de una mayor competitividad (diseño, certificación de calidad, tecnología de producción, mercadotecnia, desarrollo de proveedores, revisión de costos, capacitación, modernización de maquinaria, creación de base de datos, asistencia en la organización de eventos, etc.).

ProMéxico recomienda iniciar el proceso de integración de las empresas en Redes de Exportación, en uno de Promoción y desarrollo competitivo, ya que las empresas asociadas mantienen la individualidad y su marca, pero agrupadas bajo la marca única "Institucional" de la Red de Exportación, para la promoción internacional. En la medida que se identifican clientes interesados en sus productos o servicios, la venta de exportación se realizadas individualmente por cada empresa. Estos elementos facilitan vencer la resistencia inicial para participar en este Modelo de Negocios de Redes de Exportación.

En efecto, en este tipo de Redes de Exportación, cada una de las empresas será responsable de la negociación y venta de sus productos, pero la promoción la realizará el Gerente de la REDEX, quien a su vez promoverá convenios con proveedores de servicios externos, como: transportistas, agentes aduanales, expertos en servicios administrativos, legales y comerciales. Asimismo, realizará

investigaciones de mercado, para identificar canales de distribución, buscará fuentes de financiación y promoverá mayor interconexión entre las mismas empresas participantes. En suma, es una estructura de servicios para la PyME, reduciendo costos y riesgos para promover sus productos en el exterior.

Red de Exportación de ventas.

Además de promover los productos de las empresas asociadas (y mejorar su competitividad), se realizan las ventas a través de una empresa comercial exportadora establecida para esta finalidad por los miembros de la REDEX (o a través de una empresa comercial exportadora ya existente, con la cual la Red de Exportación firmará un convenio). Un ejemplo son las Comercializadoras Asiáticas.

La empresa comercial exportadora, dirigida por el Gerente de la REDEX en representación de sus asociados, es un ejecutivo ajeno a las empresas participantes, que venderá los productos o servicios de las empresas individualmente o en conjunto (en conformidad con las oportunidades). Además, tendrá a su propio cargo la administración de las ventas. Se sugiere que se trabaje con una única marca (distinta de las existentes individualmente).

Puede tener como función tanto comprar en forma conjunta la materia prima y los insumos destinados a los asociados (comercialización interna o pool de compras), así como vender los productos o servicios de los mismos en forma conjunta al exterior.

Este tipo de Redes de Exportación puede eventualmente ser implantado como una etapa sucesiva a la Red de Promoción y desarrollo competitivo, pues las empresas participantes habrán tenido tiempo de acostumbrarse a trabajar en conjunto perdiendo la desconfianza inicial.

Este tipo de REDEX es ideal para la exportación de productos agrícolas: Flores de Corte a Norteamérica y Mango a Europa, etc., así como para la exportación de servicios: Maquila de Software para Estados Unidos, Servicios de Ingeniería y Construcción para Latinoamérica, Desarrolladores de videojuegos para Estados Unidos, textiles, artículos de moda, Subcontratación de procesos metalmecánicos para el sector de autopartes en Norteamérica, etc.

➤ **Según las Características de la Oferta de los socios de la REDEX:**

- REDEX Sectorial.
- REDEX Multisectorial.

Asimismo, se pueden organizar Redes de Exportación por sector que ofrecen un mismo producto o servicio y multisectoriales enfocadas a un canal de distribución único, así como REDEX, en forma regional o multiregional dependiendo del origen de la oferta.

Como se comentó anteriormente, las empresas se pueden dividir por el sector de actividad dentro de las REDEX de Promoción y desarrollo competitivo o de Venta. Si se agrupan para vender los mismos productos o su oferta es complementaria, se denominan dependiendo de la relación de la oferta de los miembros asociados, siendo estos los más representativos:

REDEX Monoproductos: conformados por empresas que producen un solo producto o servicio. Ejemplo: Red de exportación de Mango.

Grupos Monosectoriales: integrados por empresas de un único sector, tienden a conocerse entre sí y a tener mayor conocimiento de los negocios de cada una. Producen y venden una gama de productos relacionados o complementarios. Ejemplo: Red de exportación de Moda.

Grupos Multisectoriales: conformados por empresas de varios sectores cuya principal ventaja es la de ofrecer una mayor variedad de productos a un mismo cliente en el exterior. Ejemplo: REDEX de suministros de hotelería (ascensores, mobiliario, decoración, iluminación y equipamiento de cocina).

Se recomienda que si bien la oferta sea de empresas con productos complementarios, sean compatibles en lo que se refiere al diseño y calidad.

➤ **Según la Estrategia de Exportación:**

- **REDEX en Destino**
- **REDEX con Denominación de Origen**
- **Consortios de Exportación para participar en Licitaciones Internacionales.**
- **REDEX de Compra.**

REDEX en Destino en base a la Demanda.

Como hemos comentado, a través de la asociación que se generará con las **Redes de Exportación** y las PYMES participantes, se logrará tener una oferta exportable de calidad, un volumen consolidado de productos, una adecuada estrategia de comercialización, lo cual les permitirá a las empresas que los integran incursionar exitosamente en los mercados internacionales.

La estrategia de agrupar a las empresas para formar **Redes de Exportación** permite desarrollar economías de escala y mejorar la efectividad de las PyMEs con potenciales compradores, lo que se traduce en un fortalecimiento de las exportaciones.

Desde esa perspectiva se trabajará con las Oficinas de ProMéxico en el Exterior (OREX) de ProMéxico, para identificar las empresas que están interesadas en comprar productos de origen mexicano y que por las características de la demanda

se requiera el integrar la oferta exportable en una red de exportación. Como el caso de Redes de Exportación de alimentos tradicionales para el mercado hispano en los Estados Unidos.

- **REDEX con Denominación de Origen.**

México ha aportado al consumo mundial importantes productos mismos que gozan del beneficio de denominación de origen, por lo que se buscará aprovechar esa ventaja para desarrollar redes de exportación como en el caso del Tequila, Mezcal, Puros, Café de Altura, Vainilla, etc. Un ejemplo de Red de Exportación es el enfocado a los insumos para la gastronomía nacional, ya que en nuestro país existe una política pública para promover nuestra cocina y sus ingredientes principales.

Consortios de Exportación para participar en Licitaciones Internacionales.

En el caso de exportación a Latinoamérica, se recomienda la realización de Consortios de Exportación para integrar a empresas que actualmente sean proveedoras de productos y servicios para que participen en las licitaciones internacionales de las empresas estatales extranjeras, que suministran los servicios de energía eléctrica, gas, telecomunicaciones e infraestructura, en diferentes países con los que tenemos tratados de libre comercio.

1.7 Programa Nacional para la conformación y consolidación de Redes de Exportación. *RedExporta*.

El Plan Nacional de Desarrollo de nuestro país, señala la importancia de incrementar el contenido nacional en las exportaciones y posicionar a México como un país altamente competitivo.

La meta 4, “México Próspero”, precisa que para desarrollar los sectores estratégicos del país, son cruciales los puntos siguientes:

1. Reactivar una política de fomento económico enfocada en incrementar la productividad de los sectores dinámicos y tradicionales de la economía mexicana, de manera regional y sectorialmente equilibrada.
2. Impulsar a los emprendedores y fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas, así como su capacidad exportadora.⁷

Desde ese mandato, ProMéxico ha decidido implementar un **“Programa a Nivel Nacional para la Conformación y Consolidación de Redes de Exportación para Potenciar las Exportaciones de las PYMES Mexicanas”**, denominado **Programa RedExporta, Generando Sinergias para Competir**.

⁷Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, <http://pnd.gob.mx/>

Para los fines de este Programa, el principal objetivo de una Red de Exportación será: “ **formalizar un acuerdo de colaboración entre pequeñas y medianas empresas del mismo sector productivo, que exportan productos o prestan servicios complementarios, y comparten el canal de comercialización internacional, con el objetivo principal de posibilitar que la unión de todas las capacidades, permita realizar exportaciones beneficiosas para todos sus integrantes, con una promoción conjunta en los mercados externos, reduciendo los riesgos y costos para facilitar el acceso a los mercados internacionales** ”.

Los beneficiarios de este programa serán empresas PyMEs mexicanas actualmente exportadoras o que tengan la capacidad potencial de exportar.

1.7.1 Misión

Implementar con éxito el Programa RedExporta para que las PyMEs mexicanas se integren a una Red de Exportación, para iniciar, incrementar o diversificar sus exportaciones, promoviendo una oferta exportable adecuada a los requerimientos de la demanda internacional.

1.7.2 Visión

Posicionar a ProMéxico como el organismo promotor de las exportaciones de las PyMEs mexicanas, líder para desarrollar modelos de negocios y apoyar el incremento de las exportaciones en el país, mediante la conformación y consolidación de mecanismos de asociación empresarial, que permitan generar ventajas competitivas, que no podrían alcanzar las empresas PyMEs en forma individual.

1.7.3 Objetivo General

El objetivo general del programa REDEXPORTA, es formar Redes de Exportación y/o Consolidar asociaciones de exportadores, consorcios de exportación o integradoras de PyMEs establecidas en los Estados de la República Mexicana, como mecanismo para mejorar su capacidad competitiva, aumentar el número de empresas exportadoras, así como incrementar el valor agregado y los mercados de destino de las exportaciones de las PyMEs que ya venden al exterior.

1.7.4 Objetivos Específicos.

Implantar una Red de promoción de las exportaciones y competitividad con la metodología de ProMéxico, desarrollar una cultura exportadora, formar consultores y gerentes de REDEX, incentivar el intercambio de experiencias entre empresas participantes, reducir costos y riesgos para cada uno de los participantes, mejorar el conocimiento de las empresas en relación con procesos productivos, técnicas de comercialización y valor agregado del producto y propiciar la cultura de acción conjunta. Conservar y generar nuevos empleos en las empresas, a través del

incremento de sus ventas en el extranjero, creación de una plataforma de asistencia técnica local con la capacidad para promover, desarrollar, gestionar, evaluar y monitorear las Redes, reducir la tendencia al individualismo y desconfianza recíproca en el sector, desarrollar planes de negocios de exportación y generar una cartera de proyectos de exportación y mercadotecnia internacional.

1.8 Resultados de exportación esperados.

- Crear nuevas empresas exportadoras en el país.
- Fortalecer a las empresas que ya exportan.
- Diversificar los mercados de exportación de las empresas que ya exportan.
- Diversificar los productos exportados

Viabilidad Técnica

- Aplicar la metodología aplicada por ProMéxico para la formación de Redes de Exportación.
- Proceso previo de selección de las empresas para homologar su capacidad exportadora.
- Contar con una Red de Consultores especializados en la formación de REDEX, con capacidades comprobadas de capacitación y asistencia técnica para el desarrollo de la competitividad y las exportaciones de las PyMEs.
- Apoyo de expertos internacionales en los aspectos técnicos del sector y de los mercados de destino, y temas de calidad, innovación y tecnología por sector.
- Apoyar en la Contratación del Gerente de cada REDEX.
- Desarrollar Programas de Promoción Internacional para las REDEX y generar una cartera de proyectos de exportación y mercadotecnia internacional.
- Acciones promocionales bien definidas en mercados prioritarios.
- Apoyar la creación de la Plataforma **RedExporta** en la página de ProMéxico, para promover, desarrollar, gestionar, evaluar y monitorear las REDEX.

1.9 Síntesis del Proyecto:

- **Viabilidad de Negocios:** Los proyectos de Redes de Exportación a presentar, tendrán que justificar para su formación, las oportunidades de negocios identificadas en el exterior, por medio de información del mercado y los canales de distribución a desarrollar, así como las demandas comerciales existentes. Para que tenga éxito una Red de Exportación requiere integrarse en base a la demanda internacional.
- **Estrategias:** Acompañamiento en todo el proceso por Consultores y Gerentes de REDEX especializados en los sectores a exportar; utilización del export check-up; capacitación especializada por consultor e instructores de ProMéxico, asistencia técnica sobre mercados o competitividad por consultores

especializados, desarrollo de acciones promocionales en el exterior en forma conjunta.

- **Plan de acción:** Establecimiento de Redes de Exportación en México o en el Exterior con el apoyo de las Oficinas de Representación de ProMéxico en el interior de la República y en el exterior, así como la Consolidación de las exportaciones de empresas asociadas para exportar, que integran el Programa RedExporta.
- **Control de Evaluación y Seguimiento:** ProMéxico cuenta con la Bitácora del Promotor como la herramienta con las que se le dará seguimiento a los apoyos y servicios ofrecidos y los resultados obtenidos por cada proyecto.
- **Publicación de resultados y actividades de difusión.** Se tendrán reuniones semestrales entre ProMéxico y los consultores, promotores o gerentes de REDEX, para comentar sobre los avances de las acciones promocionales realizadas y los resultados de venta de exportación logrados.
- **Resultados:** creación de un modelo de negocios adecuado a las características de las PyMEs mexicanas, incremento de la competitividad y montos de exportaciones, así como mecanismos eficientes para acceder a los mercados internacionales.

1.10 Indicadores de impacto

- **Exportación de los productos o servicios de las empresas.** Se demostrará al finalizar el proyecto (en un máximo de 2 años), a través de un reporte comparativo de las exportaciones de cada una de las empresas asociadas en forma individual y de la REDEX en conjunto, en función a sus operaciones de comercio exterior antes y después de su participación en el programa **RedExporta**, reportando los siguientes indicadores:
 1. Formación de nuevas Redes de Exportación.
 2. Creación de nuevas empresas exportadoras.
 3. Aumento del monto de las ventas al exterior de las empresas exportadoras.
 4. Diversificación de mercados de destino de las exportaciones.
 5. Nivel de innovación integrado en las empresas. (Mejora de los procesos productivos y desarrollo de nuevos productos)
- **Exportación exitosa.** Una vez concluido el proyecto, los integrantes de cada Red de Exportación que se forme, lograrán exportar en forma regular sus productos a los mercados objetivos.
- **Evaluación de Desempeño de la REDEX.** Se mide primero cuando se conforma una REDEX en base a la metodología de ProMéxico y posteriormente por el número de acciones promocionales realizadas y la eficacia en función de los servicios que otorga a las empresas asociadas y la percepción satisfactoria de los mismos.

- **Número total de empresas a beneficiar con el Programa RedExporta.** En el periodo 2016-2018 se apoyarán a 400 empresas al formar 20 nuevas Redes de Exportación y consolidar a 30 Redes, Consorcios o Asociaciones de Exportadores que se han integrado al programa RedExporta.

1.11 Cronograma de ejecución del proyecto de conformación y consolidación de una Red de Exportación.

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO																		
ETAPAS	DURACIÓN EN 18 MESES																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
PROSPECCIÓN	X	X																
PREPARACIÓN		X	X	X	X	X												
IMPLANTACIÓN			X	X	X	X												
CONSOLIDACIÓN	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Sectores a desarrollar

El Programa para REDEXPORTA, se enfocará prioritariamente en los siguientes sectores estratégicos: Aeroespacial, Industrias Creativas y Visuales, Alimentos y Bebidas, Moda y Hábitat, Autopartes, Agroindustria, Servicios de TIC's y Software.

1.12 Esquema de Funcionamiento:

El Grupo Consultivo del Programa RedExporta (GCPR) estará constituido por los siguientes integrantes: El Coordinador de REDEX (CPR), y un grupo de trabajo RedExporta en el que participen los promotores de ProMéxico (Sectoriales, OMEX y OREX), Consultores y Gerentes de REDEX, así como funcionarios de Organismos Promotores Federales, Estatales y de Cámaras y Asociaciones Empresariales, con el fin de monitorear y reportar los avances del programa RedExporta.

El promotor de la formación de la REDEX, tendrá a su cargo las siguientes actividades de acuerdo con la Metodología implementada por ProMéxico:

- 1) Identificación de empresas preparadas para exportar y/o con experiencia exportadora por sector o producto, de preferencia en forma local o regional.
- 2) Enviar al Coordinador de REDEX, la propuesta de formación de REDEX con el listado de empresas interesadas en integrarse, para su visto bueno.

- 3) Organización del seminario de sensibilización con las empresas interesadas en formar la REDEX. Preferentemente el Coordinador de Redex será el encargado de dar la presentación sobre la metodología del programa RedExporta.
- 4) Evaluación del resultado del seminario.
- 5) Apoyar a las empresas para el envío de las Fichas Técnicas de Inscripción de las empresas seleccionadas para participar en la REDEX.
- 6) Procesamiento de las informaciones contenidas en las fichas técnicas para llenar el documento denominado “Resumen del Proyecto para conformar una Red de Exportación”.
- 7) Contratación del Consultor capacitado por ProMéxico para el desarrollo de la REDEX.
- 8) Identificación de las empresas seleccionadas que participarán en los cursos de capacitación y las asesorías otorgadas por expertos sectoriales o mercado.
- 9) Realización de la agenda de las visitas a las empresas que enviaron los Perfiles de Exportador “fichas técnicas de inscripción” al proyecto para la aplicación del “export check-up” y visitas técnicas del consultor contratado.
- 10) Elaboración de investigación para definir mercados internacionales prioritarios, por parte del consultor, con el apoyo de información proporcionada por ProMéxico de acuerdo con los nichos de oportunidades de exportación identificados por sus oficinas de representación en el exterior.
- 11) Identificación y contratación de los consultores técnicos (encargados de la asesoría técnica por producto o mercado).
- 12) Realización de los Cursos de Capacitación y los Talleres de Asistencia Técnica.
- 13) Identificación y apoyo para la contratación del Gerente de la Red de Exportación (considerando posibles sugerencias de los empresarios).

Con la evaluación de las empresas y la realización de los cursos y los Talleres de Asistencia por parte de los consultores y de los participantes, termina la fase preparatoria de la REDEX.

Inicia entonces la etapa de Implantación de la Red de Exportación. En esta etapa, la función del CGP será de observador y consultor. La ejecución del trabajo será de responsabilidad del consultor contratado, pero se recomienda que participe desde ese momento el gerente de la REDEX en conjunto con las empresas interesadas en integrar la REDEX.

Desde el inicio de las actividades el Consultor deberá desarrollar reuniones de integración, en el que se deberá dar asistencia técnica para definir la misión, visión de la REDEX, perfil del gerente de REDEX, definir la Figura Jurídica, modelo de funcionamiento con el Reglamento Interno, preparación del Plan Estratégico de Mercado con el Programa de Promoción Internacional para los próximos tres años y el Fondo de Aportaciones por año por empresa para su realización.

Para finalizar la primera Fase de prospección, preparación e implantación, se requerirá que formalicen la integración de las empresas en una Red de Exportación.

Para dar inicio a la segunda fase, que es la Consolidación de la Red de Exportación, se le solicitará a las empresas que presenten a través del Consultor o Representante Legal a ProMéxico y a nombre de sus asociados, el Programa de Promoción Internacional con acciones definidas para lograr los objetivos de la Red de Exportación, Consorcio o Asociación de Exportadores, en los que se pueden comentar las siguientes: diseño de material promocional para la exportación, asesoramiento técnico en procesos productivos, estudios de logística, organización y realización de encuentros de negocios, participación individual en eventos internacionales y misiones estratégicas de exportación. Así como la participación en ferias internacionales, agendas de negocios y contratación de practicantes de negocios internacionales y/o representantes internacionales contactados, coordinados y/o desarrollados por el Gerente de REDEX.

ProMéxico apoyará a la REDEX para gestionar con organismos federales y estatales la solicitud de apoyos para la realización de estas actividades, por lo que es muy importante las reuniones trimestrales que ProMéxico por medio del Coordinador de REDEX organizará con los Gerentes de REDEX para recibir el reporte de las actividades realizadas y resultados obtenidos por cada REDEX, Consorcio o Asociación de Exportadores integradas en el Programa RedExporta.

2 Etapas de la metodología del Programa REDEXPORTA



Para determinar la metodología que debíamos desarrollar para apoyar a las empresas mexicanas para integrarse en redes de exportación, realizamos un estudio de Benchmarking con las experiencias desarrolladas en los países con mejores resultados en la implantación de la metodología de desarrollo asociaciones de PyMEs, como es el de los Consorcios o Grupos de Exportación en Italia, España, Argentina y Chile. Así mismo, desarrollamos un análisis FODA de la experiencia de implantación de esa metodología en México.

Se contrataron los servicios de Consultoría del Asesor Internacional Experto en el desarrollo de Consorcios de Exportación en varios países, Nicola Minervini, para conocer la experiencia desarrollada al implementar su metodología denominada SIPE, Sistema Integrado de Promoción de las Exportaciones en la República Mexicana y las áreas de oportunidad para mejorar los resultados y adecuarla a las características de las PyMEs mexicanas.

Como resultado de ese estudio y de la experiencia de ProMéxico al conocer las necesidades de las PyMEs mexicanas para exportar, se determinó realizar un Programa de Apoyos y Servicios de ProMéxico, que fuera integral y a largo plazo, que abarcará todo el proceso de exportación por el que tiene que pasar una PyME, apoyándola para tener productos y servicios preparados para exportar y con mayor competitividad empresarial, así como una vez integrados en REDEX, en la búsqueda de representantes, importadores y distribuidores en el exterior, que le permita a las PyMEs tener una exportación exitosa y constante.

Asimismo, se determinó llamar Redes de Exportación por considerar que los apoyos y servicios que otorgará ProMéxico son integrales, a largo plazo y hechos a la medida de acuerdo con el grupo de empresas previamente seleccionadas en forma sectorial y están interesadas en exportar, incrementar sus exportaciones o diversificar sus mercados de destino, dando prioridad a la selección previa de las empresas para atender una demanda en el exterior, así como seguir apoyando con acciones promocionales para lograr los resultados esperados de venta de exportación. Además de que permitirá apoyar los esfuerzos de asociaciones empresariales existentes como los Consorcios de Exportación, Integradoras de Exportación y Asociación de Exportadores por producto o sector, para consolidarse como Redes de Exportación.

La metodología de ProMéxico para la formación y consolidación de Redes de Exportación está formada por cuatro etapas, mismas que se dividen en dos fases de acuerdo al desarrollo de cada REDEX. **La fase número uno de Conformación, consta de las etapas de: prospección, preparación e implantación, para dar paso a la fase número dos con la etapa de Consolidación.** Es importante señalar que con la figura de Gerente de REDEX lograremos pasar la etapa de conformación y consolidación directamente con la firma de un convenio de colaboración entre las empresas participantes, el Gerente de REDEX y ProMéxico para desarrollar el programa de Promoción Internacional.

2.1 FASE 1: CONFORMACIÓN DE REDES DE EXPORTACIÓN.



2.1.1 Primera Etapa: Prospección.

La prospección es la primera etapa de la metodología de ProMéxico, y está formada por cinco pasos fundamentales, con los que se crearán los cimientos para la conformación de las Redes de exportación.

1. El primer paso es la identificación de nichos de mercado y la oferta exportable.,

Esta actividad deberá ser llevada a cabo por las Oficinas de ProMéxico en cada Estado de la República (OMEX), con el apoyo de las Oficinas de ProMéxico en el exterior (OREX) y el Coordinador del Programa REDEXPORTA. Las OMEX serán las encargadas de identificar los sectores que tengan mayor potencial de acuerdo a la vocación de exportación de cada Estado.

Una vez identificados los sectores, se deberán identificar las empresas que podrían formar parte de las Redes de Exportación. La OMEX realizarán un examen de las informaciones disponibles sobre los sectores en su Estado de Adscripción, tales como: Estadísticas, estudios de mercado, etc.

Asimismo, los consultores de REDEX, posibles gerentes de redes de exportación y funcionarios de entidades gubernamentales enfocados a la promoción de las exportaciones, podrán presentar propuestas de desarrollo de redes de exportación a la Coordinación del Programa REDEXPORTA para su realización.

Es recomendable dar prioridad a los sectores con alto valor agregado, tales como: Aeroespacial, Industrias Creativas y Visuales, Alimentos y Bebidas, Moda y Hábitat, Autopartes, Servicios de TIC's y Software.

Durante esta etapa, la Unidad de Inteligencia de Negocios de ProMéxico (UIN), con el apoyo de la coordinación de REDEXPORTA y los Sectoriales de la UPE, realizará una comparación entre los sectores seleccionados en México y sectores similares en otros países, (por ejemplo, Chile, Brasil, Colombia) para averiguar el nivel de competitividad de las empresas mexicanas en los mercados internacionales, con el fin de realizar una investigación de los mercados prioritarios.

La primera actividad será enviar una propuesta de realización de una red de exportación, incluyendo en un listado los datos de las empresas que han expresado su interés de participar en una REDEX. **Anexo 1. “Lista de empresas interesadas en integrarse a una Red de Exportación”.**

2. Una vez definida la Red de Exportación y las empresas interesadas a integrarse, se deberá realizar un seminario de sensibilización para los empresarios sobre el tema “Sinergia para Competir: Redes de Exportación”.

La presentación para el seminario de sensibilización “Sinergia para competir: Redes de Exportación”, será otorgado por el Coordinador del Programa REDEXPORTA o el Promotor designado por ProMéxico. El temario de ese Seminario se encuentra disponible en el **Anexo 2. “Temario Seminario de Sensibilización”**. La Presentación del Seminario de sensibilización⁸⁸ de este documento y de manera digital con el Coordinador del Programa RedExporta.

Durante esta presentación se explicará a los empresarios las razones por las que una Red de Exportación es un excelente Mecanismo de apoyo para las PyMES para iniciar, incrementar o diversificar sus ventas de exportación, cuáles son los modelos de asociación que existen, así como algunos ejemplos de casos de éxito y los factores que los llevaron a tener éxito en el desarrollo de las Redes de Exportación. Las empresas aprenderán sobre los beneficios de formar una REDEX y las funciones del Consultor, el Gerente de la REDEX y los apoyos y servicios que ofrece ProMéxico y las entidades de gobierno federal y estatal, para su consolidación.

En esa presentación se buscará sensibilizar a los empresarios sobre la necesidad de mejorar la calidad de sus productos para lograr la capacidad exportadora, y cómo el asociarse en una REDEX puede acercarlos a lograr sus objetivos, no únicamente para estar listos para exportar, sino también para mejorar su competitividad a nivel nacional.

⁸⁸ Los promotores/consultores tendrán, además de la metodología como material de apoyo en anexo, los formatos necesarios para su implantación.

El promotor del evento debe enviar a la OMEX del Estado de la República con copia para el Coordinador de REDEX, el listado de los asistentes con los datos básicos y llenar un reporte de los resultados del Seminario de Sensibilización con fotos.

3. Identificación de candidatos.

Como parte de la primera Etapa, ProMéxico se dará a la tarea de realizar una minuciosa selección de los candidatos a participar en el programa. Este paso es de suma importancia, ya que el que una empresa esté interesada en participar, no significa que esté lista para formar parte de una REDEX. Para ello, se ha creado una lista con aquellas mínimas cualidades que deberán tener las empresas para tener éxito al integrarse en la REDEX. A continuación, las características necesarias:

- Se dará preferencia a las empresas que ya hayan realizado alguna exportación.
- Preparada para exportar: Nivel de referencias de venta en el mercado interno, tales como la calidad del consumidor de sus productos y/o servicios a nivel regional o nacional, de preferencia experiencia como proveedor de una empresa o supermercados o tiendas departamentales. transnacional extranjera.
- Actitud abierta al cambio y a trabajar con otras empresas en la misma Red de Exportación.
- Su producto debe tener contenido de diseño de un nivel medio-alto.
- Originalidad en el producto, creatividad e innovación.
- Recursos de organización interna para poder atender las necesidades de importación de compradores internacionales.
- Capacidad industrial y tecnológica, tales como volumen de producción, nivel de actualización de máquinas e instalaciones
- Un nivel de facturación anual mínima que permita invertir en el proyecto de la REDEX, mínimo de \$100,000 a \$150,000 pesos por año, por cada empresa, con recursos propios.
- Se deben de considera al inicio un mínimo de 10 empresas por REDEX, pero entre más empresas se integren menor la inversión y mayores son las posibilidades de éxito.
- Nota importante: No unir en la misma REDEX, empresas que sean muy distintas por tamaño de producción, nivel de calidad del producto, tipo de experiencias en el mercado ni competidoras directas. La experiencia ha demostrado que el no seguir esta recomendación es una de las principales causas de disolución de los Consorcios o Redes de Exportación.

4. Aplicación de la ficha técnica.

Al final del seminario de sensibilización y una vez que se han identificado los candidatos, se aplicará la Ficha técnica para conocer su experiencia exportadora, así como sus intereses y objetivos al entrar a la REDEX. **Anexo 3. “Ficha Técnica de inscripción a la Red de Exportación”**. En este documento se recopilan los datos preliminares de las empresas que estén interesadas en participar en el proyecto.

Estas Fichas Técnicas se enviarán a la OMEX más cercana de ProMéxico, con copia para el Coordinador del Programa REDEXPORTA. En esta parte del proceso se filtran los candidatos a formar la Red de Exportación. Se seguirán los criterios de selección mencionados anteriormente en la actividad número tres.

Al final del proceso, las REDEX tendrán un número mínimo de cinco empresas, el óptimo será de diez, pero pueden ser todas las empresas que cumplan con los objetivos, cuanto más mejor.

Es conveniente que en cada REDEX haya algunas empresas que estén exportando, y por lo tanto, que conozcan cómo hacerlo junto con otras que nunca lo han hecho, de este modo la experiencia de las primeras sirve a las segundas.

Una vez seleccionadas las empresas que participarán en la REDEX, se recomienda realizar una primera reunión de integración y conocimiento de las empresas interesadas en participar, para que cada empresa de una presentación de sus productos e intereses de participar en una REDEX.

Una vez confirmado su interés en participar, y seleccionado el Consultor para la formación de la REDEX, las empresas pueden de solicitar el apoyo para la contratación de un consultor que aplique la metodología de ProMéxico para su formación.

5. Contratación de un consultor para Red de Exportación.

Este paso es vital para el correcto funcionamiento de la metodología, pues el consultor será el principal guía de la REDEX durante todo el proceso de implantación. Este consultor será el encargado de asesorar a las pymes para la exportación durante la primera fase del proyecto, es decir, las primeras tres etapas de la metodología RedExporta. Facilita el logro de un consenso y ayuda a mantener el dinamismo del grupo y que las empresas definan un plan de actividades realista con tiempos y recursos suficientes para su realización. Es como un tutor que permite a las empresas que definan sus propias metas y adecuen la REDEX a sus propias necesidades

Entre las características que deberá cubrir el consultor se encuentran la experiencia mínima de cinco años en: Desarrollo y asesoría en proyectos de asociatividad

empresarial, Gestión y desarrollo de negocios internacionales, Asesoría a PyMEs para la exportación, formulación de estrategias de acceso a mercados, amplia red de contactos en empresas e instituciones, conocimiento, experiencia y recursos para realizar estudios de mercado y planes de negocios de exportación.

Cada OMEX podrá sugerir a las empresas los candidatos a Consultor que cuenten con las aptitudes necesarias para cumplir el puesto de acuerdo al sector y al mercado en el que se desarrolle la REDEX. En caso de que las OMEX no cuenten con candidatos, podrán acercarse a oficinas centrales de ProMéxico con el Coordinador del Programa RedExporta, quien cuenta con una cartera de consultores altamente calificados y que han recibido la capacitación que se requiere para conformar Redes de Exportación.

Durante esta actividad, las empresas contarán con el apoyo de ProMéxico titulado: **“Asesoría para formar Redes de Exportación. REDEX”**. **Anexo 4**. Este consiste en un apoyo económico a reembolso a Pymes para que obtengan los servicios de consultoría para iniciar, orientar y organizar la asociación de empresas por sector o línea de productos con el mismo canal de distribución en el exterior y conformar una Red de Exportación, con la metodología utilizada por ProMéxico, para promover los bienes y servicios de sus asociados en el extranjero, para incrementar sus exportaciones mediante acciones conjuntas de promoción internacional.

Este apoyo lo deberá pedir una sola empresa a nombre de las empresas interesadas a participar. Al final el número mínimo de empresas que se integren a la REDEX debe de ser de mínimo cinco empresas, para entregar el reembolso, por lo que se recomienda iniciar el proceso con 10 empresas o más.

Una vez que las empresas definan quién será el consultor, la empresa líder, enviará a la OMEX que corresponda a su Estado de la República, la **“Solicitud de apoyo del exportador y exportador potencial”**. **Anexo 5** del asesoramiento junto con la cotización del servicio y el Currículum Vitae del Consultor, así como el documento **“Resumen del proyecto para conformar una Red de Exportación”**. **Anexo 6**, en el que las empresas interesadas en integrar la REDEX deberán de firmar su compromiso de que cumplirán con todas las etapas de la metodología RedExporta.

Las funciones del Consultor son las siguientes: ayudar a las empresas a definir objetivos comunes, que conozcan los beneficios de participar en una REDEX para reducir la incertidumbre relacionada con el hecho de trabajar en conjunto, organizar reuniones para conseguir consensos, realizar la investigación de mercados prioritarios, realizar en colaboración con las empresas el Programa de Promoción Internacional con actividades promocionales en los próximos dos años, asesorar sobre la forma jurídica que más convenga a los asociados, dar capacitación sobre el proceso exportador, apoyar para que no existan controversias entre los miembros, apoyar en la contratación del Consultor Especializado en los Mercados o Mejora Productiva, así como del Gerente de Exportación y acompañarlos en sus primeras acciones promocionales en el exterior, tales como participar en una Feria Internacional o Misión de Exportadores, para su consolidación.

La participación del Consultor debe de ser temporal, promoviendo la "auto organización" de sus asociados para que sean ellos, con su asesoría, los que definan la manera en que se van a organizar, acompañando el proceso, pero que no dependa de su presencia la continuidad de la REDEX.

Esta asesoría para la formación de la REDEX, se realizará por un período de tres a seis meses de duración.

El reembolso se efectúa en 2 parcialidades, contra entrega de Reporte impreso o en medio electrónico que detalle los siguientes entregables por etapa:

- **PROSPECCIÓN Y PREPARACIÓN:**
 - Informe de realización del seminario de sensibilización.
 - Documento con la investigación de mercado.
 - Resultados de la aplicación del Diagnóstico para medir la capacidad de exportación de ProMéxico por empresa.
 - Informe de las actividades realizadas de capacitación y asistencia técnica.
 - Programa de Promoción Internacional de la Red de Exportación.
- **IMPLANTACIÓN:**
 - Acta Constitutiva de la Red de Exportación.
 - Reglamento interno de la Red de Exportación.
 - Estructura orgánica de la REDEX.
 - Fondo de Aportaciones.

Este apoyo depende de la disponibilidad presupuestal de ProMéxico, por lo que se recomienda sí existe el interés que las empresas cubrir esos costos por su cuenta, ProMéxico puede dar la capacitación al consultor contratado por medio del Coordinador de REDEX de ProMéxico para lograr la formación de esa REDEX.

2.1.2 Segunda Etapa: Preparación de las empresas: Diagnóstico y planeación

Una vez que se ha contratado al consultor, se comienza con la etapa de preparación, la cual consta de cinco pasos.

1. Investigación de mercados prioritarios.

El primer paso es la realización de un estudio de mercados prioritarios, en la que se recomienda el análisis de la competitividad del sector y las oportunidades de negocios identificadas por parte de la Unidad de Inteligencia de Negocios o los Promotores Sectoriales de ProMéxico, quienes aportarán con investigaciones o estudios para identificar mercados prioritarios para los productos de la REDEX. Esa información se pasará a las empresas y al Consultor para iniciar el proceso de realización de la investigación de mercados prioritarios.

El Consultor deberá de realizar un estudio de mercado específico del país con mayores posibilidades para la exportación por tener preferencias arancelarias y menores barreras a la exportación, entre otros factores. Asimismo, identificará los canales de comercialización, principales importadores o distribuidores, analizará la competencia, precios en el mercado y eventos promocionales, entre otros puntos.

El Consultor deberá de enviar a los promotores de ProMéxico, con copia al Coordinador de REDEX, en forma electrónica la Investigación de Mercado realizado para cumplir con los entregables del apoyo.

2. Export check up

Con la información de los Perfiles de Exportador, se preparará la agenda de encuentros entre el Consultor y los empresarios seleccionados para la realización del “Export Check up” o “Diagnóstico empresarial para medir la capacidad exportadora”, de ProMéxico **Anexo 7**. Este le permitirá al Consultor detectar el actual estado de competitividad e identificar las necesidades de capacitación para poder diseñar los cursos específicos que se impartirá a las empresas. Asimismo, determinar las expectativas comunes de las empresas que se pueden utilizar para definir los objetivos iniciales en la realización de la REDEX.

Se recomienda que, en la medida de lo posible, el promotor de ProMéxico acompañe al Consultor para la aplicación de la encuesta, para conocer las instalaciones y recomendar acciones posteriores para incrementar su competitividad y las exportaciones.

En esta actividad se evaluará la capacidad de las empresas para la exportación, si tienen un producto o servicio preparado para la venta al exterior, su experiencia exportadora, si tiene un plan de exportación, personal capacitado para exportar, si todas las áreas de las empresas participan en las decisiones para atender las demandas específicas del comprador internacional, si sus productos cumplen con las normas y certificaciones necesarias para entrar en los mercados internacionales, si tiene suficiente capacidad productiva para atender los requerimientos de los compradores internacionales. Asimismo, identificar cuáles son las acciones a desarrollar para incrementar su competitividad. Se trata al final, de conocer si los directivos y sus empleados piensan y actúan globalmente con mentalidad exportadora, que pueden adaptar su producción a las exigencias de los mercados internacionales.

El Consultor debe preparar un documento con los resultados de la aplicación de los diagnósticos para medir la capacidad exportadora por empresa, y las necesidades identificadas de capacitación y asistencia técnica, para que todos tengan los mismos conocimientos y en la medida de lo posible, una oferta exportable homogénea en calidad y precio. Deberá enviar esa información al Promotor y al Coordinador de REDEX para cumplir con los entregables del apoyo.

3. Contratación de consultores técnicos especializados

Una vez identificadas las necesidades de asistencia técnica para mejorar sus productos o servicios de acuerdo con las normativas de los mercados prioritarios para la exportación, de cada empresa, se deberán contratar consultores técnicos especializados en el sector y en el mercado de cada Red de Exportación. Este paso es una parte clave para el éxito de este programa.

Algunos ejemplos en los que el consultor será de gran ayuda, será para las áreas de tecnología de producción, diseño de empaque, embalaje y etiquetado, certificaciones sanitarias y de calidad, mercadotecnia y gestión empresarial (costos industriales, administración), así como los mecanismos más adecuados para entrar con éxito en los mercados identificados como prioritarios para la exportación. por lo que el Consultor identificará diversas fuentes de información para su contratación. La Coordinación del Programa REDEXPORTA puede apoyar en la identificación de los consultores con experiencia en esas asesorías, apoyados por la Dirección de Cooperación Internacional de ProMéxico.

4. Capacitación Ciclo Exportador.

Una vez que las necesidades de capacitación han sido identificadas gracias al Exporta Check Up, “Diagnóstico empresarial para medir la capacidad exportadora”, de ProMéxico, se solicitará a los consultores la elaboración de los cursos de capacitación (con una duración de entre 20-30 horas), que dará a las empresas por asociarse, basándose en las necesidades identificadas para que tengan los mismos conocimientos en el proceso exportador. Para más información sobre los cursos que se podrían impartir, por favor vea el **Anexo 8. “Programa de Capacitación. Temas sugeridos”**.

Al mismo tiempo el consultor llevará a cabo la definición de la estructura de capacitación, tales como la logística, ubicación de las clases, material didáctico y la definición del calendario de los cursos. Se deberá preparar un reporte del curso con el programa, lista de asistencia y los resultados de la capacitación. Mismo que se enviará al Promotor con copia al Coordinador de REDEX.

Adicionalmente, ProMéxico cuenta con un programa de **cursos de capacitación en línea, para asesorar** a las empresas en materia de comercio exterior, comercial y estratégica, entre los que podrán encontrar algunos de los siguientes temas: administración de la exportación, gerencia empresarial, gestión empresarial, técnicas de producción y certificación de calidad; entre otros.

5. Informe de Capacitación y Asesoramiento técnico sector-mercado.

A raíz de resultados del “ExportCheck-up” y de los resultados de los cursos, se definirán las visitas de los consultores técnicos en las empresas, para dar la asistencia técnica. Este es el último paso de la etapa dos de preparación. Con las observaciones de las visitas, se deberá elaborar un reporte con los datos

recolectados y un informe-diagnóstico de las empresas, que será parte de los entregables para el apoyo que otorga ProMéxico, mismos que deberá enviar al Promotor con copia al Coordinador de REDEX.

Al final de este proceso, se pueden identificar empresas que no cumplen con los requerimientos para formar parte de la REDEX por lo que el Consultor comentará el porqué de la exclusión de la empresa y hará un informe de los rubros que la empresa debe de mejorar para poder exportar y en su caso integrarse posteriormente a la REDEX.

2.1.3 Tercera Etapa: Implantación Establecimiento de la REDEXPORTA

1. Reuniones de formación de la Red de Exportación

En esta etapa, se lleva a cabo lo que se denomina como **Reuniones de formación de las REDEX**, mismas que deben realizarse con la participación de los representantes de las empresas, el Consultor y sí es posible con el futuro Gerente de la REDEX, para que participe desde un principio en su implantación. Estas reuniones de formación se recomiendan realizar en forma periódica en un principio en forma semanal o quincenal.

Estas reuniones se pueden llevar a cabo en forma paralela a las actividades previas de preparación.

Cada empresa debe designar a un representante en las reuniones, que de preferencia debe de ser el dueño o un alto directivo de la empresa, que se encargará de representar, aprobar y cumplir los compromisos establecidos en la implantación y consolidación de la REDEX.

Un tema importante en el desarrollo de la REDEX serán las relaciones personales y empatía que van a desarrollar los representantes de las empresas, en el transcurso de la realización de las reuniones, que será la base de confianza y cooperación de los miembros.

En esta actividad el Consultor deberá identificar al empresario líder que apoye en las labores de acoplamiento y liderazgo para que los socios trabajen en equipo. Asimismo, se recomienda la conformación de Grupos de Trabajo que apoyen en el proceso de desarrollo de bases de confianza y una participación más activa de las empresas.

2. Asistencia técnica para el establecimiento de la REDEX

Durante estas reuniones, las empresas recibirán por parte del Consultor la **asistencia técnica para el establecimiento de la REDEX para definir la figura jurídica, el reglamento interno y el fondo de aportaciones para llevar a cabo el Programa de Promoción Internacional con las actividades a desarrollar por**

parte del Gerente y las empresas que participan en la REDEX. Objetivos que se cumplirán en el transcurso de las reuniones periódicas establecidas.

Estas primeras reuniones se podrán realizar en las oficinas de ProMéxico o en las del Promotor Institucional o el consultor, para asegurar en un principio la neutralidad de las decisiones. Las actividades deberán iniciar definiendo un primer borrador del plan de negocios con las actividades a desarrollar en base a la investigación de mercado realizada, los nichos de mercado a buscar y un borrador del estatuto de la REDEX, así como la Estructura Orgánica de la REDEX con la creación de Grupos de Trabajo con responsables, para definir cuales servicios dará la REDEX a través del Gerente, así como los compromisos de las empresas en la realización de las actividades y contar con la inversión necesaria para su realización.

En el **Anexo 9. “Recomendaciones de Temas y Preguntas para establecer Redes de Exportación”**, se presentan algunas recomendaciones de los temas y preguntas a desarrollar para el Establecimiento de la REDEX.

Otra actividad importante es la programación de visitas conjuntas a las fábricas u oficinas de las empresas que se van a integrar para fortalecer los lazos de confianza, como se dará con la participación en los Cursos de Capacitación y en el Programa de Asistencia Técnica y la realización de actividades promocionales, como participar en una Feria Especializada o realizar una misión de exportadores.

Asimismo, se recomienda que el Consultor invite al Coordinador de REDEX a comentar sobre las oportunidades de negocios sectoriales identificadas por ProMéxico y a un Gerente o Miembro de algún Consorcio o Red de Exportación que este actualmente operando para compartir las experiencias de su funcionamiento. La Coordinación de REDEX. puede apoyar con los vínculos con Gerentes de los Consorcios que estamos consolidando.

3. Definición jurídica, reglamento interno y fondo de aportaciones

En estas reuniones, como hemos comentado, el Consultor apoyará a las empresas para que lleven a cabo la elaboración de un Estatuto o Reglamento interno con su estructura orgánica, junto con el Programa de Promoción Internacional y Desarrollo competitivo para definir cuál será el fondo de aportaciones para desarrollar las actividades promocionales, así como el pago de la estructura fija de una oficina y el pago del Gerente, contador o abogado para confirmar la figura jurídica que al final tendrá la asociación. Es de suma importancia que estos documentos sean elaborados por todos los participantes, con la asesoría del Consultor.

Definición de Figura Jurídica

La REDEX será una empresa con personalidad jurídica diferente a la que tienen las empresas que se asocian, y que dependiendo de los objetivos, el monto de capital aportado, el número de socios, las implicaciones fiscales, sí se quiere que sea con fines o no de lucro y sobre todo por las características de operación de la REDEX,

(sí va a ser únicamente de promoción o de Venta), se deberá definir la Figura Jurídica más adecuada.

En México no existe un marco legal para la constitución de Consorcios o Redes de Exportación, por lo que se aplican los principios y normas del Derecho Mercantil o Civil. Únicamente existe para Integradoras que pueden tener diversos beneficios,

Sí bien el hecho de tener una figura jurídica no es requisito para que funcione adecuadamente una REDEX, sí es importante que se establezcan como una empresa separada de los socios. Asimismo, se tiene la ventaja de establecer claramente los derechos y obligaciones de las empresas y una mejor imagen de la REDEX. Además, que muchas veces es requisito para poder recibir recursos económicos de Fondos Federales y Estatales.

En un principio la figura que utilizan para las REDEX de promoción, es la de Asociación Civil sin fines de lucro, ya que sus funciones principales son las de otorgar servicios a sus asociados y promover la oferta exportable en eventos internacionales, por lo que las ventas al exterior las realiza cada empresa, pero algunas instituciones federales no consideran esa figura como beneficiaria de sus apoyos, por lo que se recomienda también para las REDEX de Promoción la figura de Sociedad Anónima.

En el caso de las REDEX de ventas que se convierten en el agente de ventas o comercializadora de los productos o servicios de los socios, se recomienda igualmente la figura de Sociedad Anónima de CV, en la que la responsabilidad de las empresas asociadas está limitada a su aportación de capital y es una figura flexible que permite que los asociados puedan retirarse o ingresar con más facilidad.

Para definir la forma jurídica más adecuada, las empresas a asociarse deben pedir asesoría jurídica de un abogado especializado con experiencia en temas fiscales, ya que esa decisión será la base de la relación y la forma en que operará la REDEX, y parte muy importante del éxito de la sociedad. Se presenta como **Anexo 10. “Ejemplo de Estatuto de constitución de Redes de Exportación”**, una muestra de Estatutos de una Red o Consorcio de Exportación.

Modelo para la confección de un reglamento interno

Para el buen funcionamiento de una REDEX, es indispensable que se cuente con un reglamento donde las empresas que participarán fijen las pautas a seguir en el desarrollo de sus trabajos.

En el Reglamento se establecen los procedimientos para resolver los problemas que puedan surgir en la operación de la REDEX, por ejemplo, se puede definir como repartir los gastos de operación de la REDEX las acciones promocionales, el manejo de la marca común, la repartición de las ganancias, el compromiso de calidad de los productos y servicios, las razones para incluir nuevos miembros o para el socio que no colabora salga de la REDEX, etc.

En el **Anexo 11. “Puntos a considerar en la realización del Reglamento Interno de la Red de Exportación”**, se presentan las recomendaciones de puntos que debe de contener el reglamento interno para la operación de las Redes de Exportación, a efecto de que sirva como guía para definir el reglamento de la Red de Exportación.

Fondo de Aportación.

Es muy importante para que funcione la Red de Exportación, que existan recursos económicos suficientes para su operación y la realización de las acciones promocionales establecidas.

Los Gastos de Estructura serán los siguientes.

Gastos de Establecimiento: Constitución de la Sociedad, pago complementario de asesores técnicos, etc.

Alquileres de las oficinas que se recomiendan sean temporales en edificios en los que se compartan los servicios y salas de juntas, así como los costos de oficinas o centros de distribución en el exterior.

Gastos de Personal: Sueldos y Salarios del Personal que va a operar la REDEX: Gerente y Asistente. Sin incluir las comisiones.

Servicios Profesionales Externos: Jurídicos, fiscales, contables relacionados con el establecimiento y funcionamiento administrativos de la REDEX.

Las aportaciones deben de ser primero al capital social de la REDEX en partes iguales por los socios junto con los apoyos de las instituciones públicas federales o estatales.

Otras opciones de recursos, pueden ser una aportación única para iniciar la REDEX, cuotas anuales y mensuales de los miembros para los costos operativos de la estructura de Red y cobros por servicios concretos a los socios.

En el caso de las REDEX de Venta los miembros pueden pagar una comisión por ventas de exportaciones concretadas, adicionales a las cuotas mensuales como miembros. Puede ser una cuota fija del 5% por las ventas realizadas, o montos variables dependiendo de los montos de exportación logrados o bien de la negociación que cada REDEX realice con el gerente de manera independiente. El objetivo es que esta unión estratégica perdure en el tiempo.

Una fuente adicional de recursos la pueden conseguir de los organismos federales como INADEM, CONACYT y ProMéxico, quienes apoyarán en sus inicios las acciones a desarrollar por las empresas, pero conforme se consolide la REDEX sus aportaciones tenderán a disminuir, por lo que se recomienda no depender de la operación de la REDEX únicamente de esos apoyos, ya que la REDEX debe ser autosustentable a mediano y largo plazo.

4. Programa de Promoción Internacional. Actividades promocionales.

Una vez iniciados los trabajos para definir la figura jurídica, el reglamento interno y el fondo de aportación, las empresas que forman la REDEX deberán elaborar, con el apoyo del Consultor, su **Programa de Promoción Internacional**, el cual deberá de incluir el plan de mercadotecnia internacional con las acciones promocionales a realizar, estos documentos deberán incluir al menos los siguientes puntos:

- Descripción de la oferta de productos y servicios exportables así como de las necesidades de adaptación a los mercados seleccionados.
- Identificación de los mercados exteriores objetivo.
- Identificación de los segmentos de mercado hacia los que se va a dirigir la oferta comercial.
- Eventuales cambios en los procesos de producción, control de calidad, empaque, desarrollo tecnológico, y capacitación de personal.
- Estrategias de posicionamiento en relación a los productos de la competencia.
- Canales de distribución para cada mercado y descripción de las diferentes alternativas de entrada.
- Actividades de promoción y publicidad a realizar, tales como: material promocional, asistencia a ferias, viajes comerciales, anuncios en publicaciones especializadas, seminarios, misiones de exportadores y compradores, etc.

Algunos de los objetivos y actividades que se pueden incluir en el plan de mercadotecnia internacional son:

- Asistir a ferias internacionales como visitantes (en misión exploratoria) relacionadas con el sector
- Organizar visitas de todos o parte de los integrantes de la REDEX a posibles importadores. ProMéxico facilita la identificación de los posibles compradores a través de las OREX por medio de agendas de negocios o la realización de misiones estratégicas de exportación.
- Identificar los mercados prioritarios para los productos de la REDEX y analizar la manera de abordarlos.
- Identificar agentes o representantes que en el exterior puedan atender conjuntamente las ventas de todas o algunas de las empresas de la REDEX.
- Desarrollar estrategias de comercialización que faciliten la operación, por ejemplo, la utilización por parte de otras firmas de la Red de Centros de distribución en el exterior ya explotado por algunas de las empresas.
- Instalar conjuntamente oficinas de ventas o centros de distribución en el exterior en el fin de facilitar la distribución de mercaderías o la venta de servicios.
- Asistir a ferias internacionales como visitantes (en misión exploratoria) relacionadas con el sector.

El Programa de Promoción Internacional también deberá incluir información sobre **los eventos internacionales que asistirán**, mismos que deberá abarcar los siguientes aspectos.

- Asistir a ferias o exposiciones en forma conjunta por parte de todos o algunos de sus miembros.
- Resolver a qué ferias se participará con stand y cuáles solo se visitarán
- Proceder a la contratación conjunta de espacios en ferias o exposiciones a fin de disminuir costos y preservar mayor variedad de productos.
- Sugerir a ProMéxico la inclusión de Ferias de interés para las REDEX.
- Capacitar a personal de cada REDEX de modo que, en caso de ferias o misiones al exterior, puedan distribuir las entre potenciales compradores.
- Conseguir invitaciones para las ferias a fin de que las empresas de las REDEX puedan distribuir las entre potenciales compradores.
- Consolidar en una sola empresa, cuando se trate de envíos definitivos, todo el despacho de los elementos destinados a una feria.
- Luego de asistir a una feria consolidar la información sobre los contactos hechos, los datos logrados y mantener un seguimiento de las oportunidades de negocios identificadas.

Es importante que se dé prioridad a las actividades a realizar de acuerdo con el presupuesto y el fondo de aportación definido por las empresas asociadas. Asimismo, que esas acciones sean las que cubran las necesidades de las empresas y que permitan lograr resultados en corto plazo en la medida de lo posible para asegurar la continuidad a los trabajos de la REDEX. No hay que olvidar la importancia de establecer la estructura orgánica de la REDEX y los gastos en que se incurrirán con la operación diaria de la REDEX como son los gastos fijos de pago del Gerente de Exportación y de la oficina en la que se establecerá la REDEX.

En esas reuniones se tiene que definir el compromiso de respetar el reglamento de la REDEX, el compromiso de contribución financiera y el de respetar los compromisos de definir parte de su producción para la exportación a los clientes identificados por la REDEX.

Firma del Acta Constitutiva de la Red de Exportación.

En el Estatuto de Constitución de la REDEX se debe señalar el nombre, sus fines, las actividades a realizar, la estructura organizativa, las funciones del Presidente, el Consejo Directivo, el Gerente y la Asamblea General, así como los montos de aportación, la forma en que entran o salen las empresas asociadas, etc.

2.7 FASE 2: CONSOLIDACIÓN DEL PROGRAMA REDEXPORTA POR MEDIO DE CONVENIOS CON PROMEXICO.



2.7.1 Consolidación.

En la metodología desarrollada por ProMéxico, para la consolidación de las exportaciones de las empresas que participan en el Programa RedExporta, se apoyará a diferentes mecanismos de asociación empresarial como lo son Redes de Exportación, Consorcios de Exportación, Integradoras de Exportación y Asociaciones de Exportadores que requieren la figura de un Gerente de REDEX experto en negocios internacionales, mismo que será el encargado de llevar a cabo el programa de promoción internacional de la Red de Exportación.

Por lo anterior, ProMéxico otorgará un Apoyo económico llamado “**Programa de Promoción Internacional: Gerentes de Redes de Exportación. Anexo 12**”, para que las empresas contraten a un Asesor que cuente con conocimientos y experiencia en negocios internacionales, comercio exterior, administración y finanzas (de acuerdo al perfil requerido en la Metodología del Programa Nacional de Conformación y Consolidación de Redes de Exportación) para que se desempeñe como Gerente de Redes de Exportación.

Contratación del Gerente de Exportación.

En este punto se identificarán los candidatos y se llevará a cabo la selección para la contratación del Gerente de REDEX. El Gerente será propuesto por las empresas integrantes de la REDEX y principalmente el encargado de la implementación del Programa de promoción Internacional de la Fase de Consolidación, que podrá ser apoyado directamente por las empresas.

El Gerente de la REDEX deberá cumplir con el perfil siguiente:

- Conocimiento de los mercados internacionales
- Capacidad de liderazgo
- Dominio de los trámites administrativos de proyectos de exportación y financiación
- Contactos con entidades gubernamentales
- Excelente formación académica y sensibilidad para negociar a nivel internacional
- Capacidad de identificar y evaluar oportunidades, cuantificando los resultados
- Dominio de idiomas extranjeros
- Disponibilidad de aprender
- Conocimiento de contratos y de la gama de productos/servicios
- Óptimo conocimiento de los procedimientos administrativos
- Conocimiento de finanzas y logística

- Conocimiento de las tecnologías de información.

El gerente debe contar con una actitud que le ayude a influir en la relación de un grupo de personas, debe ayudar a limar asperezas entre competidores, debe contar con la habilidad para motivar al grupo y tener visión para el desarrollo de cada uno de los componentes del grupo.

Entre las funciones que desempeñara el gerente se encuentran:

- Confección de material promocional
- Selección de los mercados
- Búsqueda de agentes o representantes
- Concertación de entrevistas
- Apoyar en la definición de los Precios de Exportación de las empresas
- Agendar reuniones
- Programar ferias y misiones empresariales
- Compras conjuntas de insumos
- Solicitud de apoyos a diversas entidades
- Realizar informes de avance de las acciones promocionales realizadas y solicitar a las empresas que reporten los resultados de ventas de exportación como resultado de su participación en la REDEX.

La experiencia ha enseñado que no es conveniente que el gerente de la REDEX sea miembro de algunas de las empresas que lo forman, por lo tanto, solo podrán exceptuarse esa circunstancia en casos muy justificados.

Programa de Promoción Internacional

Para poder integrar a las REDEX, Consorcios, Integradoras y Asociaciones de Exportadores en el Programa RedExporta se requiere firmar un convenio de colaboración con ProMéxico con las empresas que las integran y el Gerente de Exportación, para cumplir con el programa de promoción internacional, por lo que el representante legal de la asociación que desea el apoyo del Gerente de REDEX deberá enviar a la OMEX de ProMéxico con copia al Coordinador del Programa REDEXPORTA, el Programa de Promoción Internacional con las acciones promocionales de los próximos 18 meses, para definir con la institución cuales serían los apoyos y servicios que ProMéxico o las instituciones de gobierno federales o estatales podría otorgar en el tiempo establecido para su realización.

Para solicitar a ProMéxico el Apoyo titulado “Programa de Promoción Internacional: Gerente de Redes de Exportación” el representante legal de la asociación deberá de enviar asimismo la **“Solicitud de apoyos para organismos empresariales”**.
Anexo 13.

Es importante señalar que esta etapa servirá asimismo, para apoyar a los Consorcios de Exportación e Integradoras de Exportación ya constituidas, para consolidarlas como Redes de Exportación para incrementar las ventas de exportación, la diversificación de mercados y el desarrollo tecnológico de las empresas.

Los pasos principales de la etapa de consolidación para el desarrollo del plan de promoción y servicio son los siguientes, después de que las empresas estén completamente preparadas para exportar, haber introducido cambios técnicos para mejorar la presentación de sus productos, el empaque, etiquetado y tener las certificaciones requeridas para entrar en los mercados prioritarios seleccionados en la investigación de mercado.

Marca e imagen propia

Con el fin de promoverse en el exterior, se recomienda la creación de una sola marca y nombre que identifique a la Red de Exportación, la elaboración de material promocional como catálogo digital e impreso, CD-Room y website en Inglés / Español.

ProMéxico recomienda incluir en estos materiales promocionales el logotipo de la institución y del programa RedExporta con el fin de que internacionalmente se reconozca a esta asociación reconocida por el organismo promotor de las exportaciones del País.

1. Participación en una feria internacional

Identificación y participación a una **feria de carácter internacional** en el sector interesado. La participación a la feria será solamente para estudio de las tendencias, competencias, identificación de oportunidades de negocios. Se recomienda realizar esta actividad en la etapa de Implantación para iniciar el acercamiento con la demanda. Existe el Apoyo de ProMéxico para la participación en Ferias Internacionales Tipo B en las que ProMéxico coadyuva con un pabellón nacional, a las Cámaras y Asociaciones con el objeto de participar en ferias internacionales donde ProMéxico no tiene presencia. Mientras que las Ferias internacionales Tipo C son en las que ProMéxico otorga un Apoyo económico a reembolso para que los empresarios mexicanos promuevan sus productos y servicios en el exterior, a través de la participación en ferias internacionales. Esto como parte de su estrategia de venta para incrementar, diversificar y/o consolidar las exportaciones de sus productos o servicios. Ver **Anexos 14 y 15. Participación en Ferias Tipo B y Participación en Ferias Tipo C.**

2. Participación en una misión de exportadores

Una vez identificados los tres principales mercados para los productos del grupo será organizada una **misión empresarial** al país donde apunta la investigación (considerando por supuesto la experiencia del Gerente de la REDEX y las oportunidades de negocios identificados por ProMéxico). La misión será la primera acción concreta de promoción de ventas.

Para apoyar a la REDEX con su objetivo, ProMéxico facilita la realización de misiones comerciales para apoyar las exportaciones y la internacionalización de empresas mexicanas con un importe máximo de Apoyo por región. Para más detalles, por favor vea el **Anexo 16 “Misiones Estratégicas de Comercio. Exportaciones”**.

ProMéxico apoya a las REDEX con el Servicio por parte de las Oficinas de ProMéxico en el Exterior OREX para la realización de “Agenda de negocios”, que consiste en programar entrevistas con compradores o importadores, para uno o más beneficiarios, en países en donde ProMéxico cuenta con OREX. El servicio incluye: agenda con un mínimo de 4 citas con compradores por país y mercado; así como datos de los contactos e información relevante de cada una de las empresas **Anexo 17. “Servicio de Agenda de Negocios”**.

3. Apertura de centros de distribución en el exterior

Algunas REDEX con mayor experiencia y presencia confirmada en mercados internacionales pueden explorar la posibilidad de abrir un centro de distribución en el exterior, para funcionar como una empresa local, actividad que en muchos mercados representa la diferencia y posibilidades de éxito en su entrada al mercado.

ProMéxico otorga un Apoyo a reembolso llamado “Centros de distribución” a una empresa o grupo de empresas mexicanas al concluir la renta de un espacio físico por un periodo de 6 o 12 meses de acuerdo al proyecto, el cual se habilite como centro de distribución. Para mayor información, vea el **Anexo 18. “Centros de Distribución”**.

Con relación a los servicios, la REDEX podrá evaluar el recibir asesoría, hacer convenios con firmas especializadas en comercio exterior, buscar nuevas tecnologías, identificar nuevos proveedores, etc.

4. Apoyos y Servicios de ProMéxico.

Para asegurar el éxito del presente proyecto, ProMéxico podrá apoyar a las empresas que participen en el Programa RedExporta por medio de su programa de

Apoyos y Servicios. Información en <http://www.promexico.gob.mx/es/mx/apoyos-y-servicios/>

Hay que comentar que el monto de los Apoyos de ProMéxico a cada Red de Exportación, dependerá de la disponibilidad presupuestal en ProMéxico y que cumpla con la normativa establecida en las fichas técnicas de cada Apoyo o Servicio. Por ejemplo:

Apoyos:

Apoyo para la asesoría en empaque y embalaje. Con el fin de ajustar sus productos a los requerimientos de los mercados internacionales seleccionados.

Asesoría técnica en procesos productivos. Transferencia de conocimiento que permita a las empresas mexicanas ser competitivas y elevar la productividad a través de técnicos especialistas y expertos en tecnologías, procesos de fabricación y tendencias de mercados internacionales.

Centros de Distribución. Con el fin de consolidar su presencia en el exterior, se dará apoyo económico para la renta un espacio físico por un periodo de 6 a 12 meses, el cual puede habilitar como: Centros de Distribución, Showrooms y Oficinas de Negocios en el Extranjero.

Certificaciones Internacionales: ProMéxico acompaña en el proceso de exportación con un Apoyo económico a reembolso para contratar consultoría especializada en la implantación y certificación de normas y requisitos internacionales de exportación y su autorización como lo es el caso de FDA, HACCAP, CMM, AS9100, etc.

Consultoría para registro de marca internacional (IMPI). Contratar los servicios de consultoría para que lleve a cabo: Gestión de registro internacional, registro de propiedad intelectual. Trámites para patentes en el extranjero.

Desarrollo de Estrategia de Ecommerce y Marketing Digital. ProMéxico otorga un apoyo económico a las empresas mexicanas para que contraten a un consultor para desarrollar una estrategia integral de Ecommerce y Marketing digital, para la venta de productos y servicios en mercados internacionales.

Apoyo para participación en Ferias Tipo B. ProMéxico coadyuva con un pabellón nacional, a las Cámaras y Asociaciones con el objeto de participar en ferias internacionales donde ProMéxico no tiene presencia.

Apoyo para participación en Ferias Tipo C. ProMéxico otorga un Apoyo económico a reembolso para que los empresarios mexicanos promuevan sus productos y servicios en el exterior, a través de la participación en ferias internacionales. Esto como parte de su estrategia de venta para

incrementar, diversificar y/o consolidar las exportaciones de sus productos o servicios.

Servicios:

Agenda de Negocios. ProMéxico a través de sus oficinas organiza agendas de negocios de empresa mexicanas con potenciales compradores extranjeros, a propuesta de las oficinas de representación en el exterior. El servicio incluye: 1. Agenda con un mínimo de 4 citas con compradores por país y mercado, así como 2. Datos de los contactos e información relevante de cada una de las empresas.

Asesoría especializada. ProMéxico facilitará al exportador mexicano información técnica por escrito sobre regulaciones arancelarias y no arancelarias en el exterior.

Oferta exportable en stand Institucional: ProMéxico brinda la posibilidad de dar a conocer los productos entre posibles compradores extranjeros que asisten a las Ferias Internacionales en donde ProMéxico participa con stand institucional, mediante la exhibición de sus productos en un espacio diseñado especialmente para este Servicio.

Programa de Capacitación en Comercio Internacional: Con el fin de homologar los conocimientos en comercio exterior y el desarrollo de la cultura exportadora, ProMéxico ofrece cursos de capacitación y asesorías en temas relacionados al comercio exterior y negocios internacionales. Los cursos o asesorías especializadas serán impartidos por instructores nacionales y extranjeros, los cuales podrán ser invitados por ProMéxico.

Recomendaciones Finales para asegurar el éxito en el desarrollo y consolidación de las Redes de Exportación.

Otros elementos relevantes para el éxito del Programa Nacional de Redes de Exportación, que se recogen de la experiencia que ha tenido la ONUDI y FEDEREXPORT en el desarrollo de Consorcios de Exportación, así como la experiencia de implantación de la metodología y que debemos de tener presente en la fase de diseño y establecimiento de las REDEX a desarrollar, son los siguientes⁹:

Establecimiento de un Consenso. La base del éxito de la REDEX dependerá de que las empresas se conozcan, que se presenten mutuamente y comenten sus necesidades y expectativas para integrarse en una Red de Exportación. Por eso la importancia que las primeras actividades será tener reuniones grupales en las que cada empresa realice una presentación de sus productos o servicios, visitas

⁹ (2003) Desarrollo de conglomerados y redes de PYME: un programa de la ONUDI. Guía de los consorcios de exportación. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, www.unido.org/fileadmin/import/16693_spanishscreen.pdf

recíprocas a sus fábricas, cursos de capacitación y visitas grupales o participación en Ferias Internacionales en el país o en el exterior. Es muy importante que se tengan reuniones periódicas semanales o quincenales, y que las empresas participen activamente con el Consultor designado para el establecimiento de los objetivos de la REDEX.

Objetivos Precisos y Realistas. Es muy importante definir objetivos claros para determinar las actividades que se prevean en el Plan de Negocios, la elección de la Figura jurídica, el reglamento de la REDEX y la contribución financiera de cada uno de los miembros. Estas decisiones deben de ser el reflejo de una decisión tomada en conjunto por los posibles asociados ya que el éxito de llegar a ese consenso es la base de continuidad y del éxito de la REDEX.

Nivel empresarial. En una primera instancia para seleccionar a las empresas para integrar una red de exportación es importante, que las empresas que se van a integrar, sean de similar tamaño, capacidad económica, control de calidad y **MUY IMPORTANTE DE** mentalidad exportadora.

Número de participantes. Que el número de empresas asociadas no sea menor a 5 empresas.

Análisis de Competitividad. Una vez seleccionadas las empresas se debe evaluar el grado de competitividad de las empresas y los productos y servicios a exportar, por medio de una encuesta tipo Export Check Up que tiene ProMéxico. Asimismo, que esta información sirva para definir las necesidades de capacitación y asistencia técnica.

Complementariedad de la Oferta Exportable. Es importante que los productos y servicios no sean directamente competitivos entre sí para disminuir la posible fricción entre las empresas participantes y de esa forma facilitar el intercambio de información y las experiencias entre estas.

Oferta Similar. En el caso de Redes de Exportación de un mismo producto o servicio, es recomendable que la diferencia sea mínima en cuanto a la calidad de los productos ofrecidos, la prestación de servicios y la disponibilidad de la cantidad de la oferta exportable.

Visión de mediano y largo plazo. Este no es un proyecto a corto plazo para obtener resultados, por lo que las PyMEs deben tener presente que los resultados se encontrarán a mediano y largo plazo. Durante la primera fase que comprende la conformación de la REDEX lleva de 3 a 6 meses de preparación y la etapa de Consolidación de las exportaciones llevará otros 12 meses para concretarse.

El Factor Tiempo. No se pueden esperar ganancias inmediatas por pertenecer a la REDEX, se deben tener objetivos a mediano y largo plazo, pero es importante el logro de objetivos a corto plazo claramente identificados que produzcan para la REDEX el que asociándose se tiene éxito y que por la cooperación entre las

empresas da resultados positivos. **Lo más importante es que la empresa crezca, se desarrolle, adquiera más capacitación y tecnología, incluso que le permite un mejor posicionamiento en el mismo mercado interno.**

Capital para Invertir. Como todo proyecto de exportación, las empresas deben tener capital para invertir en la adecuación de sus productos a los mercados a exportar, para la realización de investigaciones de mercados y para los gastos inherentes a la participación en eventos internacionales. Su aportación debe verse como una inversión a largo plazo que permitirá una exportación y desarrollo constante.

Canales de distribución. Se recomienda que las empresas que integran la Red de Exportación tengan el mismo canal de distribución al exterior. Esto significa que sus socios comerciales, ya sean sus representantes comerciales, importadores, distribuidores o clientes finales pueden ser los mismos, y al final tener una oferta consolidada que despierte el interés de compra de la REDEX.

Reglamento Interno. Este acuerdo entre las partes es muy importante para dejar claro desde un principio la forma de integrarse a la Red, cuáles son los objetivos, la cuota de participación, los grupos internos, admisión de nuevos miembros y sobretodo haber discutido la forma de resolver posibles conflictos.

Programa de Promoción Internacional. Es importante para las empresas que se van a integrar tener un objetivo común, integrado en un documento como plan de negocios de exportación, junto con los objetivos, las estrategias y las acciones específicas para lograrlo. Establecer claramente las metas a lograr permite igualar las expectativas de todos los integrantes, por lo que cada asociado a la Red de Exportación tiene claro, cuál es el éxito y/o el fracaso en su implementación. Desarrollar mercados de exportación es altamente costoso por lo que establecer un plan de acción consensuado y presupuestado por los asociados minimiza los errores y posibilidades de fracaso. Es importante que sea un documento hecho y compartido por los asociados y el consultor de la Red de Exportación y que tenga funciones claras para su implementación.

Disponibilidad de Colaboración. Es importante que las empresas colaboren desde el principio con los Promotores, el Consultor y el Gerente de la Red de Exportación para compartir información, así como el tiempo que tienen que dedicar a las actividades que demanda su participación en la REDEX, para convertirse en un equipo con roles, tácticas y tareas bien definidas, preferentemente que se cumplan en equipo, haciendo Sinergia para competir.

La elección del Gerente de la Red de Exportación es un elemento clave para la formación y consolidación de la asociación. La misma debe de ser analizada y aprobada por los asociados y debe de estar orientada a un "profesional" con experiencia en comercio exterior y, si es posible, en el sector a promover, buena capacidad negociadora, manejo de idiomas y alta habilidad para conducir grupos o asociaciones de empresas.