UPS Business Monitor™
Export Index Latin America

2014

Objetivo

Identificar las prácticas y factores de éxito en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) latinoamericanas con mayor crecimiento exportador.

Metodología del estudio

Muestra:
Se entrevistaron en profundidad a 40 ejecutivos de PyMEs exportadoras de Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Panamá, Perú y República Dominicana. Un total de cinco empresas por país.

Perfil de las empresas entrevistadas:
✓ PyMEs con un aumento significativo de exportaciones en los últimos 3 años (mayor al 50 por ciento y/o más de 4 nuevos destinos y/o más de 4 franquicias internacionales).
✓ Rango de empleados: entre 5 y 200.
✓ Cantidad de empresas por sector productivo:

- 20 Alimentos y Bebidas
- 3 Joyería y Bisutería
- 3 Veterinario
- 3 Cosméticos
- 3 Fertilizantes
- 8 Otros sectores

Perfil del entrevistado:
Se realizaron entrevistas cualitativas a las personas a cargo del sector de Exportaciones o de Comercio Exterior de cada empresa.

Estructura del evento

- Factores de éxito en las PyMEs líderes de Latinoamérica.
- Recomendaciones para el éxito de la PyME exportadora.
- Conclusiones.

-RGX-
RED GLOBAL de EXPORTACIÓN

Factores de éxito claves en las PyMEs líderes de Latinoamérica

Factores de éxito: estructura de exportación

Las PyMEs líderes cuentan con un área o departamento de exportación.

AREA DE COMERCIO EXTERIOR

DESARROLLAR

- Comunicación constante y especializada con los clientes
- Nuevos mercados

PLANIFICAR

- Investigación de mercado
- Promoción
- Manejo de la cadena de suministros

Departamento de comercio exterior

Ventajas

- Organización
- Profesionalismo
- Seguimiento constante de operaciones y clientes
- Desarrollo sostenido de mercados de venta o compra

Desventajas

- Costo

Personal mínimo deseable

- Profesional comercial: perfil comercial con visión global
- Profesional operativo: perfil operativo, con experiencia y manejo de documentos. Este perfil es el responsable de la contratación de fletes

Factores de éxito: medios de transporte

La gran mayoría de las empresas utiliza una combinación de transporte terrestre, marítimo y aéreo en sus operaciones, dependiendo de los plazos de entrega y costos.

En general, las empresas que realizan envíos no urgentes, de gran volumen y de bajo valor, se centran en la utilización de flete marítimo. Aquellas que realizan envíos de mercancía de alto valor y bajo volumen, utilizan transporte aéreo o de paquetería a través de courier internacional.

Factores de éxito: logística

Las PyMEs exitosas son eficientes en la logística y son rigurosas en el cumplimiento de plazos de entrega.

"Una demora en el tránsito puede comprometer toda la negociación"

Gerente de exportaciones en empresa elaboradora de vinos (Brasil)

En mercados altamente competitivos

Entregar tarde o de forma defectuosa una mercancía, puede significar perder al cliente

Logística de exportación eficiente

Factores de éxito: innovación

Las PyMEs exitosas innovan en productos y procesos a través de 3 pilares centrales.

"La transformación de los procesos productivos no sólo requiere de equipos y tecnología de punta para aumentar la productividad, sino también de nuevas formas de gestión, organización, capacitación y desarrollo de los trabajadores"

Director de Investigación e Innovación en empresa de alimentos cárnicos (México)

- Capacitaciones periódicas al personal
- Nuevas tecnologías de producción
- Departamento de investigación y desarrollo

Capacidades claves de la innovación en PyMEs

- Recursos humanos formados
- Implementación de nuevas tecnologías
- Investigación
- Relacionamiento con centros de conocimiento: entorno
- Capacidad de financiamiento

Factores de éxito: investigación de mercado

Las PyMEs de excelencia exportadora aplican la investigación y desarrollo.

"…además de invertir en bases de datos, obtención de información de primera mano de los clientes y apoyos de organismos promotores de exportaciones, nuestro conocimiento se realiza a través del acceso a la información especializada con visitas comerciales a los clientes actuales y potenciales…"

Coordinador de mercados y proyectos internacionales en empresa de alimentos e insumos (Colombia)

Formales
- Investigación de mercado
- Investigaciones de entidades de promoción

Internas
- Investigaciones propias mediante uso de internet

Informales
- Ferias internacionales
- Redes de negocio, clientes y proveedores

Contenido de los estudios

- Competencia nacional y extranjera: factores de éxito comercial.
- Normativa para la importación del producto en ese país: aspectos arancelarios y para arancelarios.
- Cálculo de precio aterrizado.
- Canales de comercialización y sus niveles de precio.
- Adaptaciones de etiquetas y empaque, por normativa para productos importados.
- Otras aplicaciones o usos de los productos que no se den en el país de producción.
- Marca.
- Visión de los minoristas: los productos, diseños, talles, marcas etc. productos que más se venden.

La configuración de la oferta exportable

Factores de éxito: productos

Las PyMEs líderes diseñan sus productos **desde** el mercado externo, pero los exportan con la misma marca que utilizan en el mercado local.

Producto de exportación

- Basados en productos competitivos del mercado de destino
- Basados en hábitos de consumo del cliente o consumidor final

60% poseen certificaciones de calidad

Garantizan el producto

ISO 9000

Marca nacional

Identidad al producto de origen

Factores de éxito: productos

Las PyMEs de vanguardia exportadora combinan un producto de calidad con un precio competitivo y políticas de descuento por volumen y/o pronto pago.

"Las certificaciones de calidad generan interés en los compradores. Los estándares de calidad que respaldan a la empresa han contribuido a impulsar las ventas internacionales en los últimos años"

Gerente general en empresa productora de cacao (República Dominicana)

PRODUCTO DE CALIDAD

+

PRECIO COMPETITIVO

⇒

EXITO

Descuento a clientes por volumen y/o pronto pago

"Tenemos mucha experiencia en el manejo del producto y estamos asociados a otros productores, lo que nos permite tener volúmenes y productos constantes"

Representante en asociación agrícola (Costa Rica)

Factores de éxito: precios

La mayoría de las PyMEs determinan sus listas de precios de exportación en función de los costos y la utilidad proyectada por la empresa.

Cálculo correcto de precio de exportación

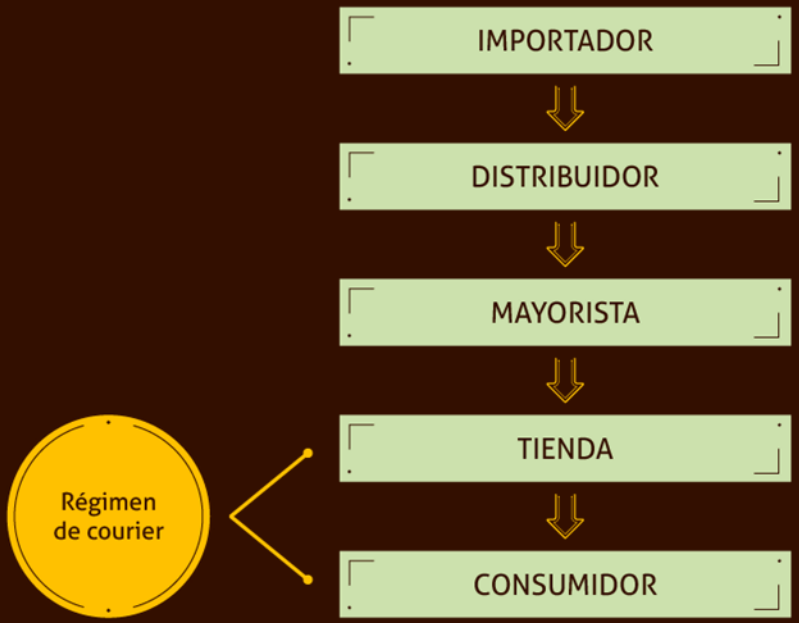
RUBROS
1. PRECIO DE EXPORTACIÓN
1.1. FOB o FCA
1.2. Comisiones de compra
2. SEGURO Y TRANSPORTE INTERNACIONAL
2.1. Trasporte internacional (incluida descarga en el puerto)
CPT o CFR
2.2. Seguro internacional
CIF o CIP
Total CIF
3. ARANCEL DE IMPORTACIÓN E IMPUESTOS INTERNOS
Base imponible aranceles (CIF – COMISIONES PAGADAS EN EL EXTERIOR QUE HAYAN SIDO FACTURADAS Y DISCRIMINADAS)
3.1. Arancel de importación Ad-valorem
Base imponible IVA (CIF + ARANCEL)
3.2. IVA
4. DESPACHO DE ADUANA
4.1. Honorarios del despachante de aduanas
4.2. Gastos del despacho de importación
4.3. Gastos por certificaciones
DDP O PRECIO ATERRIZADO
5. TRANSPORTE Y SEGURO INTERNO
5.1. Transporte interno
5.2. Seguro interno
TOTAL PRECIO EN DEPOSITO

$$\text{FOB o FCA} = \frac{\text{GUM}}{1 - \text{Gs} - \text{U}}$$

Factores de éxito: canal de distribución

El importador / distribuidor es el primer eslabón de la cadena de distribución al que venden las PyMEs exportadoras.

Funcionamiento de canal de distribución en destino: segmentos de consumo objetivos



Factores de éxito: promoción internacional

Las PyMEs exitosas se promueven en ferias, misiones comerciales y redes sociales.

Ferias y misiones comerciales

"Este recurso ha sido una gran herramienta para darnos a conocer e incursionar en nuevos mercados; las ferias han sido un gran apoyo para encontrar nuevas oportunidades y para la búsqueda de clientes potenciales"

Gerente de Exportaciones en empresa de insumos para la construcción (Perú)

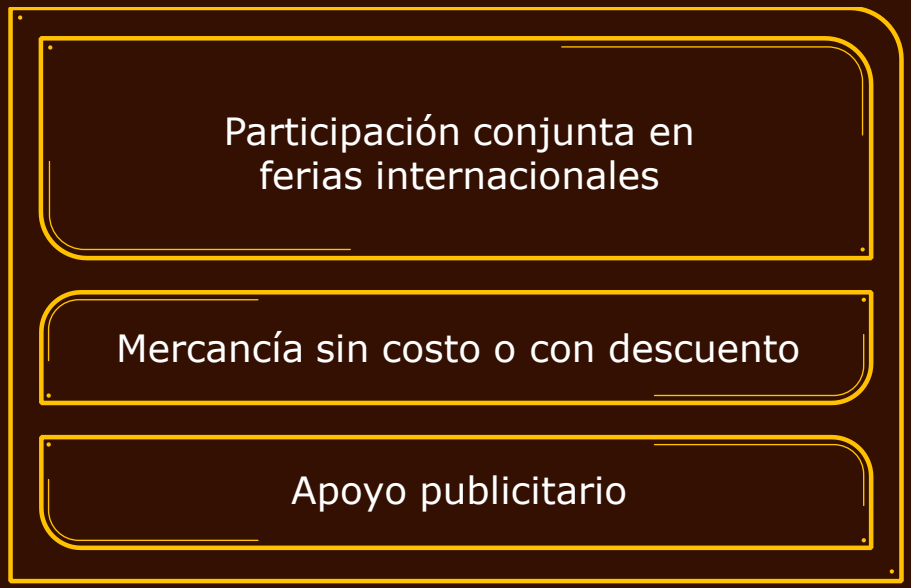
Redes sociales

"Gracias a las redes sociales hemos establecido interesantes relaciones de negocio, propiciando la venta de nuestros productos "

Jefe Ejecutivo en empresa de alimentos orgánicos (Panamá)

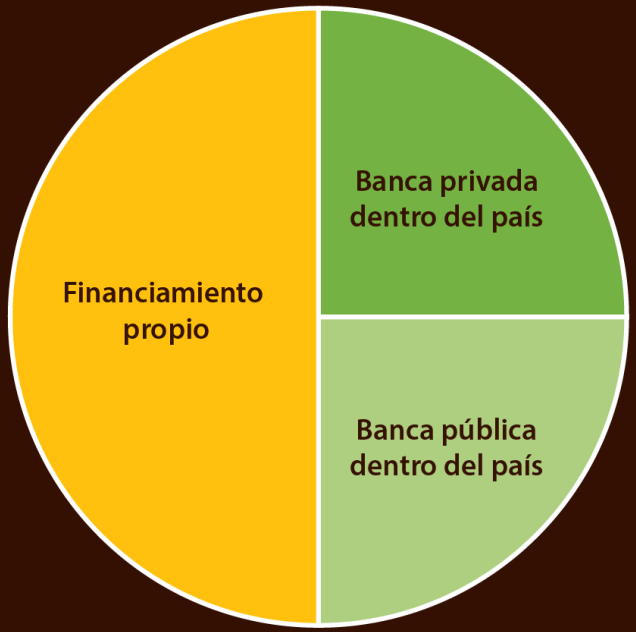
Factores de éxito: apoyo promocional en destino

Las PyMEs de eficacia exportadora apoyan estrechamente a sus clientes internacionales.



Factores de éxito: financiación

Una parte de las empresas de éxito exportador financia su actividad exportadora a través de la banca nacional, pública y privada.



Recomendaciones para el éxito de la PyME exportadora

Desarrollo de fortalezas previas

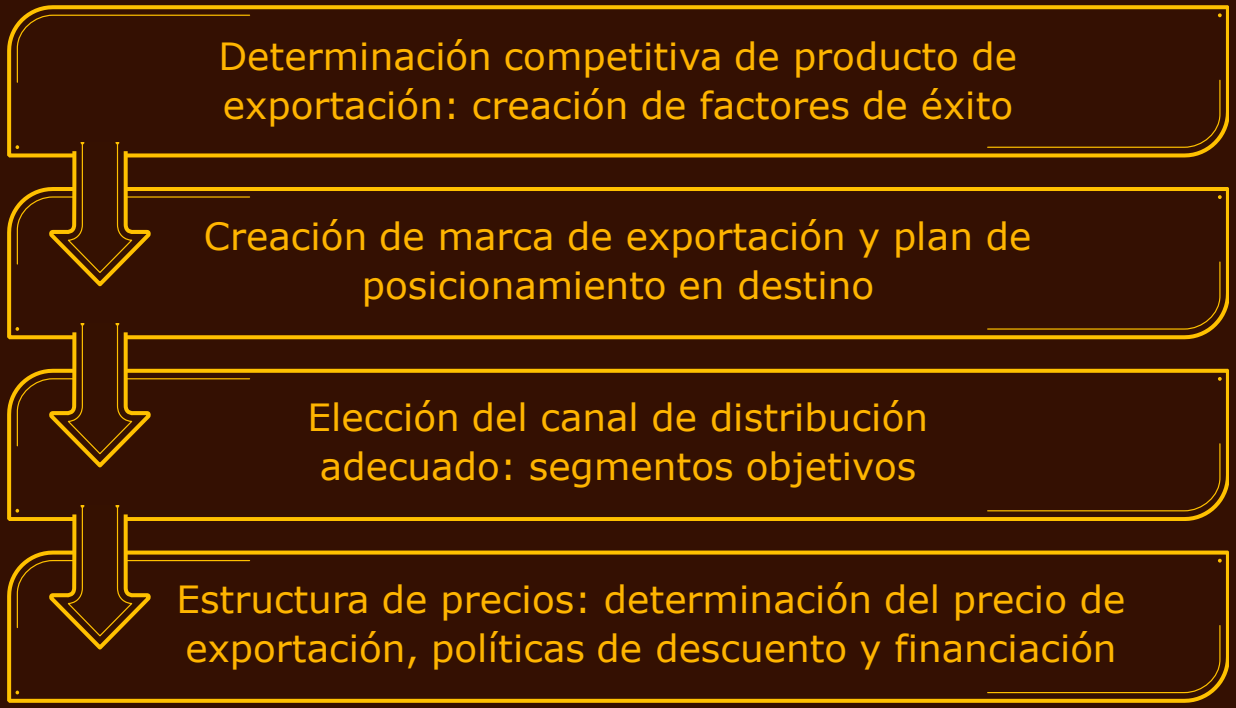
Estructura interna de exportación: elemento operativo central del sostenimiento de ventas internacionales

Investigación de mercados internacionales: base competitiva del negocio exportador

Capacidades de innovación: flujos de información, entorno, apropiación de TICs, formación y financiamiento

Adquisición de certificados de calidad

Plan de negocios diferenciado



Promoción internacional y cierre de ventas

Herramientas promocionales presenciales: ferias y misiones comerciales

Promoción digital: sitio web de exportación y presencia en redes sociales

Generación de demanda en destino: apoyo promocional al comprador

Cierre de ventas, logística y reinicio del proceso comercial

Conclusiones

Conclusiones

Es destacable que el estudio evidencia un comportamiento de jerarquía en tres áreas consideradas claves del éxito exportador:

- La eficiencia logística: Entregas en tiempo y forma específicas a las necesidades de cada cliente.
- La competencia comercial: Investigación previa y desarrollo de oferta competitiva.
- Los mecanismos promocionales generadores de resultados: Actividades internacionales presenciales y apoyo promocional para generar demanda en destino.

Dichas actividades se configuran como la columna vertebral del éxito exportador de las PyMEs líderes latinoamericanas.