

# FACTORES DE ÉXITO CLAVES EN LAS PYMES LÍDERES DE LATINOAMÉRICA (1ERA Y 2DA PARTE)

Mariano Mastrangelo  
[mmastrangelo@rgxonline.com](mailto:mmastrangelo@rgxonline.com)

01 de octubre de 2014  
Lima, Perú



# UPS Business Monitor™ Export Index Latin America

2014



**-RGX-**  
RED GLOBAL de EXPORTACION



# 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.





# 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

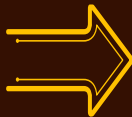
Las PyMEs exitosas son eficientes en la logística y son rigurosas en el cumplimiento de plazos de entrega.



*"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.



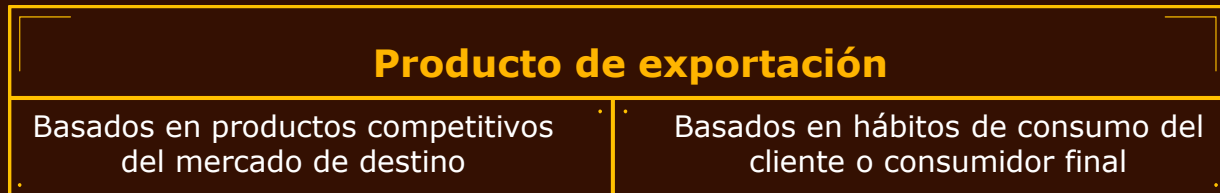
# La configuración de la oferta exportable





# 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.





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







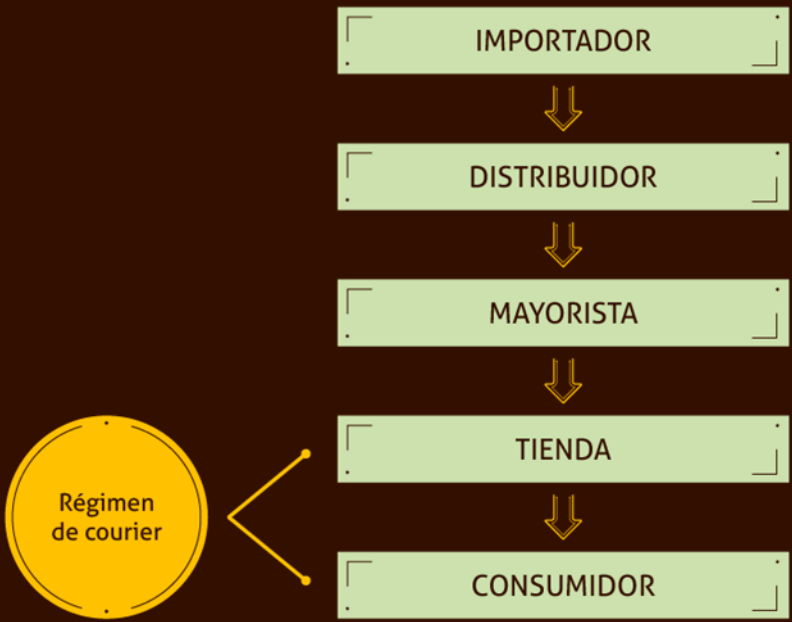
# Factores de éxito: canal de distribución

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.

Participación conjunta en  
ferias internacionales

Mercancía sin costo o con descuento

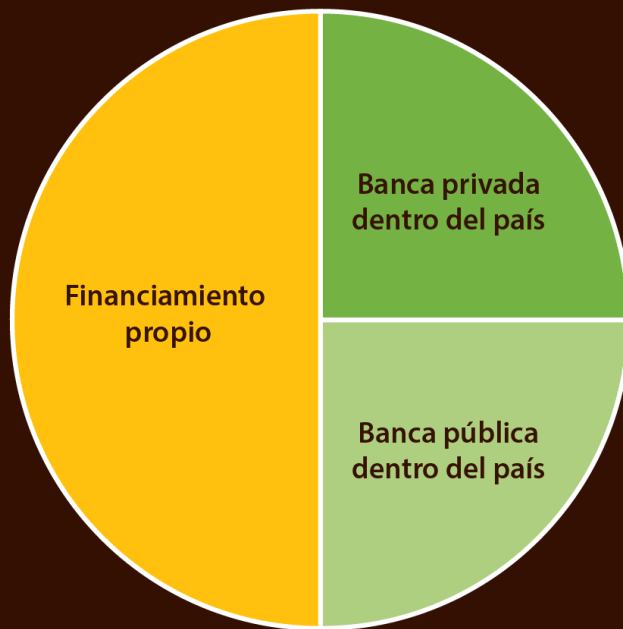
Apoyo publicitario





## 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

Determinación competitiva de producto de exportación: creación de factores de éxito



Creación de marca de exportación y plan de posicionamiento en destino



Elección del canal de distribución adecuado: segmentos objetivos



Estructura de precios: determinación del precio de exportación, políticas de descuento y financiación



# Promoción internacional y cierre de ventas

Herramientas promocionales presenciales: ferias y misiones comerciales

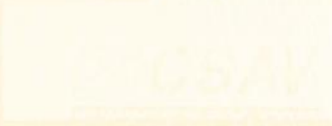
Promoción digital: sitio web de exportación y presencia en redes sociales

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.