



De Pymes para Pymes:
Consejos prácticos
y lecciones de aprendizaje
en el proceso de internacionalización

Eurocentro NAFIN México, Insurgentes Sur 1971,
Plaza Inn, Nivel Paseo, Local 340, Col. Guadalupe Inn, 01020, México, D.F.
Tel. (+52) 55 5325-6811, Fax. (+52) 55 5325-6166.

www.eurocentro.org.mx
info@eurocentro.org.mx

EUROCENTRO NAFIN MÉXICO
Programa Al Invest IV

**De Pymes para Pymes:
Consejos prácticos
y lecciones de aprendizaje
en el proceso de internacionalización**

EUROCENTRO NAFIN MÉXICO
Programa Al Invest IV

Eurocentro NAFIN México, Insurgentes Sur 1971,
Plaza Inn, Nivel Paseo, Local 340, Col. Guadalupe Inn, 01020, México, D.F.
Tel. (+52) 55 5325-6811, Fax. (+52) 55 5325-6166.
www.eurocentro.org.mx
info@eurocentro.org.mx

Índice

| | |
|---|-----------|
| I. Nota editorial | |
| Danielle Pellat, Directora Ejecutiva del Eurocentro NAFIN México Dirección Regional CAMC AI-Invest | 7 |
| II. Introducción | 11 |
| III. Los retos de las Pymes mexicanas desde la perspectiva de las Pymes: competitividad, mercados y financiamiento | 15 |
| IV. Consejos y lecciones de aprendizaje antes de la exportación | |
| 1. Elabore un plan de acción para la internacionalización | 19 |
| H. Rocha Joyería de Autor | |
| 2. Cuente con proveedores confiables | 20 |
| Movia Foods | |
| 3. Autoevalúe a su empresa y al producto o servicio que ofrece | 21 |
| Tsimani La Paladiana | |
| 4. No escatime en calidad | 22 |
| Productores Cuautli SPR de RL Naturama D' Escorcía Mayuli | |
| 5. Explore los programas gubernamentales de apoyo a la Pyme | 24 |
| Aires de Campo | |
| Programa del Eurocentro NAFIN de capacitación y asistencia técnica para Pymes | 27 |

Consejo Editorial

Fideicomiso Eurocentro NAFIN México

Coordinación del Folleto

M. D. I. Danielle Pellat Thomé
Directora Ejecutiva del Eurocentro NAFIN México
Dirección Regional CAMC AI-Invest

Redacción y contenido

Lic. Luisa Arredondo de la Torre

Con la colaboración de:

Lic. Cristina García de Quevedo Iñárritu
Lic. Matthieu Mahe
Lic. Rocío González

Eurocentro NAFIN México
Insurgentes Sur 1971, Local 340, Plaza Inn
Col. Guadalupe Inn, C. P. 01020
México, Distrito Federal
Tel. (52-55) 53256811
Fax. (52-55) 53256166
Febrero 2009

Este documento fue elaborado por el Eurocentro NAFIN México con la ayuda financiera de la Comisión Europea. El contenido de este documento refleja la opinión de las Pymes entrevistadas y en modo alguno debe considerarse que refleja la posición de la Unión Europea o de Nacional Financiera.

| | | | |
|--|-----------|--|--|
| V. Consejos y lecciones de aprendizaje para las primeras exportaciones | | | |
| 6. Conozca, entienda y aprenda de su mercado meta | 29 | | |
| La Paladiana | | | |
| 7. Conozca los Términos de Comercio Internacional (Incoterms) | 30 | | |
| Apiarios del Centro SPR de RL de C. V. Movia Foods | | | |
| 8. Determine su precio de exportación | 32 | | |
| Aires de Campo Apiarios del Centro SPR de RL de C. V. Aloe Jaumave | | | |
| 9. La importancia del embalaje para garantizar el éxito de su exportación | 35 | | |
| Nekutli Sólo Tequila | | | |
| Programas del Eurocentro NAFIN para acercarlo a los mercados internacionales y a posibles clientes | 39 | | |
| VI. Consejos y lecciones de aprendizaje para consolidarse en los mercados internacionales | | | |
| 10. Desarrolle una buena estrategia de venta | 43 | | |
| Maquinaria Jersa Nekutli | | | |
| 11. Negociación internacional: no hay cabida para los malentendidos | 44 | | |
| Aloe Jaumave | | | |
| 12. Asegure el cobro de sus ventas | 45 | | |
| Aloe Jaumave Mangos Rodeo | | | |
| 13. Alianzas con representantes o distribuidores en el mercado meta | 48 | | |
| Aires de Campo | | | |
| Programas del Eurocentro NAFIN para ampliar su cartera de clientes en nuevos países | 51 | | |
| VII. Vinculación entre Pymes e instituciones para la innovación | | | |
| La importancia de la vinculación entre Pymes e instituciones de investigación para la innovación tecnológica. | 53 | | |
| INIFAP | | | |
| Programas del Eurocentro NAFIN para fomentar la innovación tecnológica en las Pymes | 55 | | |
| VIII. Conclusiones | 57 | | |
| IX. Agradecimientos | 59 | | |
| X. Fuentes de consulta útiles | 61 | | |



I. Nota Editorial

En el marco del Programa Inversión en América Latina (AI-Invest en su cuarta edición), hemos planeado un apoyo integral durante el periodo del 2009 hasta el 2012, para ofrecer a las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de México, servicios que permitan crecer sus niveles de competitividad e internacionalización.

El objetivo de este folleto es que las pequeñas y medianas empresas de nuestro país que ya han participado con nosotros en la fascinante aventura de la internacionalización de sus productos y servicios, hagan saber a otras pequeñas y medianas empresas mexicanas sus experiencias, cómo nuestro Eurocentro las ha ayudado a convencerse para que exporten, facilitándoles su entrada a los mercados de la Comunidad Europea, los cuales ofrecen un atractivo excepcional debido a la situación económica que atraviesa México. Por eso son las empresas que ya hemos apoyado las que de viva voz exponen sus experiencias de éxito, narrando aciertos, tropiezos y logros, siempre auxiliadas por los diversos programas del Eurocentro, una oficina de cooperación económica cofinanciada por la Comisión Europea y Nacional Financiera, S.N.C.

Este programa con duración de cuatro años continuos dará inicio con un diagnóstico en línea en el que aparecerán las áreas de tu empresa que ofrecen ventanas de oportunidad para mejorar y conquistar una participación activa en el mercado global, principalmente a través de los mercados que integran la actual Unión Europea.

El carácter integral del programa permite brindar, entre otros, servicios de promoción, capacitación, asistencia técnica, estudios de mercado e innovación tecnológica. El diagnóstico se renueva cada 6 meses para que los propios empresarios comprueben los avances conseguidos mediante una bitácora de sus iniciativas y esfuerzos.

En este folleto les presentamos una reunión de informaciones, consejos prácticos y experiencias



de aprendizaje que 25 Pymes mexicanas apoyadas por nosotros en sectores distintos de actividad económica comparten amablemente con ustedes.

Estas reseñas te pueden ser útiles y servir de guía en tu propio crecimiento empresarial, contribuyendo así al desarrollo de nuestro país. Este esfuerzo institucional se dirige a las Pymes que desean salir a los mercados externos y a las que ya lo están haciendo, de suerte que puedan consolidar y ampliar su internacionalización.

¡Bienvenidos!

M. D. I. Danielle Pellat Thomé

Directora Ejecutiva del Eurocentro NAFIN México

Dirección Regional CAMC AI-Invest



II. Introducción

En México, el tamaño de las empresas se define de acuerdo al sector (industrial, comercial o de servicios), el número de empleados así como el monto de ventas netas anuales. Datos de la Secretaría de Economía estiman que en México existen 4,290,108 empresas, de éstas el 99.8% son micro, pequeñas o medianas (Mipymes). En lo que respecta a las Pymes, existen 2.85 millones, mismas que generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y contribuyen con el 80% de los empleos formales del país. El 12% del total de las Pymes pertenecen al sector manufacturero, un 39% al sector de servicios y un 49% al comercial. Cabe destacar que más de la mitad de las empresas de nuestro país tienen 5 o más años de antigüedad. Las Pymes son el pilar de la economía y por ende, propiciar su crecimiento y fortalecimiento tanto en el mercado nacional como en el internacional es prioritario.

En lo referente a su composición, datos del Observatorio Pyme revelan que el 65% son de carácter familiar. Si bien, las Pymes enfrentan diversos retos en materia de acceso a financiamiento, competitividad y estructura organizacional interna, su tamaño y composición fomenta que, con la adecuada organización administrativa, desarrollen la capacidad para aprovechar adecuadamente sus recursos humanos. Asimismo, facilita su adaptación a las oportunidades del mercado y con ello, la Pyme puede mejorar la distribución del ingreso en el estrato socio económico bajo de la población. Es por ello que el gobierno federal vislumbra a las Pymes como motores de desarrollo local, puesto que estimulan la actividad económica de una localidad, región o estado a la vez que generan empleo.

¿Por qué buscar la internacionalización?

México es el primer país exportador de Iberoamérica, el 8º exportador a nivel mundial y ocupa el 13º

lugar como economía a nivel mundial. Las exportaciones mexicanas equivalen a 173.276,56 millones de euros, de este monto, el 82% se exporta a Estados Unidos en contraste con un 5.1% que se exporta a la Unión Europea (UE). El 81.7% de las exportaciones mexicanas son productos manufacturados, 14.9% son productos petroleros, 2.9% bienes agropecuarios y 0.5% productos extractivos no petroleros. En el 2000, después de 2 años de negociaciones, México y la UE firmaron el Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación. El acuerdo es fundamentalmente un tratado de libre comercio pero también estipula que los derechos humanos son el eje rector de la relación entre México y la UE.

A pesar de que la UE es el segundo socio inversionista de México después de los Estados Unidos, las PYMES han tenido poca participación en las exportaciones mexicanas a Europa. Esto se debe en parte al desconocimiento de las oportunidades en los mercados europeos y a la vez, a la falta



de preparación de las Pymes para competir en los mercados europeos, lo cual se traduce en el cumplimiento de los requerimientos y certificaciones necesarios para exportar a estos países. La mayoría de las empresas entrevistadas para la elaboración de este folleto, coincide en que la exportación es una opción viable para las Pymes que buscan nuevas oportunidades de mercado, crecimiento y mayores márgenes de utilidad. Asimismo, la exportación es una oportunidad para explorar alianzas con empresas nacionales o extranjeras para minimizar costos, adquirir nueva tecnología o know how, incrementar volúmenes de producción, generar divisas, mejorar la organización interna de la empresa y con ello, la eficiencia.

Muchas Pymes mexicanas están directa o indirectamente involucradas en procesos de exportación al fungir como proveedores de empresas exportadoras. Sin embargo, el desconocimiento de los mercados internacionales, las dificultades para conseguir financiamiento y la falta de personal preparado en materia de idiomas, trámites de exportación o negociación internacional hacen que la mayoría de las Pymes mexicanas no exporten en la actualidad. Asimismo, la falta de una cultura de calidad en México disminuye la competitividad de algunas empresas frente a la competencia extranjera, no sólo en el mercado internacional sino también en el nacional. Existe una gran demanda de productos mexicanos en diversos países del mundo, de ahí que el gobierno mexicano ha negociado preferencias arancelarias y facilidades comerciales que se traducen en 13 tratados de libre comercio con países de diferentes continentes.

Por lo anterior, la exportación es una opción de negocios altamente viable para las Pymes siempre y cuando éstas se preparen para este proceso. Por medio de la elaboración de un plan de exportación, la capacitación, el énfasis en la calidad y el estudio a profundidad del mercado al cual se pretende exportar, las Pymes tienen altas probabilidades de incursionar con éxito en cualquier mercado extranjero y con ello, reforzar sus niveles de competitividad en el mercado nacional. Las Pymes deben buscar autoevaluarse constantemente así como su vinculación con instituciones y centros de investigación. Esto les permitirá innovar tecnológicamente y con ello, incrementar sus niveles de competitividad.



III. Los retos de las Pymes mexicanas desde la perspectiva de las Pymes: Competitividad, mercados y financiamiento

La mayoría de las Pymes entrevistadas para la realización de este folleto coincide en que hay tres retos fundamentales que las Pymes mexicanas continuamente enfrentan: la falta de competitividad, el desconocimiento de los mercados internacionales y la obtención de financiamiento. En lo referente a la falta de competitividad, se involucran varios factores como son la calidad del producto, el cumplimiento con certificaciones nacionales o internacionales, el valor agregado del producto, el uso de técnicas en calidad o productividad, la inversión en innovación tecnológica y una buena organización interna de las empresas. Por otra parte, investigar sobre un mercado extranjero va más allá de conocer la demanda u oferta, implica además conocer la cultura empresarial, los tratados de libre comercio así como a los competidores que tendrá que enfrentar en dicho mercado. Pocas empresas con vocación exportadora investigan a profundidad el mercado en el cual les interesa incursionar antes de exportar y es a raíz de las buenas o malas experiencias como van familiarizándose con los mercados internacionales.

En lo que respecta a la obtención de financiamiento, datos del Observatorio Pyme de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial revelan que hasta hace algunos años, sólo el 13% de las Pymes habían solicitado algún tipo de crédito bancario. De éstas, a poco más del 70% de las Pymes les fue otorgado dicho crédito. Según este mismo estudio, las principales dificultades para que las Pymes obtengan un crédito son la falta de garantías, la falta de información de los créditos disponibles y el desinterés de la banca hacia el sector. Nacional Financiera cuenta con programas de apoyo a la Pyme en materia crediticia con el fin de orientarlas, prepararlas y fortalecerlas para facilitar su acceso al crédito. A continuación se presentan algunos de estos programas, mismos que se dirigen especialmente a la Pyme:



Programa de desarrollo empresarial

Consiste en brindar capacitación y orientación a las Pymes para que estén mejor preparadas para solicitar un crédito. Son cursos a gratuitos sobre temas crediticios impartidos por consultores especializados.

Crédito Pyme

En este programa, NAFIN funge como intermediario en gestión de crédito para facilitar a las Pymes su acceso al financiamiento. Consiste en asesoría y asistencia a las Pymes para que éstas integren su expediente crediticio y puedan presentar solicitudes de crédito a la banca comercial. La orientación que NAFIN brinda a las Pymes facilita el cumplimiento de los requisitos necesarios para obtener un crédito.

Programa de garantías

En este programa, NAFIN aporta recursos y comparte riesgos con los intermediarios financieros. NAFIN otorga su respaldo a la Pyme con el fin de facilitar su acceso al financiamiento en la banca comercial.

Factoraje electrónico

Por medio de este programa, NAFIN ofrece un servicio que provee liquidez a las Pymes que tienen cuentas por cobrar. Esto permite a la empresa continuar llevando a cabo negocios, mejorar la eficiencia del capital de trabajo y agilizar la cobranza de cuentas pendientes.

Fondo de Fondos:

Nacional Financiera, BANCOMEXT, BANOBRAS, FOCIR son los socios fundadores. Fondo de Fondos proporciona, bajo criterios de rentabilidad, recursos financieros de largo plazo a través de fondos de capital privado a empresas pequeñas y medianas nacionales con el fin de impulsar su inversión productiva e incrementar su competitividad. Fondo de Fondos cuenta con un portafolio de inversión de 27 Fondos de capital privado y 8 inversiones en Sociedades de Inversión de Capitales (SINCAS), entre otras. En resumen, el Fondo de Fondos es una alternativa de financiamiento diferente a la que ofrece la banca comercial. Es una inversión de capital temporal que favorece la creación, crecimiento y consolidación de las empresas mexicanas.





IV. Consejos y lecciones aprendidas antes de la exportación

“Las pequeñas empresas somos altamente vulnerables. El costo de los errores puede ser muy alto, nos puede llevar fácilmente a la quiebra. Con lo que estamos haciendo (capacitarnos y prepararnos para la exportación) no quiere decir que no vayamos a cometer errores, por supuesto que los tendremos, pero no es lo mismo exportar con conocimiento de los riesgos que con los ojos completamente tapados por la ignorancia”.

Hugo Rocha,
Director de H. Rocha Joyería de Autor

1. Elabore un plan de acción para la internacionalización

“El consejo que puedo dar a otras Pymes con base en mi experiencia es profesionalizarse como lo estamos haciendo nosotros. Nunca antes habíamos tenido esta oportunidad y nos encanta, nunca antes nos habían abierto una puerta para enseñarnos a ser empresarios, eso es grandioso.

Qué incluye esta profesionalización:

Crear un plan de exportación y definir adecuadamente los mercados objetivos, investigarlos, conocerlos, entenderlos.

Crear una imagen de marca.

Registrar marcas, patentes, derechos de autor, logo, diseños.

*Documentar procesos.
Definir un esquema de costeos.
Formalizar las relaciones comerciales
que se desean establecer a través
de la documentación clara
de condiciones, limitaciones,
precios, entre otros”.*

**Director de H. Rocha
Joyería de Autor**

Sector Artículos para decoración y regalo (joyería)

Como lo menciona la empresa H Rocha Joyería de Autor, profesionalizarse es fundamental, no sólo para convertirse en una empresa competitiva sino además, para exportar de una manera exitosa. El proceso de internacionalización es delicado, implica esfuerzo, inversión y sobre todo, mucha paciencia. La mayoría de los tropiezos de las Pymes en los mercados internacionales se deben a la falta de planeación y al desconocimiento de los riesgos. Un plan de exportación implica un análisis profundo de las actividades que la empresa debe emprender para iniciar su actividad exportadora. Otorga claridad sobre los objetivos a seguir y mejora la organización interna de la Pyme puesto que define responsabilidades del personal involucrado en el proceso de internacionalización.

Un buen plan de exportación permite ordenar la información de la empresa, prevenir riesgos e imprevistos, identificar necesidades y oportunidades y vislumbrar factores que pueden retrasar o amenazar el proceso de exportación. La coherencia que un plan de exportación puede dar a la Pyme es útil también para obtener financiamientos o apoyos para exportar. Al final de este folleto encontrará páginas web de las instituciones de apoyo a la Pyme como Nacional Financiera o ProMéxico, mismas que ofrecen cursos y guías gratuitas para orientarle sobre cómo elaborar un Plan de Exportación.

2. Cuente con proveedores confiables

Antes de exportar, verifique que sus proveedores son confiables en cuanto a los tiempos de entrega y calidad en los insumos. Es importante que en su plan de exportación incluya una estrategia para protegerse de la posible informalidad de un pro-

veedor. El caso de la empresa Movia Foods es representativo sobre las consecuencias de no contar con proveedores serios y responsables:

“ *Uno de nuestros errores al iniciar nuestra actividad exportadora fue ofrecer a los clientes productos que no estaban 100% listos y confiar en proveedores sin antes haber verificado su capacidad de cumplimiento y compromiso. En nuestro caso, ofrecimos una línea de productos orgánicos que estaba en desarrollo. Al momento de recibir pedidos, los proveedores no pudieron cumplir lo prometido, por lo que perdimos ventas y credibilidad con esos clientes. Si su empresa no produce directamente, asegúrese en lo posible de evaluar bien a los proveedores, al final del día quien da la cara es el exportador y es quien debe ser responsable de unir toda la cadena.”*

Director Comercial de Movia Foods

Sector alimentos

3. Autoevalúe a su empresa y al producto o servicio que ofrece

Evaluar sus ventajas y desventajas es fundamental para ser competitivo en los mercados internacionales. Es necesario que realice un análisis sobre la capacidad de producción de su empresa, lo cual tendrá repercusiones en el cumplimiento de los pedidos internacionales. También es muy importante evaluar las ventajas y desventajas del producto que ofrecerá en los mercados internacionales. Visitar ferias internacionales antes de iniciar la actividad exportadora es muy útil para empezar a conocer los mercados extranjeros. Además de autoevaluarse, conocer expositores internacionales le permitirá identificar posibles nichos de mercado para su producto. Más de la mitad de las empresas entrevistadas para la elaboración de este folleto comenzaron visitando ferias internacionales para conocer las posibilidades de su producto y captar clientes comerciales.

“ Antes de que comiencen a realizar cualquier trámite, considero que (las Pymes) deben participar en ferias, primero en México y después visitar un par de ferias o eventos en el extranjero para que te autoevalúes como empresa y saber si estas preparado para la exportación tomando en consideración la logística y los productos a ofrecer”.

Directora General de Tsimani.

Sector Artículos para decoración y regalo (artesanías)

“ Les recomiendo (a las Pymes) visitar las exposiciones de acuerdo a su producto o servicio, lo cual permite ver las debilidades y fortalezas de tu producto. Mejore esas debilidades y explote las fortalezas.”

Gerente de Ventas de La Paladiana

Artículos para decoración y regalo (joyería)

4. No escatime en calidad

“ Uno de los mayores retos que enfrentan las Pymes es el control de calidad y producir lo que el cliente quiere, no lo que el productor produce.”

Director General de Productores Cautli SPR de RL

Sector agroalimentario

Más de la mitad de las empresas entrevistadas coincide en que la calidad del producto es un factor fundamental para exportar de manera exitosa. Analice su producto o servicio así como a su público objetivo. Busque que su producto sea atractivo y novedoso puesto que la calidad puede ser una ventaja comparativa muy importante frente a competidores internacionales. El producto que usted vende en el mercado nacional puede necesitar adecuaciones en cuanto al empaque y estándares de calidad en otros mercados en aras

de satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes extranjeros.

La capacitación y asistencia técnica en materia de diseño y empaque para los mercados internacionales pueden proveerle herramientas efectivas para conocer de qué manera puede mejorar la calidad de su producto. Participar en ferias con expositores internacionales también es sumamente útil para identificar si su producto cumple con los estándares de calidad de otros países o bien, para conocer los requerimientos necesarios para que su producto pueda entrar con facilidad en nuevos mercados. No basta con saber exportar, es necesario preparar su producto para la exportación. A continuación se presentan algunos casos y consejos prácticos respecto a la importancia del nivel de calidad:

“ No volvería a subestimar aspectos como la resistencia del empaque y la presentación. Debido a la urgencia del cliente por recibir el producto no pudimos conseguir un empaque adecuado y esto fue la causa de que este primer embarque terminara en fracaso. El cliente no nos pagó.”

Director de Naturama

Sector agroalimentario

“ Cuando empezamos a exportar a cadenas de tiendas departamentales tuvimos que hacer varias adecuaciones a nuestro producto. A pesar de que sí sabíamos o nos informaron cómo hacerlo (exportar), no supimos controlar la calidad y empaque. Para ser competitivos y seguir vendiendo a estas tiendas tuvimos que cambiar nuestro logo, agregar la leyenda “Hecho en México”, cambiar el color y material de los empaques para mejorar la presentación del producto y que resultaran más atractivos para el consumidor. Hicimos todas estas adecuaciones porque nos dimos cuenta de que la imagen del empaque es lo que vende, debe ser atractivo y a la vez

funcional. Para evitar el envío de productos con un empaque o calidad inadecuados nos acercamos a Bancomext (actualmente ProMéxico) para recibir asesoría y capacitación en materia de empaque y calidad. Actualmente exportamos a Canadá, EUA, Inglaterra, España, Alemania, Francia, Suecia, y Australia”.

Director de D’ Escorcía.

Artículos para decoración y regalo (joyería)

“*Busquen (las Pymes) que el producto que ofrecen sea novedoso, que tenga una identidad propia...especialmente pongan énfasis en los gustos de los europeos, consideren los colores y formas.”*

Directora General de Mayuli

Artículos para decoración y regalo (joyería)

5. Explore los programas gubernamentales de apoyo a la Pyme

“*Recomiendo (a las Pymes) que durante su proceso de internacionalización investiguen sobre los programas de apoyo a la Pyme que existen. Aires de Campo se ha beneficiado mucho de programas de apoyo que Nacional Financiera y PROMÉXICO ofrecen. A nivel nacional nos ha funcionado el programa de Factoraje de Nacional Financiera. Nosotros vendemos a muchos supermercados, los cuales por lo general, tardan meses en pagar las facturas. En el programa de Factoraje, nosotros entregamos nuestras facturas por cobrar a NAFIN, quien nos las*

liquida en cuestión de días. NAFIN se queda con éstas facturas para posteriormente cobrar el pago a los supermercados. De esta forma, la empresa está respaldada, por un lado, evitamos un problema de liquidez y por otro, tenemos el respaldo de Nacional Financiera para el cobro de las facturas pendientes. El hecho de tener liquidez nos permite invertir en otros procesos de la empresa, como por ejemplo el proceso de internacionalización. En nuestro proceso de internacionalización, los programas de PROMÉXICO han sido muy útiles. Nos acercamos a la Unidad de Desarrollo Exportador para solicitar apoyo económico para la realización de nuestra página web así como el diseño de las etiquetas de exportación de nuestros productos. Efectivamente, obtuvimos un financiamiento del 80% del costo total de estos servicios. Aconsejo (a las Pymes) informarse y utilizar estos apoyos, los cuales son de gran ayuda para empezar a exportar. Algunos de los programas para los que Aires de Campo ha solicitado apoyo a PROMÉXICO son: Mejora para los procesos productivos y productos de exportación: apoyo para la logística de exportación; investigación de mercado y canales de distribución; diseño de empaque y embalaje de exportación; diseño de marca, imagen empresarial, material impreso y promocionales internacionales y diseño de una campaña de imagen internacional de productos.”

Director de Exportación importación de Aires de Campo.

Sector alimentos



Programa del Eurocentro NAFIN de capacitación y asistencia técnica para Pymes

“Participar en un seminario organizado por el Eurocentro NAFIN me ha ayudado a conocer si los productos con los que trabajamos tienen demanda en el mercado europeo y también me ha dado una idea general de cómo funciona el mercado en los países de la Unión Europea.”

Director General de Grupo Mekisko
Sector servicios (empresariales)

El Eurocentro NAFIN, por medio del Programa AL INVEST de la Comisión Europea, ofrece capacitación y asistencia técnica a Pymes de los sectores medio ambiente, agroalimentos, artículos de decoración y regalo, infraestructura, tecnologías de la información y servicios. Las capacitaciones se realizan con base en las necesidades identificadas en un diagnóstico inicial que el Eurocentro NAFIN aplica a las Pymes participantes del programa Al Invest. El objetivo es capacitar y asistir a las PYMES sobre las oportunidades de mejora en internacionalización, competitividad e innovación. Las actividades de la capacitación y asistencia técnica se componen por dos módulos, uno teórico y otro práctico, con el fin de formar al empresario en temas específicos.

El módulo teórico consiste en seminarios, conferencias y cursos que son impartidos por expertos nacionales y extranjeros. El objetivo de éste módulo es proporcionar a los empresarios conocimientos teóricos que sean útiles para el caso de su Pyme. Por otra parte, el módulo práctico comprende actividades que permitirán al empresario aplicar a la realidad de su empresa los conocimientos adquiridos en el módulo teórico. Se desarrolla por medio de talleres, visitas técnicas, experiencias prácticas en plantas piloto, en

centros de investigación, clusters tecnológicos, etc. Es por ello que los módulos teórico y práctico son complementarios entre sí. El Eurocentro NAFIN tiene previsto una vasta gama de temas que serán impartidos de manera sectorial o bien, por grupos de empresas interesadas en capacitarse en temas generales. Entre los temas principales de este servicio se incluye:

- Capacitación en: Marketing internacional, técnicas de negociación, normas técnicas, normas sanitarias y fitosanitarias, requisitos para exportar o importar, logística para la exportación, vinculación con otras empresas para elevar su competitividad, outsourcing, clusters, etc.
- Asistencia técnica en mejoras a los procesos de gestión empresarial: mejoras de producto/servicio, mejoras en diseño, promoción y comunicación de productos o servicios, asesoría para la comercialización, perfeccionamiento de planes estratégicos, innovación en gestión y organización empresarial, calidad, asistencia para formación de clusters, consorcios de exportación, etc.
- Asistencia técnica en procesos productivos: preparación para la certificación (orgánica, de responsabilidad social empresarial, sistemas de calidad como ISO, HACCP, entre otros), buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura, proceso de normalización (mercado CE, ECOLabel, EurepGap, etc.), ingeniería de procesos, envase, empaque, embalaje y etiquetado.

Para mayor información sobre este programa, puede consultar la página del Eurocentro NAFIN México www.eurocentro.org.mx



V. Consejos y lecciones de aprendizaje para las primeras exportaciones

“Con base en mi experiencia aconsejo a las Pymes que se pregunten por qué quieren exportar. Esta palabra, en estricta teoría, no es más que vender en el extranjero pero detrás hay todo un proceso del cual deben estar conscientes y listos para enfrentar.”

Director Comercial de Movia Foods

6. Conozca, entienda y aprenda de su mercado meta

Antes de empezar a exportar, es importante que usted dedique tiempo a investigar los mercados con demanda potencial de su producto y/o servicio. No basta con encontrar demanda de su producto en otros países, también debe conocer su nicho de mercado, el cual puede variar dependiendo del país. Asimismo debe conocer los requisitos en materia de certificaciones internacionales, estándares de calidad y empaque necesarios para tener acceso a su mercado meta. Para obtener información de los mercados internacionales y de posibles clientes, el 90% de las empresas entrevistadas recomiendan visitar ferias internacionales, buscar en internet estudios de mercado gratuitos, acercarse a embajadas de los países de su interés, participar en programas gubernamentales de apoyo a la exportación y contratar estudios de mercado para el caso específico de su empresa. Elaborar un estudio de mercado puede parecer costoso pero en realidad es una inversión que le ahorrará costos mayores una vez que haya decidido exportar. El caso de la empresa La Paladiana es representativo en este sentido:

“Empezamos exportando a Estados Unidos y Canadá.”

La mercancía que producimos es para un sector muy especial y en los países en los que comenzamos era muy difícil entrar por problemas culturales o de posicionamiento de marca. Con ésta experiencia ahora sabemos que antes que nada hay que estudiar el mercado al que se va a incursionar y sobre todo, antes (de aventurarse a exportar) identificar y contactar a clientes que pudieran estar interesados en nuestros productos.”

Gerente de Ventas de La Paladiana

Artículos para decoración y regalo (joyería)

7. Conozca los incoterms Términos de Comercio Internacional (Incoterms)

“*Un error de nuestras primeras exportaciones fue cotizar y negociar con el cliente sin conocer los Incoterms, costos y aranceles. Lo que sucedió fue que nos comprometimos a entregar el producto “puerta a puerta” (lo cual se refiere al Incoterm Delivery Duty Paid) ya que habíamos cotizado la llegada del producto hasta el almacén del comprador sin saber que debíamos pagar ciertos impuestos y tener lo que llaman fianza de importador. Nuestro cliente era de Estados Unidos y de acuerdo a la legislación de este país, todo aquél que se haga responsable del pago de los impuestos de importación debe tener una fianza. Afortunadamente cotizamos a un buen precio y la exportación concluyó bien ya que nuestro cliente se ofreció a utilizar su fianza y se hizo cargo de los impuestos de exportación. Lo anterior nos llevó a informarnos más sobre este tema y a partir de ésta experiencia nuestras ventas posteriores se negociaron de diferente forma. Para evitar complicaciones utilizamos incoterms que adjudican menos*

responsabilidad al exportador (como Exworks o Free on Board) y de ésta manera, es el importador quien se hace responsable de los trámites de importación y del pago de impuestos.”

Directora General de Apiarios del Centro SPR de RL de CV.

Sector agroalimentario

El testimonio arriba citado se refiere a la importancia de conocer a detalle los Términos de Comercio Internacional (Incoterms), los cuales son un conjunto de términos de comercio usados en todo el mundo. Se utilizan para repartir las responsabilidades y costos de transacción entre el importador y el exportador, especialmente en lo que respecta al transporte, punto de entrega y pago de los impuestos de la mercancía. Como lo expone el caso de Apiarios del Centro, el incoterm utilizado define si es el exportador o el importador quien debe hacerse responsable del pago de los impuestos en el país importador, del costo del flete y del costo de un seguro. También define el punto exacto en el cual el exportador se compromete a entregar la mercancía. Cada empresa debe usar el Incoterm que mejor convenga a los intereses de su empresa, la empresa Movia Foods hace algunas recomendaciones al respecto:

“*Aunque no hay un incoterm “mejor”, hay varios factores que intervienen en la negociación internacional. Por ejemplo, para un exportador el incoterm más cómodo es el Ex-works, pues no tiene más responsabilidad que la de poner el producto en su misma planta; sin embargo, el incoterm más común es Free on Board (FOB por sus siglas en inglés y que significa entrega en el puerto específico de embarque), donde el exportador se compromete a entregar el producto en el puerto (de su país). Depende mucho de la negociación pues el comprador siempre va a querer el producto en su bodega e intervenir lo menos posible, pero con base en mi*

experiencia, esto es complicado pues hay gastos internos en destino que no se tienen contemplados a menos que el exportador tenga un representante en el país del comprador, mucha experiencia en ese mercado o un costeo muy preciso.

En resumen, lo que recomiendo es negociar FOB pero además que el exportador tenga una buena relación con su transportista para tener a la mano las tarifas de los puertos donde va a embarcar.

Esto le ahorrará mucho tiempo en la negociación con los clientes. Se pueden dar malos entendidos con el uso de los incoterms, muchos exportadores mexicanos usan el FOB como incoterm “genérico” y lo usan mal, por ejemplo, es normal escuchar FOB planta, cuando en realidad quieren decir Ex-works. Esto es muy común sobretodo entre las Pymes, entonces aconsejo (a las Pymes) que se aseguren de que el cliente entienda bien lo que quieran expresar.”

Director de Movia Foods

Sector alimentario

Usted puede encontrar el significado de los Incoterms en la página web del Eurocentro NAFIN. Una vez que usted haya seleccionado el Incoterm que utilizará en sus exportaciones verifique de nuevo con sus proveedores si, dado el incoterm elegido, se generan nuevos gastos que deberá incluir en su precio de exportación.

8. Determine su precio de exportación

Otro aspecto fundamental que las empresas deben definir antes de empezar a exportar es el precio que ofrecerán al comprador extranjero. Como se expuso en el caso de Apiarios del Centro, debido a que una venta internacional implica un cruce de fronteras, para determinar el precio de exportación es necesario conocer los incoterms así como los aranceles

o tarifas que deberá pagar por exportar su producto. A continuación se presentan algunos consejos prácticos para crear un precio de exportación:

“ *Recomiendo a las empresas que revisen sus precios (antes de exportar). Para determinar el precio de exportación aconsejo:*

Obtener los costos fijos, como la maquila, la envoltura, etc. Conocer bien las fracciones arancelarias. Conocer bien Incoterms y definir precios de acuerdo al incoterm más conveniente para el exportador. Tener en cuenta los costos de transporte, los cuales implican almacenaje en bodegas e impuestos en las aduanas del país exportador. Tener en cuenta los costos del empaque y embalaje, esto implica contemplar número de pallets (estructura para agrupar la carga) que se necesitarán para transportar la mercancía, el peso por la variación de precios, etc. Es muy importante verificar la competitividad del producto en el mercado meta antes de cerrar alguna negociación con un cliente extranjero. Es necesario comparar precios, verificar en anaquel si eres competitivo y enviar muestras.”

Director de Exportación importación de Aires de Campo.

Sector alimentos

“ *Para determinar tu precio de exportación es necesario conocer la tendencia de los precios de los países en que pretendes exportar. Es decir, para conocer qué tan alto puede ser tu precio de exportación es necesario investigar sobre los precios de la competencia, basarse en estudios de mercado de tu sector y retroalimentarte con clientes sobre los precios de su país, de esta forma podrás*

comparar si tu precio es competitivo en el mercado al cual piensas incursionar. Como estrategia de venta, aconsejo a las Pymes que coticen sus productos en la moneda del país en el que van a exportar, por ejemplo si lo hacen a los países de la Unión Europea cotícenlo en euros.”

Directora General de Apiarios del Centro SPR de RL de CV.

Sector agroalimentario

“*Aconsejo a las Pymes formar su precio de exportación de manera independiente al precio de transporte, es decir, algunas empresas que eligen un incoterm Costo y Flete (CFR) para exportar, acostumbran dividir el precio del transporte entre las unidades de su producto de exportación y suman este costo a su precio de exportación. Esto puede resultar muy riesgoso porque quedas sujeto al costo de la transportación. Si el costo del transporte sube internacionalmente, tu precio de exportación se incrementará de manera proporcional, lo cual puede generar desconfianza en el cliente. Es mejor estrategia separar los costos de transporte de tu precio de exportación y explicarlo así al cliente. De esta forma tu precio de exportación puede mantenerse igual independientemente del costo del transporte. En nuestro caso nos ha pasado que el costo del transporte sube hasta 400 dólares debido a los altos precios de los combustibles. Con respecto a la moneda en que es preferible cotizar los precios, a nosotros nos ha funcionado hacerlo en dólares, pues consideramos que a pesar de la devaluación, el dólar es una moneda estable y de la cual conocemos muy bien su variación. Aún cuando exportamos a Europa no cotizamos en euros precisamente*

porque conocemos mejor la variación del dólar que la del euro.”

Gerente de exportaciones de Aloe Jaumave

Sectores Alimentos y bebidas, cosmético

9. La importancia del embalaje para garantizar el éxito de su exportación

Una vez que usted ha autoevaluado su producto, garantizado que cumple con las certificaciones y estándares de calidad de su mercado meta y ha definido su precio de exportación, debe poner especial atención en el embalaje de su producto. El embalaje es el material que almacenará y protegerá su producto durante su trayecto para llegar al mercado meta. Para impedir que su producto llegue dañado a su destino y con ello pierda valor, debe asegurarse de que su embalaje satisface los requisitos de protección y conservación adecuados al transporte que elija para enviar su mercancía. Instituciones de fomento a la exportación pueden brindarle asesoría sobre diseño, empaque y embalaje de productos de exportación así como sobre logística de exportación.

El caso de la empresa Nekutli es muy representativo sobre las consecuencias de un embalaje inadecuado a las necesidades del producto:

“*Cuando iniciamos exportaciones tuvimos daños en la mercancía durante su tránsito debido a un mal embalaje. Generalmente, nosotros enviamos tambos y cubicontainers con los que no hemos tenido ningún problema. En aquella ocasión, se enviaron cubetas en un contenedor, acomodamos las cubetas en la tarima misma que se flejó, con lo cual creímos que sería suficiente para evitar cualquier problema, pero cuando el contenedor se recibió en destino el cliente nos informó que algunas cubetas se habían derramado. Al ver las fotos nos dimos cuenta de que por el movimiento en el contenedor y dado que se habían*

estibado 3 niveles de cubetas por tarima, algunas cubetas se ladearon y se salieron de su posición original, nos dimos cuenta de que el problema no era la estiba, sino que dejamos espacios vacíos entre una tarima y otra, esto dio espacio para que con el movimiento las cubetas se movieran.

Tuvimos que idear un nuevo acomodo en las cubetas para que quedaran más compactas y no quedara ningún espacio vacío entre tarima y tarima. Afortunadamente, dado que contábamos con una buena relación con el cliente sólo se les hizo el descuento de la mercancía dañada, pero no perdimos la relación comercial con ésta empresa. Ellos mismos nos hicieron algunas sugerencias para el embalaje que también tomamos en cuenta. Analizar el problema desde diversos puntos de vista y áreas de la empresa (contamos con un departamento de calidad) nos ha ayudado a tener un mejor panorama de cada situación para generar soluciones y ofrecer al cliente la seguridad de que su mercancía será entregada en perfectas condiciones. Hay que escuchar las sugerencias de los clientes, muchas veces ellos también nos han dado muy buenas ideas para mejorar el embalaje de la mercancía”.

Director General de Nekutli

Sector agroalimentario

Otro caso representativo del tema es el de la empresa Sólo Tequila:

“Un error que no volvería a cometer en la exportación es tener un mal empaque y suponer las necesidades del cliente. Lo que nos pasó fue que el empaque se deshizo durante el transporte hacia Europa. El cliente rechazó la mercancía y se mandó de vuelta a México. Obviamente esto tuvo un costo muy importante para

nosotros ya que el cliente no realizó el pago. Sin embargo, el cliente nos dio la oportunidad de enviarle otro pedido y actualmente seguimos trabajando con ellos. Para resolver este problema, tuvimos que cambiar de proveedor de embalaje. Desde entonces, ya no hemos tenido fallas en este ámbito.”

Director General de Sólo Tequila

Sector Bebidas





Programas del Eurocentro NAFIN para acercarlo a los mercados internacionales y a posibles clientes

Misiones Empresariales de Familiarización

“ Al participar en una misión empresarial en el marco de la feria internacional *Vicenza Oro* (en *Vicenza, Italia*) que fue organizada por el Eurocentro NAFIN, mi empresa conoció nuevas técnicas y tendencias. También pude darme cuenta de que somos capaces de competir perfectamente en los mercados europeos.”

**Director General
de Martha Vargas**

Artículos para decoración y regalo (joyería)

Una misión empresarial de familiarización consiste en realizar una visita guiada a una feria internacional reconocida por su relevancia en un sector determinado. El objetivo es familiarizar a las Pymes con el mercado y por tanto, son viajes de estudio más que de negocios. En el marco de una misión empresarial, las Pymes tendrán la oportunidad de conocer tendencias, técnicas, tecnologías y esquemas exitosos de Pymes europeas como clusters, consorcios de exportación, distritos industriales, entre otros. El valor agregado que el Eurocentro NAFIN brinda en estas misiones es la concentración de servicios empresariales y pedagógicos en un mismo evento aprovechando el marco de una feria internacional.

Por medio de las misiones empresariales de familiarización se busca facilitar y potenciar la participación de la empresa en la feria. Estos servicios incluyen visitas técnicas a otras empresas o institutos, un stand en la feria como punto de apoyo, la elaboración de un catálogo del evento, participación en las conferencias que se organizan dentro de la feria, preselección de empresas expositoras

a visitar durante la feria, y el apoyo logístico en el traslado y organización del itinerario de visita a la feria. Con los servicios pedagógicos se busca incrementar el conocimiento y entendimiento del mercado. Se proporciona información del mercado, guías de cómo participar en la feria, identificación de oportunidades de negocios, entre otros.

Ruedas de Negocio

“Asistimos a una Rueda de Negocios de nuestro sector (plantas de ornato) en el marco de la feria IPM, a principios del 2008 en Alemania. Durante este evento conocimos la subasta de flores de Alemania, el Centro de Jardinería más importante, visitamos la feria y tuvimos citas pre-agendadas con clientes europeos potenciales.”

Director de Follajes Tropicales de Colima

Sector Alimentos Frescos (plantas de ornato)

Las Ruedas de Negocios consisten en participar en ferias internacionales para desarrollar citas “uno a uno” con contrapartes europeas preseleccionadas. En una rueda de negocios, las Pymes cuentan con un espacio compartido en la feria con áreas individuales y exclusivas para realizar entrevistas con empresas europeas. Además, se realizan visitas técnicas y breves seminarios para retroalimentar a la empresa participante sobre algún tema específico de su sector o bien, sobre el mercado europeo. Por medio de este servicio, el Eurocentro NAFIN brinda a las Pymes la oportunidad de tener entrevistas individualizadas y personalizadas entre empresas europeas y latinoamericanas para establecer relaciones de negocio de largo plazo.

“Participar en una rueda de negocios organizada por el Eurocentro NAFIN fue muy benéfico para nuestra empresa porque pudimos encontrar nuevos clientes

y asistir a una feria a la cual no teníamos acceso anteriormente.”

Director de Vainilla Trade

Sector agroalimentario

“Participamos en una rueda de negocios en el marco de la feria SIAL, en Francia, donde tuvimos la posibilidad de encontrar socios comerciales y ampliar nuestra cartera de posibles clientes.”

Directora General de Apiarios del Centro SPR de RL de CV

Sector agroalimentario





VI. Consejos y lecciones de aprendizaje para consolidarse en los mercados internacionales

“Existe una fuerte competencia debido a la globalización. Las empresas deben pensar en estrategias para aumentar su competitividad considerando la competencia nacional e internacional.”

Gerente General de Maquinaria Jersa.

10. Desarrolle una buena estrategia de venta

Brindar un buen servicio al cliente es un elemento fundamental para lograr una exportación exitosa. Una buena estrategia de venta para exportar implica convertirse en un proveedor confiable, lo cual contribuye a generar relaciones sólidas con los clientes.

“Para las Pymes que comiencen a exportar o quieran consolidarse en otros mercados les aconsejo que identifiquen correcta y claramente las necesidades/objetivos de su cliente/proveedor, es decir, que sepan qué esperan de ustedes y a su vez que ustedes comuniquen también claramente qué esperan de ellos. Que sean confiables y cumplan en tiempo y forma: cumplir tiempos de entrega, calidad, así como todos los requisitos esperados. Que mantengan una estrecha, cordial y honesta comunicación con sus clientes/proveedores, ya que es sumamente importante (para exportar de manera exitosa)”.

Gerente General de Maquinaria Jersa
Sector Maquinaria para alimentos

Asimismo, ésta estrategia debe incluir la prestación de servicios una vez concretada la venta. Dichos servicios post-venta se refieren a brindar asistencia técnica, garantías y dar seguimiento durante el tránsito y entrega de la mercancía. Los servicios de atención al cliente son fundamentales para ganar su lealtad y con ello, su empresa ganará prestigio y credibilidad. Recibir retroalimentación por parte de sus clientes extranjeros le permitirá autoevaluarse como empresa y mejorar en la actividad exportadora.

“Con base en nuestra experiencia, aconsejamos (a las Pymes) desarrollar una buena estrategia de venta bajo un fundamento de ganar-ganar lo cual permitirá establecer relaciones duraderas y confiables con los clientes. Para lograr que la empresa exporte de manera exitosa es fundamental brindar asistencia técnica para la venta, manejo y aplicaciones de los productos, recibir retroalimentación con los clientes en busca de satisfacción total e implementar acciones correctivas en caso de ser requeridas. También es necesario evaluar a los clientes para identificar a aquellos a quienes sea confiable y seguro vender el producto y así establecer relaciones de trabajo serias y duraderas.”

Director General de Nekutli.
Sector agroalimentario

11. Negociación internacional: no hay cabida para los malentendidos

“Durante una negociación internacional, las Pymes deben tener claro que el comprador no nos hace el favor de comprarnos. Por no perder una venta puedes ceder de más y terminar en una operación de compra-venta poco favorable a tu empresa. La Pyme debe ofrecer el producto que tiene y no lo que tendrá

que conseguir para poder cumplir. El comprador siempre tratará de imponer regulaciones a su favor por lo que es importante que el exportador también trate de imponer sus puntos y sólo negocie lo negociable, es decir, aquello que no va a generar pérdidas a la empresa. Únicamente vale la pena invertir en los requerimientos que te pida el comprador sólo si es una oportunidad muy redituable para tu empresa.”

Gerente de exportaciones de Aloe Jaumave

Sectores Alimentos y bebidas, cosmético

En una negociación internacional es fundamental dejar claros los siguientes puntos:

- La calidad del producto que será entregado
- El punto de entrega de la mercancía y los compromisos tanto del exportador como del importador, es decir, definir el Incoterm
- Condiciones de pago y entrega de la mercancía. Es necesario definir si se utilizará una carta de crédito y en tal caso, establecer las condiciones que dicha carta estipulará para garantizar el pago al exportador.

Asimismo, antes de negociar es muy recomendable investigar sobre su cliente y sobre la cultura del país en el que pretende exportar. De ésta manera podrá elaborar una estrategia de negociación atractiva, informada y sobre todo, acorde tanto a los intereses de su empresa como a los de su cliente potencial.

12. Asegure el cobro de sus ventas

Existen diferentes modalidades de pago que comúnmente se utilizan en el comercio internacional como son las transferencias bancarias, la denominada cuenta abierta y las cartas de crédito. Dichas modalidades están basadas en el grado de confianza que exista entre el exportador y el importador. Para las primeras exportaciones, lo más recomendable es utilizar las cartas de crédito. Ésta

es solicitada por el importador a un banco de su país y en ella se estipulan ciertas condiciones para garantizar el pago de la compra. Las condiciones se acuerdan previamente entre el exportador y el importador y se relacionan con la calidad del producto, la modalidad y tiempos de pago, el punto de entrega, entre otros.

El banco del exportador se encarga de verificar que el importador realmente cuente con fondos suficientes para sufragar la compra y una vez que la carta es abierta, los fondos son congelados hasta que la mercancía llegue a destino. Por tanto, el comprador no puede gastar los fondos antes de que llegue la mercancía y en este sentido, es como tener un pago por adelantado pues se tiene la certeza de que el banco del importador pagará los fondos siempre y cuándo el exportador haya cumplido con las condiciones de entrega estipuladas en la carta de crédito. Es recomendable que antes de que el comprador abra la carta de crédito en su banco, el exportador envíe una proforma o documento en el que se establezcan los términos de pago y la modalidad de entrega, esta proforma servirá además como referencia para el banco del importador. El caso de la empresa Aloe Jaumave es representativo de la utilidad de las cartas de crédito:

“ La ventaja principal de las cartas de crédito es que no corres el riesgo de la falta de pago. Nosotros teníamos un cliente en Japón con el cual no tuvimos la precaución de abrir una carta de crédito debido a que le teníamos confianza. En 2007, este cliente nos hizo un pedido de plantas de aloe vera. Como era un cliente “de confianza” acordamos como forma de pago el 50% de anticipo y el 50% restante contra entrega de las plantas. Cuando la carga llegó a destino, cometimos el error de enviar los documentos originales antes de que nos hiciera el 50% del pago restante, pues el cliente nos había asegurado que nos haría el pago final en el transcurso de esa semana. Finalmente, el cliente liberó la carga de aduana, pasaron varias semanas y no nos pagó. Al final, nos dijo que le ocurrió un

accidente con las plantas, que una lluvia muy fuerte se filtró en la bodega donde las había sembrado y que se habían arruinado. Le pedimos fotos de prueba y nunca las envió. Debido a que le enviamos los documentos originales fue imposible para nosotros recuperar el pago. Además de la pérdida del 50% del costo de las plantas, perdimos más de 4500 dólares por los gastos de transporte. Con base en nuestra experiencia, recomendamos a las Pymes utilizar las cartas de crédito especialmente cuando no conocen al cliente. Cuando exista una relación de confianza con tu cliente, consideramos que no es necesario usar las cartas de crédito. Sin embargo, para garantizar el pago final, los documentos originales para liberar la carga en la aduana del país exportador, deben enviarse únicamente cuando el importador haya liquidado el pago pendiente.

Gerente de exportaciones de Aloe Jaumave

Sectores Alimentos y bebidas, cosmético

Algunas empresas prefieren evitar el uso de las cartas de crédito debido a la tramitología que éstas involucran para recibir los pagos, sin embargo, dependiendo del sector y del porcentaje de riesgo que su empresa esté dispuesta a asumir, usted puede crear diferentes estrategias para minimizar riesgos y asegurar el pago. El caso de la empresa Mangos Rodeo presenta otra estrategia:

“ En 1995, cuando hicimos el primer envío a Los Ángeles, el importador nos informó que los mangos habían llegado podridos y no los quiso pagar. Más tarde nos enteramos que este tipo de tretas lo hacían algunos importadores tramposos para no pagar envíos. Al final logramos rescatar algo del valor del envío pero nos quedo muy mal sabor de boca. Es difícil tener la seguridad de que te paguen pues estos

negocios son de confianza, lo que hacemos (para evitar este tipo de experiencias) es tratar de conocer los antecedentes del importador por medio de conocidos. Es decir, pedimos referencias de otras empresas que ya hayan trabajado con él y si no conseguimos nada, le pedimos un anticipo del 50% al momento de hacer el pedido y el restante al llegar la mercancía, de manera que el riesgo queda en el 50% restante. Posteriormente, tuvimos un representante que se encargaba de verificar que la mercancía llegara bien a destino. Sin embargo, cuando no es posible tener a una persona de confianza para verificar cómo llegó la carga en el país importador, es recomendable solicitar al comprador fotos que comprueben el estado de la mercancía a su llegada. En nuestro sector, por las características del producto, es difícil usar las cartas de crédito pero son convenientes. Recomiendo a otras empresas revisar si éstas resultan útiles para sus exportaciones.”

Director Comercial de Mangos Rodeo
Sector agroalimentario

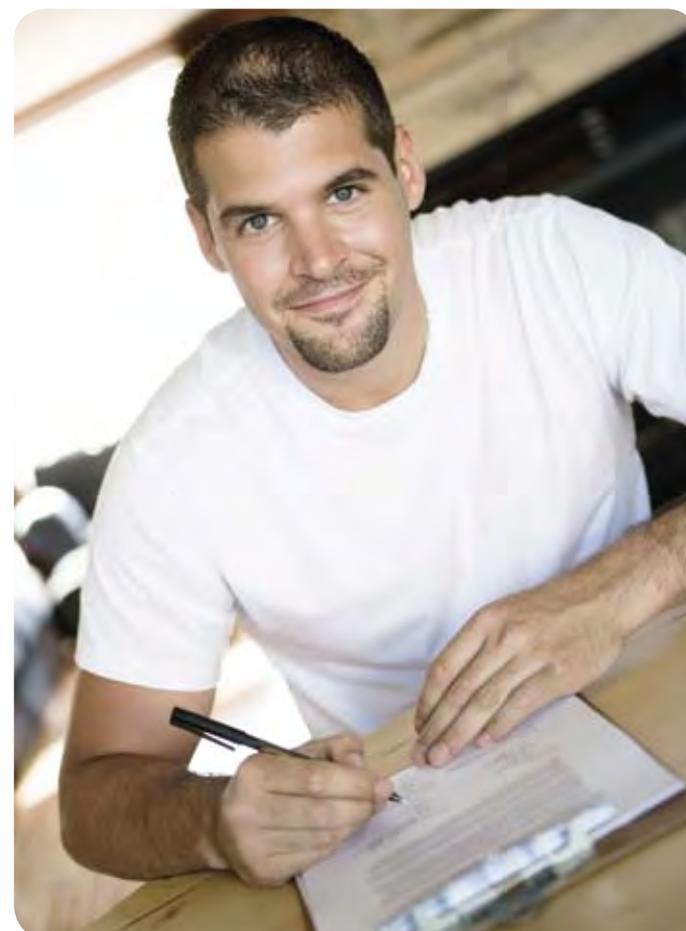
13. Alianzas con representantes o distribuidores en el mercado meta

Tener un socio estratégico en el mercado en el cual pretende incursionar puede facilitar el proceso de exportación e incluso, reducir costos operativos. Sin embargo, antes de crear una alianza es importante que usted pida referencias sobre su posible socio e investigue sus antecedentes para verificar que es una empresa o representante serio. El caso de la empresa Aires de Campo ilustra los riesgos que implica tener un socio poco confiable en el mercado meta:

“Durante nuestras primeras exportaciones tuvimos una mala experiencia con una empresa

estadounidense con la cual nos asociamos para meter los productos Aires de Campo en un supermercado de productos orgánicos muy grande en Estados Unidos. Esta empresa resultó poco seria y nos traicionó metiendo nuestros productos al supermercado pero no con nuestra marca sino con la de ellos. Fue un gran problema para nosotros porque además de pelearnos con el socio “quemamos” el contacto con el supermercado. Para evitar que pase esto, recomiendo (a las Pymes) elaborar cartas intención o convenios en caso de hacer alguna alianza. En dichas cartas intención hay que especificar muy bien los compromisos de cada una de las partes.”

**Director de Exportación
importación de Aires de Campo.**
Sector alimentos





Programa del Eurocentro NAFIN para ampliar su cartera de clientes en nuevos países

Agendas Especializadas

Por medio de este servicio, el Eurocentro NAFIN otorga apoyo personalizado por un periodo de un año a Pymes que cuentan con un proyecto de internacionalización y carecen de herramientas eficaces para identificar contrapartes adecuadas a su oferta. Nuestro objetivo es facilitar el establecimiento de acuerdos comerciales, industriales, tecnológicos y de inversión entre empresas europeas y latinoamericanas en el largo plazo. Para lograrlo, el Eurocentro NAFIN con apoyo de sus contactos en Europa, realiza búsquedas exhaustivas de contrapartes europeas afines a la oferta de la Pyme mexicana y/o al proyecto. Durante este proceso, se retroalimenta a la Pyme sobre la situación del mercado en el cuál le interesa incursionar y se brinda apoyo durante la negociación internacional hasta concretar un cierre de negocios. Durante la Fase III del Programa Al-Invest participaron 12 empresas mexicanas en este instrumento, las cuales generaron negocios con empresas europeas por más de 360,000 euros.

“ Por medio del programa de Agendas Especializadas, el Eurocentro NAFIN nos ayudó a contactar empresas españolas. Durante un año, el Eurocentro y su colaborador español realizaron una búsqueda de contrapartes afines a Maquinaria Jersa. Cuando fueron localizadas empresas que se interesaron por nuestra propuesta, realizamos un viaje a España para reunirnos personalmente con ellos. Consideramos que ésta es una herramienta muy útil para cualquier empresa que quiera realizar contactos en otros países ya que facilitó la búsqueda

de empresas, el contacto con las mismas así como las visitas y seguimiento.

De no haberlo hecho con el Eurocentro NAFIN, considero que hubiera sido muy difícil encontrar a las empresas así como lograr que nos hubieran recibido (en sus oficinas) y todo esto dentro de un tiempo efectivo. En nuestro caso, visitamos alrededor de 9 empresas españolas en 5 días gracias al conocimiento y apoyo del Eurocentro NAFIN y de su colaborador en España. Actualmente tenemos la representación de una empresa española que complementa nuestro portafolio de productos. Este programa nos permitió entender mejor la operación e intereses de las empresas europeas de nuestro ramo así como encontrar áreas de oportunidad en la competitividad de nuestros productos.”

Gerente General de Maquinaria Jersa.



VII. Vinculación entre Pymes e instituciones para la innovación

“ La inversión en investigación es muy rentable pero primero, hay que definir qué producto se requiere, con qué especificaciones y para qué tipo de consumidores.”

Director de Vinculación de Investigación Institucional e Interinstitucional del Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP)

La importancia de la vinculación entre Pymes e instituciones de investigación para la innovación tecnológica

“ Debe existir una fuerte vinculación entre las instituciones de investigación y los usuarios de las mismas en las empresas, pues son estas últimas las que deben demandar los productos que debe generar la investigación y no al revés. Los escasos recursos de investigación deben aplicarse a productos prioritarios que generen la innovación en las empresas. La participación de mi institución en el Evento de la Feria BIOTECHNICA coordinado por el Eurocentro NAFIN y sus colaboradores en Alemania fue de gran valor para identificar grandes oportunidades de colaboración con instituciones alemanas y de América Latina. Pudimos constatar la gran vinculación que existe en Alemania entre Universidades, Centros de Investigación y empresas.

En México existe un enorme potencial para lograr esos niveles de vinculación, que son muy benéficos para ambas partes.”

**Director de Vinculación
de Investigación Institucional
e Interinstitucional del Instituto
Nacional de Investigaciones
Forestales, Agrícolas
y Pecuarias (INIFAP)**

La innovación tecnológica en las empresas es un elemento estrechamente ligado a la competitividad y con ello se puede facilitar la entrada a nuevos mercados. Las Pymes han sido fuente de ingeniosas innovaciones en el mercado, mismas que las han llevado a crecer hasta convertirse en grandes empresas. Algunos ejemplos de innovaciones provenientes de las Pymes son: la radio de transistores, el motor de propulsión, la hoja de rasurar de acero inoxidable, la máquina fotocopidora, el bolígrafo desechable, y la dirección hidráulica. Para que las Pymes alcancen niveles de competitividad internacionales, requieren de apoyo para capacitarse e incentivar su desarrollo tecnológico y su infraestructura.

Únicamente el 7.5% de las Pymes mexicanas cuentan con maquinaria o tecnología de punta. Asimismo, se sabe que el 55% de las Pymes mexicanas cuenta con maquinaria moderna mientras que existe un 36% que sigue produciendo con maquinaria antigua. También se sabe que el 27.9% de las Pymes no invierte en innovación tecnológica. Al igual que el proceso de exportación, el desarrollo tecnológico es una inversión que puede rendir grandes frutos en el largo plazo. Es por esto que el Eurocentro NAFIN, por medio del programa Al Invest, ha desarrollado instrumentos para propiciar la innovación tecnológica en las Pymes.

Programas del Eurocentro NAFIN para fomentar la innovación tecnológica en las Pymes

Jornada de sensibilización para PYMES sobre los beneficios la innovación

Son seminarios con expertos europeos en innovación de algún sector en particular. Las jornadas se dirigen a Pymes interesadas en conocer los beneficios de la innovación en su empresa, producto o servicio. También se llevan a cabo jornadas de sensibilización para instituciones interesadas en conocer redes europeas y diversas metodologías para vincular la investigación con su aplicación en el mercado.

Foro de Innovación en México, Centroamérica y Cuba

Los foros de innovación son visitas de un grupo de científicos, instituciones y/o Pymes europeas a México, Centroamérica y Cuba para explorar un tema específico de innovación. Se visitan universidades, centros de investigación y/o departamentos de investigación de Pymes mexicanas, centroamericanas y cubanas.

Foro de Innovación en Europa

Son visitas de grupos de científicos, instituciones y Pymes con departamento de I+D de México, Centroamérica y Cuba a universidades, centros de investigación y departamentos de investigación de Pymes europeas para conocer nuevos desarrollos y generar sinergias.

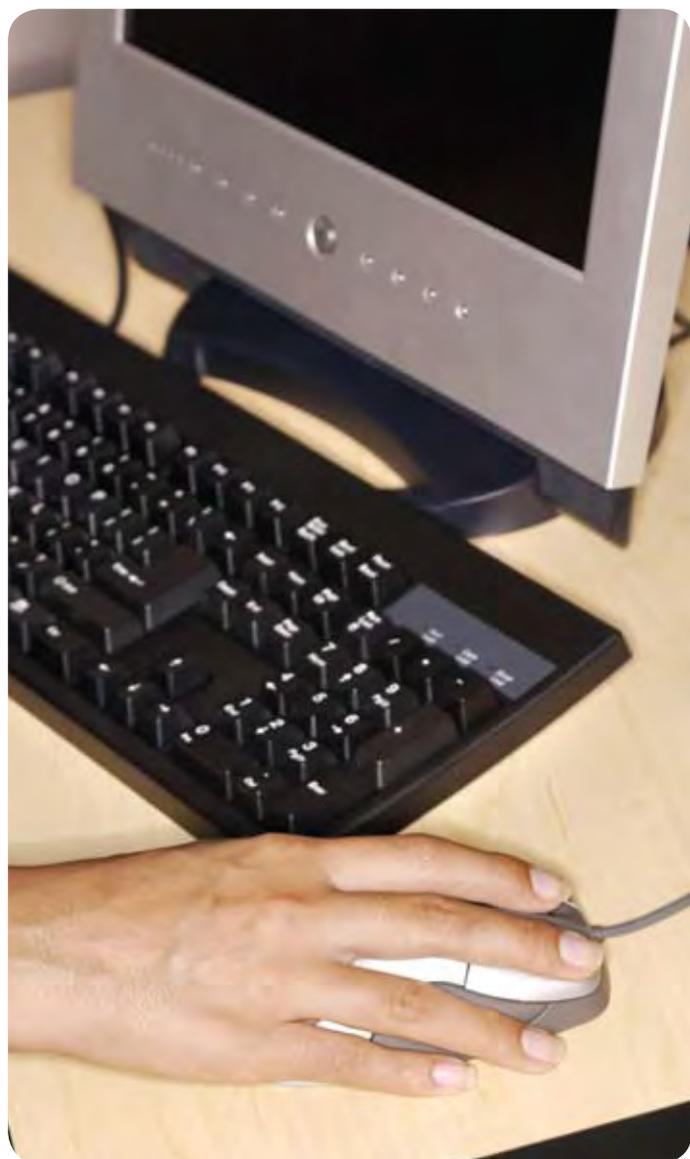
Ruedas de cooperación en I+D:

Son viajes a ferias internacionales de innovación tecnológica para reunirse con contrapartes eu-

ropeas previamente seleccionadas. El objetivo es vincular el desarrollo tecnológico con su aplicación en el mercado así como fomentar la vinculación de las Pymes con instituciones o centros de investigación.

Encuentro de Networking para clusters de innovación

Este instrumento se dirige a clusters o asociaciones empresariales. Consiste en la vinculación de clusters de innovación europeos y latinoamericanos para generar redes o aplicar metodologías innovadoras así como para desarrollar esquemas de cooperación que favorezcan la innovación tecnológica.



VIII. Conclusiones

Las experiencias y consejos que Pymes de diversos sectores compartieron para la elaboración de este folleto dan cuenta de que la internacionalización es un proceso que conlleva aprendizaje y perseverancia. Exportar no significa vender en otros países los productos que no registraron buenas ventas a nivel nacional. Exportar es un proyecto a mediano plazo que requiere satisfacer requerimientos y necesidades de compradores extranjeros. No basta con que el producto sea de calidad o cumplir con los requerimientos del mercado objetivo, la formalidad en los tiempos de entrega y del servicio post venta son factores fundamentales para ganar la confianza de los compradores extranjeros y con ello, garantizar compras en el largo plazo.

Las Pymes deben ver la exportación como una inversión que rendirá frutos en el mediano plazo, es un trabajo constante para convertirse en un proveedor altamente competitivo. Los esfuerzos que se realicen para incursionar en un mercado extranjero tendrán un gran impacto en el desempeño de la Pyme en el mercado nacional ya que, explorar nuevos mercados requiere de un análisis sobre las fortalezas y debilidades de la empresa así como sobre su estructura organizacional. Asimismo, la vinculación entre Pymes e instituciones de investigación es fundamental para el desarrollo tecnológico y para incrementar la competitividad de las Pymes. El Eurocentro NAFIN hace énfasis en la importancia de la innovación durante el proceso de internacionalización por medio de los instrumentos diseñados para fomentar la vinculación entre Pymes e instituciones de investigación.

El objetivo del Eurocentro NAFIN es apoyar a las Pymes en su proceso de internacionalización. Por lo anterior, los programas aquí descritos buscan propiciar la competitividad de las empresas para facilitar su camino a la internacionalización. Los programas en el marco de la Fase IV del Programa Al Invest de la Comisión Europea fueron diseñados

con base en la retroalimentación que las Pymes participantes de las fases anteriores han brindado al Eurocentro NAFIN. Es por ello que el Eurocentro ofrece un paquete integral de servicios que permitirá incrementar la competitividad de su empresa a la vez que le acercará a buenas oportunidades de negocio en los mercados de los países de la Unión Europea, mercados poco explorados por las Pymes mexicanas y que son una gran ventana de oportunidad.

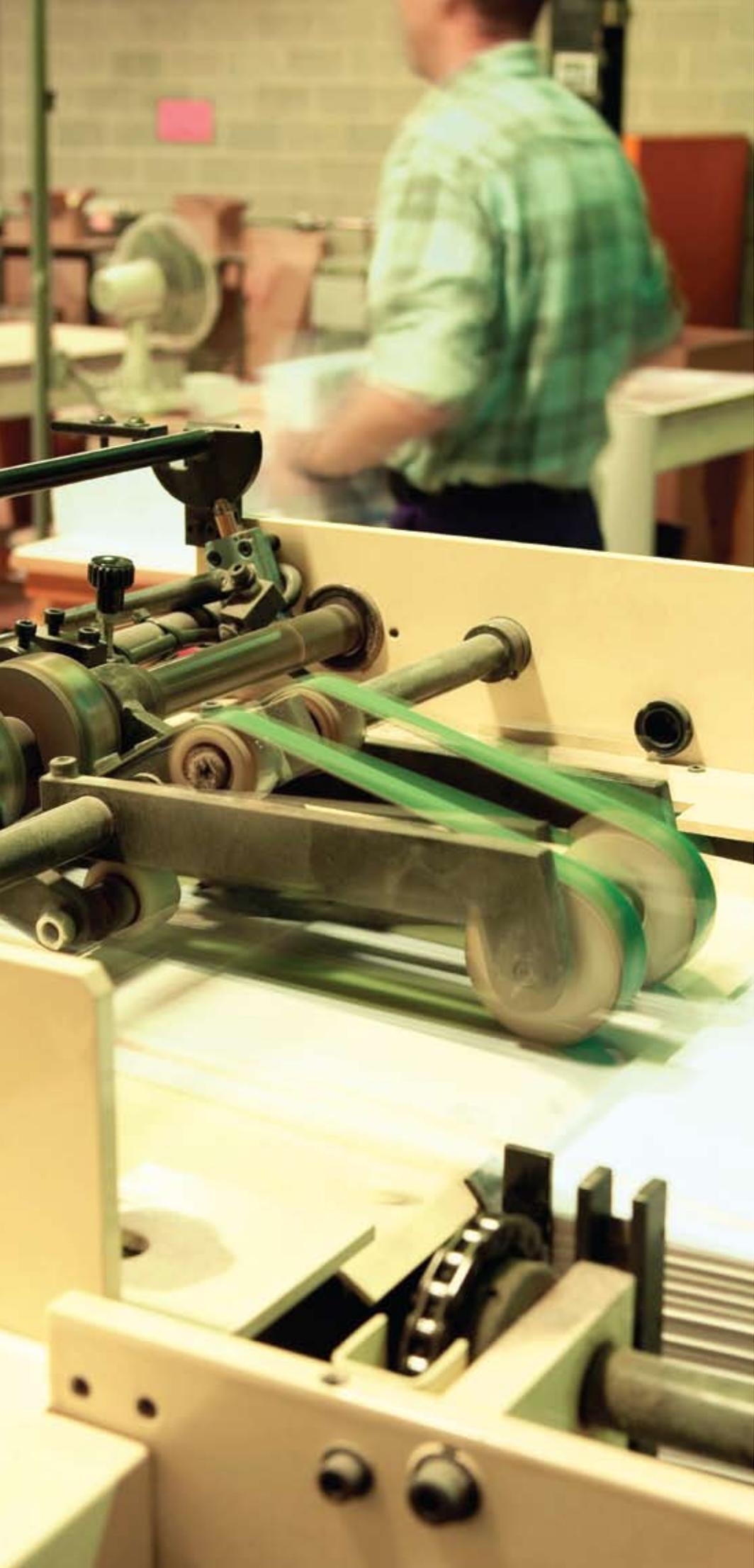


IX. Agradecimientos

El Eurocentro NAFIN agradece profundamente la retroalimentación y apoyo de las Pymes que contribuyeron a la realización de este folleto:

- Aloe Jaumave
- Apiarios del Centro SPR. de RL. de C. V.
- Aires de Campo
- Centro de Estrategias y Redes de Mercado S. C.
- Consorcio de Exportación Tlaxcala Honey
- D'Escorcía
- Follajes Tropicales de Colima
- Grupo Mekisko S. de RL. de C. V.
- H. Rocha Joyería de Autor
- Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP)
- La Paladiana S. A. de C. V.
- Mangos Rodeo
- Maquinaria Jersa
- Martha Vargas
- Mayuli
- Movia Foods
- Naturama
- Nekutli S. A. de C. V.
- Productores Cuautli SPR. De RL.
- Solo Tequila
- Strategy and Events
- Taller Lugo
- Tsimani
- Vanilla Trade

Asimismo, Eurocentro NAFIN extiende su gratitud a todas las Pymes que han participado en las distintas fases del programa Al Invest de la Comisión Europea. Su retroalimentación fue la base para crear los programas de la Fase IV del Programa (2009-2012), la cual nos permitirá ofrecer servicios integrales para reforzar la competitividad y facilitar el proceso de internacionalización de las Pymes.



X. Fuentes de consulta útiles

Agentes aduanales

- **Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana (CAAAREM)**
www.caaarem.org.mx

Cursos y guías gratuitas para elaborar un plan de exportación

- **Nacional Financiera**
(sección Capacitación y Asistencia técnica)
www.nafin.com
- **ProMéxico**
www.promexico.gob.mx

Estudios de mercado gratuitos

- **Sistema de Enlace Comercial para el Sector Agropecuario (SECSA)**
www.aserca.gob.mx/secsa/
- **Centro para la promoción de importaciones provenientes de países en vías de desarrollo**
(CBI por sus siglas en inglés)
www.cbi.eu
- **Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)**
www.icex.es

Financiamiento para micro, pequeñas y medianas empresas

- **Microcréditos para el desarrollo de proyectos productivos**
www.fommur.gob.mx
- **Financiamiento para el sector rural y agroalimentario**
www.fira.gob.mx

- **FONAES**
Apoyo para el financiamiento, desarrollo empresarial y comercialización
www.fonaes.gob.mx
- **Fondo Pyme**
Instrumento que da apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, competitividad y sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.
www.fondopyme.gob.mx
- **Fondo de Fondos**
Fondos de capital privado para impulsar la inversión productiva de mediano plazo y así favorecer el desarrollo y la competitividad de las medianas empresas.
www.fondodefondos.com.mx

Financiamiento para empresas exportadoras

- **Cadenas internacionales de Nacional Financiera** (sección Financiamiento Pymes)
www.nafin.com
- **Crediexporta** (Bancomext)
Bancomext brinda crédito a las empresas que producen bienes de exportación directa o indirecta, o o bien, para que éstas puedan otorgar crédito a sus compradores.
- **Pyme Exporta** (Bancomext)
Bancomext financia necesidades de capital de trabajo de las Pymes exportadoras
www.bancomext.gob.mx
- **PROMÉXICO**
www.promexico.gob.mx

Guía y asesoría para solicitar un crédito

- Bancomext cuenta con una guía de acceso al crédito bancario para comercio exterior así como un auto diagnóstico para elegibilidad de crédito.
www.bancomext.gob.mx/
- **Nacional Financiera** (sección Financiamiento Pymes): cuenta con cursos especializados en materia crediticia así como asesoría

para solicitar un crédito. NAFIN funge como respaldo o intermediario en gestión de crédito.
www.nafin.com

- **Extensionismo financiero PYME:**
Apoyo en la gestión de un crédito
www.contactopyme.gob.mx

Información sobre la Unión Europea

- **Helpdesk sobre cómo exportar a la Unión Europea para los países en desarrollo:**
es un servicio en línea que la Unión Europea provee a los países en vías de desarrollo para facilitar su acceso a los mercados europeos.
exporthelp.europa.eu
- **Delegación de la Comisión Europea en México**
www.delmx.ec.europa.eu/

Otros organismos de apoyo

- **Oportunidades para Emprendedores S. A. de C. V.**
Sociedad financiera de objeto múltiple especializada en apoyar a los emprendedores de la micro, pequeña y mediana empresa.
www.emprendedoresofom.com
- **FICEN**
Se especializa en otorgar créditos a Pymes. Ofrece tasas competitivas dependiendo del proyecto. Su ventaja sobre los bancos radica en que no piden reciprocidad en cuentas de cheques o inversión. Apoyan a empresas industriales, comerciales y de servicio.
www.ficen.com.mx
- **JEMAC Y BID**
Gestiona apoyos para iniciar proyectos empresariales con ayuda del Banco Interamericano de Desarrollo.
www.jemac.org
- **Aceleradora de Negocios Anáhuac**
Brinda cursos de formación para emprendedores y asesoría especializada a emprendedores.
www.uas.mx

- **Emprende México**
Programa de desarrollo integral empresarial para generar enlaces productivos. Apoyo a emprendedores.
www.emprendedormexico.org
- **Incubadora de Negocios, Tec CCM**
Programa integral de incubación de empresas. Facilitan la creación de empresas por medio de la capacitación, asesoría y enlaces de negocios.
www.emprendetec.com.mx