

Revista

Exportador



La Voz de los Expertos

Reformas a
la Ley Aduanera

Precios de
Transferencia
Obligación o
Herramienta?

La Propiedad
Intelectual
en el Comercio
Internacional

Sistema
Aduanero
Mexicano

Nicola
Minervini

ENTREVISTA

COLECCIONABLE

Oportunidades
de negocios
en Asia Pacífico

Nicola Minervini

ENTREVISTA



El Dr. Nicola Minervini es Licenciado en Ciencias Económicas y Administrativas de Empresas, por la Escuela Superior de Administración de Negocios en Brasil, pero en electrónica industrial en Italia. Ha participado como conferencista en varios países como de Latinoamérica como de Europa. Amos de varios libros y colaborador de Revistas y Periódicos relacionados con el comercio internacional. Ha prestado servicios de consultoría, así como capacitación para ejecutivos en comercio internacional en Paraguay, Bolivia, Costa Rica, Ecuador, Chile y Venezuela. Ha participado en programas de exportación en Slovenia, países escandinavos, Ucrania, Palestina, Polonia y Vietnam. Actualmente es consultor de una empresa de consultoría de mercadotecnia y de comercio exterior en Italia, prestando servicios a entidades públicas, así como a empresas. Profesor de posgrado en comercio internacional como el MIB (Master International Business de Trieste) y el Master "Gestione integrata di impresa del CLIA de Vicenza; instructor junto a varias entidades de capacitación como Icc, Enitmap, Promis, Jicar, Centros de comercio exterior.

Por: Jorge Fajardo Quiroz

Quiero agradecerle de antemano el que nos haya concedido un espacio en su programa de actividades y brindarnos esta entrevista aprovechando su estancia en nuestro país.

Dr. Minervini tengo entendido que vino a México para participar como ponente en el Séptimo Congreso de Comercio Internacional organizado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; ¿qué podría decir qué temas ha tratado en el congreso y dónde radica actualmente?

Estoy radicando en Bergamo-Italia, donde actúo como consultor de instituciones de promoción de comercio internacional, de Pequeñas y Medianas Empresas y con

frecuencia voygo a Latinoamérica como conferencista. Nuestro tema en el congreso ha sido "Ingeniería de exportación" (objeto de un libro, publicado por Mc Graw Hill International.)

La ingeniería de la exportación quiere decir un enfoque distinto a la capacitación de ejecutivos en comercio exterior; se encuentra entre la estrategia de internacionalización y la administración de la exportación.

Es decir, necesitamos hacer ver los cambios que la Pequeña y Mediana Empresa debe hacer antes de internacionalizarse al mercado exterior, lo mostramos los herramientas principales como la información, la calidad de la promoción, la necesidad de fijar una presencia en el mercado internacional y finalmente la ingeniería de los precios.

Este enfoque se aplica en México o se trata de una metodología más Europea?

Es una metodología universal, tanto que tiene su aplicación en países Latinoamericanos como Brasil, Costa Rica, Chile y México, así como en otras áreas como Europa y Tíjano Occidental, donde acabo de realizar un proyecto para el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas en el sector de marfil y granito en Vietnam. Pero quiero subrayar que independientemente del país o del producto, los problemas son las mismas.

Pero hay países con entornos distintos de México donde las empresas reciben más apoyo por instituciones oficiales y consecuentemente es más fácil para las empresas exportar?

Bueno, yo tengo costumbre de repartir la responsabilidad en la competitividad internacional bajo dos perfiles: el perfil institucional (el entorno del país) y la capacidad exportadora. En el perfil institucional, examinamos: imagen del País en el exterior, financiamiento, incentivos, integración de empresa, academia, gobierno, legislación, inversión en capacitación. Sin duda esto es un importante soporte a la competitividad. Pero casi siempre representa la menor parte. La parte más impactante es de responsabilidad de la empresa, a través de su capacidad exportadora.

Podría definir mejor lo que entiende por capacidad exportadora? Es la capacidad de producción suficiente para tratar los mercados externos?

No, todos tienen capacidad de producción, pero capacidad exportadora.

Por capacidad exportadora, entendemos la capacidad de la empresa de adaptarse a las exigencias del mercado internacional, es decir: cambio de mentalidad, cambio de empresa, de marca, de costos, de plazos, de cultura, de diseño, entre otros. Es la búsqueda continua de la excelencia empresarial. Esto inclusive va incluso a resultar una gran ventaja para el mismo negocio interno pues una vez que la empresa está logrando exportar, automáticamente alcanza un nivel superior de calidad (casi siempre) y puede salirse mejor en el mercado interno ocupando segmentos de mercado más remunerativos.

¿Como la Pequeña y Mediana Empresa puede hacer todos estos cambios, considerando que no tiene recursos para ello?

Es mucho más un cambio de actitud y menos una inversión de recursos.

Sin duda, queda difícil para la Pequeña y Mediana Empresa invertir tiempo y los pocos recursos para alcanzar el nivel de "empresa exitosa"; pero para eso hay soluciones, por ejemplo, como se trabaja en otros mercados, a través de los

consorcios de exportación.

Dr. Minervini, ¿usted entiende por consorcio las cooperativas o las empresas integradoras?

Por consorcio se entiende una estructura de servicio que representa los intereses, las exigencias y las expectativas de las Pequeñas y Medianas Empresas favoreciendo el desarrollo de las mismas. Esto incluso es la definición que le he dado al consorcio el presidente de la Federación Italiana de los consorcios "FEDERPORT". Dr. Comares. En Federport es una asociación que representa 130 consorcios, que reúnen 5000 empresas y representan más del 7% de la exportación italiana.

¿Puede hacer algún ejemplo de consorcio?

Bueno, primero hay que clasificar los modelos de consorcio: hay los de promoción y servicios, y también los de venta. Los primeros se dedican a ofrecer una serie de servicios a las PYMES reduciendo costos y riesgos, como realización de ferias, catálogos, web sites, misiones empresariales.



ráiles y toda una amplia gama de servicios necesarios a la exportación como asistencia en mercadotecnia, búsqueda de agentes en el exterior, realización de investigación de mercado, obtención de informaciones, asistencia en materias fiscales, tributarias, calidad, procesos productivos, normas técnicas, logística, recuperación de créditos, acceso y financiamiento, capacitación. Es decir, todo lo que se necesita para ganar en competitividad, sin entrar al tema de la venta directamente, pues la venta será realizada exclusivamente por la empresa individualmente, y es lo que seguimos particularmente en Latinoamérica donde lamentablemente debido a la cultura de individualismo y desconfianza, resulta extremadamente difícil concretar un consorcio de venta. Un consorcio de venta, además de hacer todo lo que acabamos de decir, se centra también en la venta de los productos de los socios del consorcio.

Nuestra experiencia en Latinoamérica, es que es preferible, primero establecer un consorcio de promoción y servicios y después eventualmente evaluar la factibilidad de transformarlo en un consorcio de venta.

¿En Italia como están funcionando los consorcios?
Es importante considerar que obviamente en Italia hay un entorno y una cultura distinta. En Italia hay incluso una ley específica sobre la figura jurídica de los consorcios aprobada en Parlamento, y financiamiento sobre los gastos de promoción del consorcio. La gran mayoría son consorcios de promoción y servicios (pocos de venta) y hay consorcios de un único sector (por ejemplo, consorcio de muebles, artesanía, zapatos, etc.) y consorcios de varios sectores). La tendencia es agrupar los consorcios de varios sectores (por ejemplo hay consorcios de más de 100 socios de sectores de los más diferentes como muebles, alimentos, decoración, mecánica, electrónica). La ventaja es que en consorcios de varios sectores se alcanza una mayor economía de escala, reduciendo costos.)

Esto pasa en Italia donde incluso hay financiamiento, país que Ud. dijo, tiene un entorno y cultura distintos. Sería que en Latinoamérica esto funciona?

Quiero subrayar que la última crisis en que presenciamos es el financiamiento, pues lo más difícil es el cambio de actitud de la gente.

Personalmente he visto un grupo de productores de artículos de cuero de Guadalajara, que son 6 años que están trabajando en conjunto a nivel de consorcio, pues han perdido el individualismo y desconfianza iniciales (obstrucción de las más difíciles). Hacen promoción, centralizan las compras, utilizan mismas infraestructuras de mercado. Las ventas las realizan individualmente.

Otro grupo en otra ciudad mexicana se puso a trabajar en conjunto para la venta directa de sus productos, sin capacitarse previamente: no logran superar sus metas de venta, pues el individualismo y la desconfianza acabaron con la iniciativa.

Quiero subrayar que el tema de consorcio no es solo un ejemplo italiano. Hay implantación de consorcios en Costa Rica, Ecuador, Brasil. En Brasil hay por ejemplo más de 150 proyectos de consorcios de exportación promovidos por la agencia Apex y tuvimos el placer de realizar en conjunto con el Instituto de Comercio Exterior de Italia (ICE) y la Federexport, un proyecto de capacitación de directores de consorcios de exportación, el año pasado.

Para finalizar Dr. Minervini, ¿qué sugerencia le daría a la Pequeña y Mediana Empresa mexicana?

Para empezar, más agresividad y capacitación.
En el comercio internacional no hay que esperar que



alguien te toque el timbre: hay que desmenubar puertas del comprador? No detenerse en asuntos del contexto del País, como "dólar barato", transporte, trámites aduanales, etc.¿ eso no lo vamos a solucionar pronto? Primero hay que crear la capacidad exportadora, con diseño actualizado, con revisión constante de costos, con calidad internacional, con servicios, con calidad de la promoción e información.

No es suficiente exportar (o tal vez dejar que sean los demás a comprar nuestros productos). Es indispensable vender mejor, ser más agresivo.

Sin duda, una de las herramientas para eso para la PYME es el consorcio de promoción y servicios.

Dr. Minervini, ¿tiene algo más que agregar?

Solo me resta darle las gracias por esta entrevista, felicitarlo a usted, y a todo su equipo de trabajo por esta excelente revista mexicana, como es la Revista Exportador.

Gracias a usted por su tiempo y esperamos tenerla con nosotros de nueva cuenta.