

XII - ELEMENTOS BASICOS PARA SU PLAN DE EXPORTACIONES

La decisión de exportar debe tener en cuenta distintos factores. El primero es determinar si su empresa produce bienes susceptibles de ser vendidos en el extranjero. Para ello, el mencionado análisis de las fuentes secundarias de información y la participación en ferias son las vías más directas para establecer si Ud. puede -dónde y cuánto- venderle a los compradores extranjeros.

Otros factores a tener en cuenta son los siguientes:

- ¿Qué quiere obtener su empresa de la actividad exportadora?
- ¿La exportación es una actividad coherente con el resto de las actividades de su empresa? Si no es así, ¿quiere Ud. cambiar el tipo de orientación?

LA PLANIFICACION. ELEMENTO INDISPENSABLE PARA EL EXITO

Como hemos sugerido al comienzo de este Manual, es conveniente **realizar por escrito un plan de exportaciones**; esto significa un plan de acción secuencial que defina objetivos, etapas, tiempos, responsables y un presupuesto determinado.

Una estrategia **escrita** ofrece 6 beneficios inmediatos:

1. Puesto que los planes escritos muestran más claramente sus "pro y contras" que las charlas y discusiones verbales, ellos son **una ayuda efectiva para formular y pulir una verdadera estrategia de exportación.**
2. Los planes escritos **son más difíciles de descuidar, olvidar o ignorar, por quienes están encargados de ejecutarlos y/o controlarlos.** Si se produce una desviación respecto del plan original, debe existir una concreta decisión para que ello ocurra.
3. Los planes escritos **son más fáciles de comunicar y menos susceptibles de ser mal interpretados.**
4. Los planes escritos **especifican responsabilidades, determinan responsables y proveen la posibilidad de evaluar resultados.**
5. Los planes escritos **pueden ayudar a obtener financiamientos.** Ellos indican al banco, y a todos los participantes en el proceso de exportación, que la empresa está trabajando seriamente para poder exportar.

6. Los planes escritos **dan al personal de la empresa una clara idea de cuál es la orientación que se busca**; en efecto, el plan es una inconfundible señal de que la decisión de comprometerse a un trabajo muy serio para vender en el extranjero ha sido ya tomada.

Para la realización del plan de exportación es conveniente tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1. ¿Qué productos han sido seleccionados para exportar?
2. ¿Qué modificaciones, si éste es el caso, hay que efectuar para adaptar el producto al mercado-objetivo?
3. ¿Qué países han sido seleccionados como mercado-objetivo?
4. En cada país (si hay más de uno seleccionado como mercado-objetivo):
¿Cuál es el perfil del cliente-tipo?
5. ¿Qué tipo de enfoque de exportación es el más conveniente para aplicar (directo o indirecto)?
6. ¿Qué canales de distribución es más conveniente utilizar?
7. ¿Qué desafío particular presenta cada mercado-objetivo (nivel de competencia, diferencias culturales, barreras a la importación, etc.) y cómo se prevé superarlos?
8. ¿Cuál será el precio de exportación del producto y el precio al consumidor final en el país destinatario?
9. ¿Cuáles son las etapas operativas que se emprenderán (análisis de mercados, participación en ferias, toma de contactos, etc.); quiénes lo harán y cuándo?
10. ¿Cuál será el costo de cada etapa?
11. ¿Cuáles son los tiempos para el cumplimiento del plan y la obtención de los primeros resultados?
12. ¿Cuáles recursos humanos, al interior de la empresa, serán dedicados para la actividad exportadora? ¿Quién será el responsable general del resultado de dicha actividad?
13. ¿Cuál será el método para la evaluación de los resultados?
14. ¿Cómo se utilizarán los resultados obtenidos para introducir cambios en el plan, de ser ello necesario?

Si Ud. desarrolla un plan de exportaciones por primera vez, hágalo simple, de pocas páginas, ya que muchos de los datos que Ud. necesitará todavía

no los tiene disponibles. El esfuerzo inicial para realizar el plan genera gradualmente, por sí mismo, más información y contenido que podrá ser agregado al breve plan original. Este será cada vez más sofisticado con el pasar del tiempo, a medida que Ud. vaya ganando más información y experiencia.

Desde el principio, el plan debe ser visto como un instrumento operativo para encarar los negocios, no como un solemne documento estadístico. Los objetivos deben ser comparados con los resultados, para medir el éxito de las estrategias emprendidas.

Asimismo, la empresa no debe dudar en modificar el plan, haciéndolo más específico y ajustándolo a la realidad concreta, a medida que se va sumando información detallada y experiencia ganada sobre el terreno.

A continuación podemos ver los puntos principales de un ejemplo de plan estratégico:

I. RESUMEN DEL PLAN (*una o dos páginas*)

II. PLAN DETALLADO

1 *Análisis de la situación*

- Producto o servicio a ofrecer
- Utilidades/beneficios presentados por el producto
- Personal y organización para la exportación
- Recursos
- Estructura del sector, competencia y demanda.

2 *Elementos de Marketing*

- Identificación, evaluación y selección de mercados-objetivo
- Selección del producto y cálculo del precio
- Métodos de distribución
- Términos y condiciones de venta
- Organización interna y procedimientos
- Objetivos de ventas; previsiones de ganancias/pérdidas

3 *Presupuesto para la exportación*

- Balance provisional
- Previsiones de entradas/salidas de caja (cash flow)

4. *Calendario de implementación*

- Participación en ferias internacionales y viajes de negocios
- Toma de contacto con clientes potenciales
- Seguimiento de los contactos realizados
- Revisión periódica de lo actuado (comparación de resultados vs. plan)

5 *Información de base sobre países-objetivo y sus mercados*

- Estadísticas básicas del mercado: histórico y proyecciones
- Hechos relevantes
- Ambiente competitivo

CHECK-LIST PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING

¿Cuál es la mejor forma de crear valor agregado en el nuevo mercado?	
¿Existen formas de hacer negocios convenientes en este mercado?	
Si no es así, ¿qué necesitamos cambiar?	
¿Poseemos la información o recursos necesarios para este cambio?	
¿Cómo podemos adquirir esta información para asegurarnos llegar al mercado rápidamente y con la mayor eficiencia posible?	
Producto/servicio: ¿Nuestro producto, tal como es, puede ser vendido satisfactoriamente en el nuevo mercado? ¿Lo que estamos ofreciendo en nuestro mercado doméstico será de valor para el mercado extranjero? ¿Qué modificaciones o cambios requiere? ¿Hemos evaluado todo lo referente al idioma, requerimientos de los clientes y consideraciones socio-culturales en general? ¿De qué manera reaccionará la competencia cuando entremos en el nuevo mercado?	
Precio: ¿El volumen de venta que alcanzaremos tendrá impacto sobre la estrategia de precios de nuestra empresa? ¿Qué oposición tendremos de los competidores (eventual guerra de precios)? ¿Podremos desalentar la entrada de nuevos competidores?	
Promoción: ¿Podremos usar los mismos medios que en el mercado doméstico, para promover las ventajas de nuestro producto en el nuevo mercado? ¿Qué nuevos medios debemos considerar? ¿Existen oportunidades de crear alianzas locales para promover nuestro	

producto?	
Logística y distribución: ¿Podemos usar el sistema actual? ¿Qué adaptación se requiere? ¿Existen socios potenciales? ¿Hay buenos distribuidores? ¿Cuántas cadenas de distribución necesitamos controlar? ¿Cómo podemos garantizar una eficiente estrategia logística (continuidad en el transporte, manipulación, almacenaje y servicios de soporte)?	