

# DAR EL PASO A LA EXPORTACION

Las empresas, ante la necesidad de ampliar el mercado y la posibilidad de una devaluación, comienzan a plantearse el desafío de exportar o ganar nuevos mercados externos, por lo que la necesidad es encontrar un “modelo pragmático” que responda con procesos ágiles al logro de este importante objetivo.

Por: Por Ricardo Farías, Magister en Dirección de Negocios. Farías Consultores.

Fotos: <https://www.freepik.es/>



En la bibliografía generalmente todos coincidimos en los principales tópicos asociados a un **Proyecto Exportador** que se resumen en: 1. Diagnóstico de la empresa, 2. Investigación de los Mercados, 3. Plan exportador, 4. Ejecución del Plan. Sin embargo, algunas empresas que nunca exportaron o que realizaron algunas pocas exportaciones, pero de forma reactiva con un impulso desde la demanda que golpeó sus puertas, deberán encontrar un modelo que equilibre sus esfuerzos e inversiones previos de preparación y planificación, y aquellas acciones comerciales concretas capaces de alcanzar el logro pretendido.

A continuación, abordamos puntos clave de gran utilidad para las empresas en base a nuestra experiencia y observación de casos

exitosos. La pregunta a responder es, *¿Cuánto invertimos en tareas previas y cuándo se debe iniciar con acciones concretas en los mercados?* Analicemos cada punto:

**1. Diagnóstico de la empresa:** normalmente las empresas, por el desconocimiento del mercado externo, desean colocar todo el abanico de productos en su oferta exportadora, sin identificar capacidad exportadora, y determinan una propuesta de valor idéntica al mercado local.

Para no cometer estos errores es necesario realizar un diagnóstico exhaustivo de la organización y de sus productos, determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, determinar qué hace

que se distinga de la competencia, cuáles son sus capacidades y aspectos diferenciales. Deberá comprender a la Empresa, a los Productos y a los Mercados actuales. Tiempo para esta etapa de 30 a 45 días.

- **Empresa:** Se procura determinar cuál es la estrategia de la empresa, cómo planifica sus negocios, cómo es el proceso desde el abastecimiento de materias primas hasta la elaboración del producto terminado.

- **Productos:** Aquí vale el análisis de los productos en relación a la competencia, organizando características y atributos del producto, diseño del producto, características del empaque, ficha técnica de producto, costos de producción unitario, precio de venta, volumen de producción, capacidad instalada utilizada y posición arancelaria del producto.

- **Mercado:** Evaluación y posicionamiento en el mercado actual, canal de distribución que ha desarrollado para llegar a sus clientes y cómo se relaciona con ellos, herramientas de comunicación y difusión para captar y fidelizar clientes.

- **Recomendación:** Acudir a un profesional con experiencia en exportaciones y en el sector o rubro que corresponde.

2. **Investigación de los mercados:** etapa fundamental si la empresa quiere generar exportaciones enviando productos a mercados externos. No realizar esta investigación genera errores, costos y acerca a la empresa a un fracaso en su proyecto exportador. Abordar cualquier mercado implica una investigación previa, selección de mercado y posterior profundización de aspectos centrales del país seleccionado. Tiempo aproximado, 60 días.

- **Investigación previa:** en base a variables de país, estadísticas de flujos comerciales, oferta de productos de fabricación local y otros, comenzamos a definir cuál será el mercado objetivo para nuevos negocios exportadores.

- **Selección de mercado:** Con el análisis previo de opciones de mercados y variables más significativas relacionamos con el Informe de Diagnóstico y con casos de empresas exitosas que consideramos como empresas análogas. Tomamos la decisión del país a exportar.

- **Aspectos centrales del país seleccionado:** acá es donde, según el rubro y productos, debemos considerar información relevante para determinar la viabilidad de exportación. Normalmente consideramos el marco legal definido por el país exportador y país importador, el entorno socio-cultural, la logística disponible, la competencia local e internacional, y la organización del canal de distribución.

- **Recomendación:** centrarse en aquello que genere impacto y determine la viabilidad de las exportaciones, valerse de la experiencia del consultor y de un recurso interno de nivel junior con capacidades para investigar y recopilar información.

3. **Plan Exportador:** normalmente comprende un plan de mejoras y una estrategia de gestión comercial.

- **Plan de mejoras:** las empresas pueden necesitar que se incorporen competitividades que no se encuentran disponibles actualmente. Se considera que determine el tiempo de ejecución, los responsables y un presupuesto asociado.

- **Estrategia de gestión comercial:** Definir la Propuesta de Valor para conquistar nuevos clientes, organizar las herramientas comerciales y disponer de los recursos para ponerla en marcha.

- **Recomendación:** Consolidar los informes anteriores y ponerlos en un plan de acción. No debe abundarse en crear textos demasiado extensos. La experiencia demuestra que, con un plan con elementos centrales y básicos, y con las mejoras implementadas para que la empresa pueda colocarse en la “línea de largada” a nuevos negocios, es suficiente. El Plan Exportador es dinámico y con las primeras acciones comerciales podremos ir ajustando la estrategia, las aproximaciones iniciales a potenciales clientes nos darán detalles para mejorar el plan inicial.

4. **Ejecución del Plan:** parece que este punto no es abordado en profundidad cuando se establecen las consignas para exportar, siendo un factor relevante. Obtenido el Plan de Exportación, la ejecución deberá asociarse a:

- **Asistencia técnica de experto** que acompañe el proyecto desde que se inició el desafío. El experto va asistiendo semanalmente en la ejecución de las acciones.

- **Identificación de un recurso interno** sin mucha experiencia, pero con capacidades para gestionar negocios. Demasiada experiencia en comercialización local bloquea los procesos de innovación y adaptación que proponen las exportaciones.

- **Lograr consensos con personal de mandos medios** en áreas relevantes de la organización. Áreas como Calidad, Desarrollo de productos, y Comunicación generalmente es necesaria su participación.

- **Involucrar a la Dirección Superior de la empresa.** Nos definirá presupuestos, aportará decisión y energía al proyecto, y estará pendiente para su alineación con la estrategia global de la empresa.

- **Relacionamiento con agentes privados y organismos públicos** facilitadores de desarrollo exportador. Estos cumplen funciones de aportar financiamiento, contactos, estadísticas, servicios, y otros.

- **Fijar agenda intensiva de contactos con potenciales clientes.** Un calendario, cumplible y desafiante que nos aproxime a los negocios.

- **Aplicar una metodología de contacto y seguimiento** de prospectos comerciales en el mercado objetivo. Las empresas normalmente están condicionadas por una realidad que los desordenan; en consecuencia, debemos partir con herramientas acordes.

La secuencia descripta no es lineal ni jerárquica, sino que permite la flexibilidad y retroalimentación permanente en un proceso de reconstrucción, ajuste y aprendizaje. Normalmente las empresas tienen las capacidades de emprender un proyecto de exportación y la decisión debe acompañarse con un modelo pragmático de gestión de negocios externos. ■

Más información:

<http://fariasconsultores.com.ar/>