



¿QUÉ ES UN PLAN DE EXPORTACIÓN?

*Olegario Llamazares**

El Plan de Exportación es una herramienta imprescindible para cualquier empresa que quiera iniciar o consolidar su posición en mercados exteriores. El objetivo del Plan es dar respuesta a las principales cuestiones que se plantean en la elaboración y puesta en práctica de la estrategia comercial internacional:

- ¿Cómo seleccionar los mercados de mayor potencial y accesibilidad para sus productos?
- ¿Cuál es la forma de entrada (canal de comercialización) más adecuada?
- ¿Qué acciones deberán llevarse a cabo en sus políticas de marketing (producto, precio, comunicación)?
- ¿Cuáles son los recursos necesarios para cumplir con los objetivos de ventas y de rentabilidad que se establecen?

Un plan de Exportación debe estructurarse en etapas claramente diferenciadas que siguiendo el orden secuencial de las operaciones de comercio internacional, analicen cada uno de los aspectos clave de la estrategia de la empresa en relación a los mercados internacionales.

A continuación se desarrolla brevemente el contenido de un Plan de Exportación en seis etapas. Una información completa de la metodología de un Plan de Exportación, con fichas de trabajo, textos explicativos y caso práctico puede encontrarse en el enlace [Plan de Exportación](#).

ETAPA 1: DIAGNÓSTICO DE EXPORTACIÓN

El Plan de Exportación comienza con un análisis interno de las capacidades competitivas de la empresa en relación a los mercados exteriores, para aprovechar de la mejor forma posible sus puntos fuertes (fortalezas) y mejorar sus puntos débiles (debilidades). Con el análisis externo se trata de identificar aquellas tendencias económicas, políticas, sociales, etc., que más van a condicionar la evolución internacional del sector en que la empresa desarrolla su actividad.

Una vez realizado el análisis DAFO internacional con las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se deben extraer unas conclusiones, y a partir de ellas, realizar unas acciones que permitan afrontar con éxito los mercados exteriores. Estas conclusiones tienen una doble vertiente: de estrategia comercial y de recursos necesarios para la exportación.

ETAPA 2: SELECCIÓN DE MERCADOS

Antes de iniciar el proceso de selección de mercados, la empresa deberá decidir si es mejor una estrategia de concentración o de diversificación de mercados.

- **Concentración:** Se selecciona un número reducido de mercados para centrar el esfuerzo comercial en ellos y conseguir un cierto nivel de penetración.
- **Diversificación:** La empresa elige un amplio número de mercados. La estrategia de crecimiento se basa en vender en un mayor número de mercados, más que en conseguir un elevado nivel de penetración en cada uno de ellos.

En una primera preselección de mercados no es conveniente reflexionar en términos de países individuales, sino más bien de áreas geográficas o conjuntos de países. Para pasar este filtro inicial, se utilizan criterios que deben ser cumplidos por las áreas o los mercados que posteriormente serán analizados más en profundidad. No se trata de seleccionar a los países más favorables; lo importante es poder eliminar aquellos que no cumplan los criterios que se hayan elegido como básicos.

Una vez que se han preseleccionado las áreas geográficas más favorables, se trata de preseleccionar países que pertenezcan a esas áreas geográficas. Finalmente, se trata de seleccionar los países objetivo para realizar las siguientes etapas del Plan (Etapa 3: Formas de Entrada y Etapa 4: Operativa Internacional).

Metodología de Plan de Exportación

ETAPA 1: DIAGNÓSTICO DE EXPORTACIÓN

- 1.1 Análisis interno (empresa)
- 1.2 Análisis externo (entorno y sector)
- 1.3 Análisis DAFO internacional
- 1.4 Diagnóstico de internacionalización

ETAPA 2: SELECCIÓN DE MERCADOS

- 2.1 Concentración/Diversificación
- 2.2 Agrupación de países en bloques
- 2.3 Selección de países más favorables
- 2.4 Selección de mercados objetivo

ETAPA 3: FORMAS DE ENTRADA

- 3.1 Alternativas de formas de entrada
- 3.2 Selección de formas de entrada
- 3.3 Perfil del cliente/agente/distribuidor/socio idóneo
- 3.4 Condiciones de negociación

ETAPA 4: OFERTA INTERNACIONAL

- 4.1 Selección de gama de productos
- 4.2 Estandarización/adaptación del producto



- 4.3 Cálculo de precios internacionales
- 4.4 Elaboración de la oferta

ETAPA 5: POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

- 5.1 Marca
- 5.2 Posicionamiento y mensaje promocional
- 5.3 Instrumentos de comunicación
- 5.4 Presupuesto de comunicación

ETAPA 6: PLAN ECONÓMICO

- 6.1 Objetivos de venta
- 6.2 Cuenta de explotación internacional
- 6.3 Plan económico

ETAPA 3: FORMAS DE ENTRADA

La forma de entrada elegida para los mercados exteriores preseleccionados será decisiva para el Plan de Exportación. Las principales alternativas para comercializar productos en el exterior son las siguientes:

- Exportación directa.
- Agente comercial.
- Importador/Distribuidor.
- Compañías de *Trading*.
- Acuerdo de *Piggyback*.
- Acuerdo de Licencia.
- Acuerdo de Franquicia.
- Acuerdo de *Joint Venture*.
- Delegación o filial comercial.

Una vez que se ha elegido la forma de entrada deben identificarse empresas en el país objetivo que se correspondan con esa forma de entrada. Así, por ejemplo, si se ha elegido como forma de entrada la venta directa, deberán identificarse empresas a las que se pueda vender directamente, sin intermediarios; en el caso de agentes o distribuidores, deberán identificarse empresas que realicen esa función; si se ha elegido como forma de entrada la *Joint Venture*, deberán buscarse empresas del mismo sector pero que realicen actividades complementarias.

ETAPA 4: OFERTA INTERNACIONAL

En esta etapa del Plan se trata de elegir aquellos productos o servicios que ofrece la empresa que tengan más capacidad para exportarse. Aquellas empresas que tengan una oferta muy

amplia de productos no deberán seleccionar productos sino unidades estratégicas que estarán formadas por productos que tengan las mismas características.

Dentro de la política de producto hay que definir las características de cada uno de los atributos y las adaptaciones necesarias para su venta en los mercados exteriores. Existe una doble alternativa:

- Estandarización, es decir, vender el mismo producto en todos los mercados exteriores
- Adaptación, que consiste en adaptar los principales atributos del producto a cada mercado. La adaptación es doble: por una parte a la normativa legal del país y, por otra, a las necesidades y gustos del cliente en cada país.

También deberá llevarse a cabo en esta etapa del Plan la estrategia de precios de la empresa en los países objetivo.

ETAPA 5: POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

La Etapa 5 comienza verificando si la marca que utiliza la empresa en el mercado nacional se adapta bien a los mercados exteriores o si por el contrario es aconsejable crear una nueva marca.

Para dar a conocer la empresa y sus marcas en los mercados objetivo debe utilizar instrumentos de comunicación que son, básicamente, los mismos que en el mercado nacional. Podríamos clasificarlos en dos grupos: instrumentos de publicidad e instrumentos de promoción. Entre los primeros se encuentran los anuncios en medios de comunicación y la publicidad a través de Internet mientras que la promoción incluye la elaboración de documentación y videos promocionales, la asistencia a ferias, la promoción en el punto de venta. etc.

Las actividades de comunicación implican necesariamente unos recursos económicos que deben asignarse al presupuesto de comunicación. Una vez que se ha establecido el presupuesto es necesario desglosarlo por tipos de actividad, con la mayor precisión posible. Para ello habrá que pedir presupuestos a imprentas (documentación promocional), traductores, organizadores de ferias, proveedores de Internet, medios de prensa para inserciones publicitarias, etc.

ETAPA 6: PLAN ECONÓMICO

La última etapa del Plan de Exportación es la que contiene los aspectos económicos entre los que se incluyen: los objetivos de venta y la cuenta de explotación previsional.

Los objetivos de venta tienen que cumplir al menos tres requisitos:

- Delimitación geográfica: Deben fijarse para cada uno de los mercados seleccionados.

- Precisión: Deben referirse a un concepto concreto, fácilmente calculable para la empresa exportadora.
- Tiempo: Tienen que establecerse para un período de tiempo. Normalmente los Planes de Exportación deben revisarse anualmente.

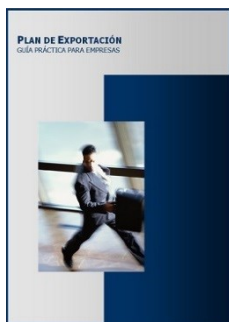
El instrumento que sirve para recoger de forma previsional los costes y aportaciones económicas de las acciones contempladas en Plan es la cuenta de explotación internacional. Sirve para evaluar el coste de llevar a la práctica el Plan y los rendimientos económicos esperados (margen comercial y saldo de explotación).

Los conceptos que se incluyen en esta cuenta de explotación internacional son:

- Ventas exteriores: Objetivos de venta establecidos.
- Margen comercial bruto: Margen medio que se aplica a las ventas en el exterior.
- Gastos de estructura: son los gastos de funcionamiento del Dpto. de Comercio Exterior, desglosados por conceptos.
- Gastos de ventas: Los que están directamente relacionados con la actividad de ventas, para cada uno de los conceptos que se establecen, entre ellos los gastos de comunicación.
- Saldo de explotación: Diferencia entre el margen comercial bruto y los gastos de estructura y de ventas.

En definitiva, la planificación es esencial para cualquier tipo de actividad empresarial. Antes de aventurarse en mercados internacionales las empresas tienen que realizar un Plan de Exportación ya que este documento les servirá para fijar sus objetivos, asignar eficazmente sus recursos y determinar qué países ofrecen más potencial para sus productos, así como la forma de llegar a sus clientes y cómo hacerles ofertas competitivas.

* Director de Global Marketing Strategies



Para obtener una información completa sobre la metodología del Plan de Exportación, haga clic en: [***Plan de Exportación***](#)

TradeLibrary es la primera Biblioteca online de Comercio Internacional que incluye más de 400 publicaciones (libros, casos prácticos, modelos de contratos y cartas, guías-país, artículos, etc.) sobre diferentes temas como marketing, finanzas, medios de pago, transporte y logística, Incoterms, negociación y gestión administrativa del comercio internacional.

Contenidos de TradeLibrary

- Libros de Comercio Internacional
- Casos Prácticos (marketing, negociación, finanzas, transporte internacional, etc.)
- Documentos (comerciales, transporte, aduanas)
- Contratos Internacionales (español-inglés)
- Cartas Comerciales Internacionales (español-inglés)
- Guías de Negociación y Protocolo en 60 Países
- Artículos de Comercio Internacional

TradeLibrary
Información y Suscripciones

