

MANUAL PRÁCTICO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE EXPORTACIÓN

© Carlos Morales Troncoso
Ciudad de México, enero de 2007

INTRODUCCIÓN

A lo largo de mi carrera profesional como consultor, conferencista y profesor en las áreas de planeación estratégica y mercadotecnia internacionales he tenido la oportunidad de estar en contacto con numerosos medianos, pequeños y micro empresarios que desean iniciarse en la exportación o consolidar sus incipientes operaciones a nivel internacional.

En muchos casos, se trata de empresarios que hacen honor a su nombre: “emprenden negocios” y se dedican con su mejor esfuerzo a ponerlos en práctica; pero, la mayoría de las veces, carecen de las herramientas de planeación indispensables para el buen éxito de los mismos. La razón es bien simple, son emprendedores empíricos y no administradores profesionales. Por ello, requieren de una asistencia que los lleve, en el mediano plazo, a la comprensión cabal de la importancia que tiene la planeación estratégica y les posibilite la elaboración de su plan de exportación de modo que puedan:

- ◆ definir las fortalezas y debilidades de su empresa,
- ◆ determinar correctamente las ventajas competitivas de su producto,
- ◆ hacer una objetiva evaluación de las oportunidades que les ofrecen los mercados del exterior,
- ◆ identificar y reducir los riesgos inherentes a los negocios internacionales
- ◆ evaluar la factibilidad del negocio que se proponen emprender y mejorar su proyecto antes de ponerlo en práctica,
- ◆ atraer a inversionistas o socios así como a colaboradores clave,
- ◆ poder tener acceso a financiamientos,
- ◆ utilizar sus propios planes como marco de referencia y guía operativa, una vez puestos en práctica.

Sin embargo, son pocas los empresarios quienes, aun reconociendo su

necesidad de asistencia, están dispuestos y pueden invertir los recursos financieros y humanos necesarios para realizar este esfuerzo que siempre les resulta muy cuesta arriba, por la peculiar escasez de esos recursos en las pequeñas empresas.

Por esta razón, el presente libro tiene como propósito servir de guía para que los empresarios puedan, ellos mismos y sin recurrir a consultores externos ni tener que hacer mayores inversiones, comprender lo fundamental de estas cuestiones y elaborar su *Plan de Negocios de Exportación*, llevándolos de la mano por medio de algunos ejemplos y listas de comprobación para que, paso a paso, vayan comprendiendo el proceso integral y puedan ir avanzando en la estructuración de su propio *Plan*.

El libro está concebido en ocho capítulos que corresponden al contenido típico de un *Plan de Negocios* y, en cada uno de ellos, se integran tres enfoques:

1. el primero que explica cuál es el objetivo de cada capítulo, cuál su contenido temático y cuáles sus aspectos sobresalientes;
2. el segundo, que muestra con ejemplos de la vida real de medianas, pequeñas o micro empresas algunos de esos aspectos sobresalientes; y,
3. el tercero, que contiene una lista de interrogantes (que en ocasiones pueden adoptar la forma de formularios de auto-respuesta) para que los empresarios vayan, a modo de “hágalo usted mismo”, recabando la información de su empresa para recopilarla y verterla en un documento que, al final del ejercicio integral contenido en este libro, constituya la estructura fundamental de su *Plan* que habrá venido siendo estructurado paulatinamente.

Al fin de cada capítulo, se hace un resumen, poniendo de manifiesto cuáles son los puntos más importantes de lo expuesto, ejemplificado y practicado en el capítulo.

¡Lo felicitamos por haber adquirido este ejemplar y le deseamos la mejor de las suertes en su empeño!

PRESENTACIÓN

Exportar requiere motivación, compromiso y paciencia. Cada día, se escucha acerca de las maravillosas oportunidades que ofrecen los mercados del mundo y siempre soñamos con participar en ellos de modo creciente y sin exponernos a los riesgos, que por supuesto también existen.

Para hacer de ese sueño una realidad, lo primero que es indispensable hacer es una evaluación objetiva acerca de las fortalezas y debilidades de nuestra empresa, definiendo cuáles son sus ventajas competitivas y de dónde provienen; después tenemos que hacer una evaluación más detallada del producto que pensamos exportar y, una vez más, definir cuáles son sus ventajas con respecto a los productos de la competencia.

Después, se tienen que medir y evaluar las oportunidades que ofrecen los mercados, seleccionando aquellos en donde creemos que será más conveniente participar en el corto plazo, pero sin perder de vista el mediano y el largo plazos.

Se tiene además que estudiar con más detalle y cuidado el mercado así seleccionado para poder definir los objetivos y metas y asignar los recursos necesarios al proyecto de modo de alcanzar las ventas, la penetración y obtener los márgenes esperados.

Para esto, es indispensable definir una estrategia de entrada a los mercados y planear adecuadamente la forma de operación más aconsejable.

Todo lo anterior se recoge en una sola frase: *Plan de Exportación*.

El presente libro está pensado para ayudarle en esta etapa de planeación. Después de elaborado su *Plan de Exportación*, tendrá que ponerlo en práctica (que es lo que se denomina la etapa de implementación) y controlar su desempeño en los mercados exteriores con relación a lo planeado (a lo que normalmente se le llama etapa de planeación). Al medir las desviaciones y tratar de entender el por qué, advertirá que es indispensable estar siempre actualizado en su conocimiento y evaluación de las cambiantes condiciones de los mercados para readecuar sus planes en función de ello.

Al poner en práctica los principios y recomendaciones contenidas en el presente libro, estará usted utilizando las herramientas más prácticas de la mercadotecnia internacional y de la planeación estratégica de los negocios.

Así, a continuación se muestra el típico contenido temático de un *Plan de Exportación* que, al mismo tiempo de constituir el índice del presente libro, le servirá también como guía del esquema de su propio *Plan* que irá elaborando al poner en práctica los varios temas tratados en este libro.

CONTENIDO TEMÁTICO DEL PLAN DE EXPORTACIÓN

Capítulo 1. Evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa

Contiene información detallada acerca de la empresa, tal como se encuentra actualmente, con especial énfasis en describir sus antecedentes sus capacidades y su participación en los mercados que actualmente atiende así como las experiencias y habilidades de los responsables de poner en práctica el proyecto de exportación y en definir las fortalezas y debilidades de la organización.

- 1.1 Antecedentes de la empresa
- 1.2 Misión, Objetivos y Metas
- 1.3 Portafolio de Negocios
- 1.4 Cadena de Valor e identificación de los procesos medulares
- 1.5 Organización actual y equipo directivo; su formación, experiencia y capacidades de cara al proyecto de exportación. Identificación de las posiciones clave vacantes
- 1.6 Fortalezas y debilidades (*Strengths & Weaknesses*)

Capítulo 2. El producto que se desea exportar

Se describe con detalle el producto o servicio que se exportará, tanto desde el punto de vista arancelario, industrial, técnico, funcional y mercadológico (valor y utilidad para el cliente), destacando las ventajas competitivas singulares que pueden ser mantenidas estructuralmente frente a la competencia.

- 2.1 Clasificación arancelaria de su producto de acuerdo al Sistema Armonizado (SA); clasificación industrial (SCIAN); y, clasificación de comercio exterior, Revisión 3, de la Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional (CUCI o *SITC*, en inglés) de las Naciones Unidas.
- 2.2 Principales productos competidores directos y/o indirectos o sucedáneos.

- 2.3 Principales tipos de productos que actualmente vende y, consecuentemente, tipos de mercado que actualmente satisface con sus productos: de consumo, empresarial (industrial, servicios y reventa) e institucional.
- 2.4 Normas y controles de calidad
- 2.5 Tecnología e Investigación y Desarrollo (*Research & Development*) como herramienta para mantener ventajas
- 2.6 Mantenimiento y respaldo al producto
- 2.7 Costos de fabricación o de adquisición
- 2.8 Valor para el cliente y ventajas competitivas del producto

Capítulo 3. Selección del país meta.

Se definen los criterios de selección de un país en particular para que sea éste precisamente el que se escoja como destino de la exportación motivo del Plan y se explicitan las razones en que se funda la designación de ese país como mercado objetivo.

- 3.1 Examen de la situación actual de la industria o sector de que se trate, al nivel global, con el propósito de ubicar a México dentro del contexto mundial y, al nivel doméstico, para ubicar la actividad de su empresa en el contexto de su propio país
- 3.2 Presentación y comentarios acerca de las economías del mundo
- 3.3 Método para la selección del país meta

Capítulo 4. Estudio de mercado del país meta

Se describe y mide el mercado actual, el potencial y el crecimiento esperado. Se identifican a los competidores y sus principales fortalezas debilidades. Se identifican y evalúan oportunidades y amenazas a la luz de la competencia, el entorno y, en general, las condiciones prevalecientes en el mercado.

- 4.1 Aspectos cuantitativos del mercado. Medición y tendencias del consumo y/o de las importaciones, en valor y/o volumen, en los últimos años.
- 4.2 Aspectos cualitativos del mercado. Características y segmentación del mercado.

- 4.3 Barreras arancelarias
- 4.4 Barreras no arancelarias
- 4.5 Identificación y estudio de la competencia, tanto doméstica como internacional.
- 4.6 Situación general de precios, canales y promoción
- 4.7 Análisis del macro-entorno y detección de oportunidades y amenazas (*Opportunities & Threats*)

Capítulo 5. Aspectos operacionales

Se fijan objetivos y metas de mercadotecnia y se definen las adecuaciones de la “mezcla de mercadotecnia” que son las necesarias para satisfacer adecuadamente al mercado seleccionado. Se selecciona la estrategia de entrada al mercado. Se describe la forma operacional que se ha elegido para poner en práctica el Plan, que debe ser congruente con la Misión y los Objetivos de su empresa y posibilitar el alcance de las Metas que se hayan fijado en el mercado seleccionado. Se revisan los aspectos legales fundamentales y se elabora un programa de actividades de corto plazo.

- 5.1 Definición de objetivos y metas en el mercado seleccionado.
- 5.2 Adecuaciones de la mezcla de marketing.
- 5.3 Estrategia de entrada al mercado.
- 5.4 Costos, precios y cotizaciones.
- 5.5 Aspectos de logística: envase, etiquetado, empaque, embalaje y transporte.
- 5.6 Contratos y formas de pago.
- 5.7 Programa de actividades de corto plazo.

Capítulo 6. Sistema legal del comercio exterior y operación aduanera

Se pasa revista al sistema jurídico mexicano que actualmente regula las operaciones de comercio exterior y se pone de manifiesto la importancia de hacer lo propio con las leyes del país de interés para el lector.

Sin la pretensión de un texto para especialistas, se trata de demostrar la trascendencia que tiene un conocimiento, aunque sea somero, de las

leyes que deben observarse en el país de origen para llevar a buen término el Plan de Exportación.

- 6.1 Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos
- 6.2 Ley de comercio exterior
- 6.3 Regulaciones y restricciones no-arancelarias
- 6.4 Infracción y sanción aduanera relacionada con las regulaciones y restricciones no-arancelarias
- 6.5 Ley aduanera
- 6.6 Documentación aduanera y de comercio exterior
- 6.7 Regímenes aduaneros

Capítulo 7. Aspectos financieros

Con diferentes escenarios previsibles, se analiza la viabilidad y la bondad financieras del negocio.

- 7.1 Recursos y/o inversiones requeridas y formas de financiamiento
- 7.2 Estados financieros proforma (de Resultados y Balance)
- 7.3 Determinación del flujo de efectivo (*cash flow*)
- 7.4 Razones financieras
- 7.5 Determinación del punto de equilibrio
- 7.6 TIR y VPN

Capítulo 8. Resumen de Alto Nivel (*Executive Summary*)

Ofrece una visión panorámica de los antecedentes y el concepto central del proyecto de exportación propuesto; de las premisas fundamentales para el éxito del negocio; del tamaño y tendencias del mercado; y de los resultados financieros previstos. Muy frecuentemente, ésta es la primera y la única parte del proyecto que los terceros, ajenos a la empresa, leen integralmente. Pero como ya se comentó, en algunos casos el propósito de elaborar un Plan es atraer inversionistas o socios o solicitar financiamientos; por ello, se debe ser cuidadoso en su redacción para que su lectura ofrezca un claro entendimiento del proyecto de exportación, de sus alcances y sus supuestos.

- 8.1 Descripción del negocio propuesto: ¿qué producto en qué

mercado?

- 8.2 La empresa y el personal clave: ¿cuáles son las fortalezas de la empresa y quiénes las personas que aseguran el éxito del proyecto?
- 8.3 El producto: ¿qué ventajas competitivas tiene?
- 8.4 El mercado y el plan de mercadotecnia: ¿cómo es el mercado, cuál su tamaño y tendencias, qué segmentos se atenderán, quiénes son los principales competidores y cuál es la mezcla de marketing más adecuada para satisfacer a los clientes y consumidores seleccionados?
- 8.5 Aspectos financieros: ¿qué resultados se obtendrán?