



PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

El Plan de Internacionalización se trata de una herramienta útil que te permite conocer cómo está posicionada tu empresa frente a los mercados externos. Este sirve como instrumento para analizar, de antemano, con qué riesgos puedes llegar a encontrarte y armar un plan de contingencia a tu medida. Así mismo, te permitirá conocer mejor los mercados de destino, elaborar una estrategia de exportación y mejorar la relación tanto con proveedores como con agentes de ventas o entidades financieras.

Este plan no es más que una forma organizada de analizar qué es lo que quieres exportar, a dónde quieres exportarlo, cómo lo vas a hacer y con qué recursos cuentas para hacerlo



Es importante que este incluya las siguientes etapas, las cuales son necesarias para lograr el éxito exportador:

1. REFLEXIÓN INICIAL

Toda empresa que quiere comenzar a exportar o fortalecer su presencia internacional, debe pasar por un proceso de análisis interno para entender mejor cómo explotar las oportunidades comerciales que se puedan presentar, cómo actuar frente a obstáculos externos y cuáles son las alternativas para hacer crecer el negocio.

Entre los aspectos a analizar encontramos la capacidad productiva (materias primas, calidad y normas, instalaciones, localización, mano de obra, proveedores, tecnología, inventarios, entre otros), la situación comercial, económica y financiera, los recursos humanos, el contexto en el cual se opera, entre otros.

Al pensar en la estrategia de exportación que quieres aplicar, debes preguntarte si podrás afrontar un aumento en la demanda de tus productos o servicios, si tienes la capacidad para adaptarte a nuevos requerimientos, si tu ventaja radica en el precio o en la calidad, entre otras preguntas relevantes.

Para ordenar todas estas ideas, te recomendamos usar una herramienta de planificación estratégica conocida como 'DOFA' (o SWOT, por sus siglas en inglés), la cual te ayudará a analizar los factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (amenazas y oportunidades) de tu negocio.

2. INTELIGENCIA DE MERCADOS

Esta es una etapa crucial a lo largo de la ruta exportadora, ya que es el momento para buscar, organizar y analizar la información sobre los potenciales mercados de destino del producto o servicio. Por tanto, serán de interés tanto los datos macroeconómicos del país, para estimar la demanda y el crecimiento económico de dicho mercado, como los datos microeconómicos, para comprender mejor la industria, sus actores, las oportunidades y riesgos específicos.

Para recolectar información, puedes hacer uso de agencias de promoción de exportaciones, agencias de atracción de inversión extranjera, organismos internacionales, asociaciones y cámaras binacionales, ministerios, aduanas, revistas sectoriales o contenido escrito, gráfico o audiovisual.

Una vez cuentes con toda la información necesaria, te sugerimos utilizar el método PESTEL, una herramienta que permite analizar factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, es decir, aspectos macroambientales que pueden influir o impactar en las operaciones de tu empresa. Además, para analizar en profundidad una industria y sus métricas microeconómicas, te recomendamos utilizar el análisis de 'las cinco fuerzas de Porter', por medio del cual podrás estructurar información referente a los clientes, los proveedores, los productos entrantes, los productos sustitutos y la rivalidad entre competidores.



3. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

En esta etapa se debe planificar las estrategias de segmentación, focalización y posicionamiento (STP), target (público objetivo), marketing (mercadeo), logística, distribución, comercialización y acceso. Pero, ¿a qué se refieren cada una de estas estrategias?



- **Segmentación:** este primer paso implica dividir el mercado en grupos más pequeños conformados por potenciales clientes que poseen características comunes. Este proceso dependerá de cada empresa y el atributo o característica que considere más relevante para utilizar como unidad de división. **Por ejemplo, un mercado puede segmentarse con base en características demográficas, geográficas, conductuales, psicológicas, entre otras.**
- **Targeting:** es el segundo paso y consiste en considerar a cuál de estos segmentos quieres ofrecerle tus productos, es decir, cuál es el segmento target o público objetivo. Por ejemplo, el producto puede orientarse a un grupo de gran poder adquisitivo o a uno con menor capacidad de consumo, pero con más masividad. También puede destinarse a un segmento localizado en un sector geográfico determinado o a un ámbito que tenga ciertos patrones de consumo específicos.

Además, en este punto deberás considerar cuáles son las características de la audiencia que pertenece a estos segmentos, es decir, cómo son los individuos que componen cada uno de estos grupos.

- **Posicionamiento:** consiste en posicionar el producto o servicio en la mente del segmento target. ¿Qué características o beneficios puede brindar tu producto que el de la competencia no?, ¿cómo quieres que te reconozcan? Para facilitar este proceso, te sugerimos utilizar la estrategia de 'las cinco cajas sobre posicionamiento'.
- **Marketing:** te recomendamos analizar las conocidas '4 P del marketing', las cuales hacen referencia a Precio, Producto, Plaza y Promoción. Estos cuatro elementos juegan un papel importante para desarrollar tu negocio a nivel local, pero cuando decides internacionalizar tus productos o servicios, **debes realizar consideraciones extra, como:**

- Repensar el producto o servicio (físico o digital) para saber si sus características o funcionalidades también aplican en el mercado objetivo o, por el contrario, requiere adaptación.
- Al cálculo de precio de venta se debe añadir costos de adaptación y otros costos relativos a la exportación, como tasas aduaneras, costos de certificación, de embalaje o logísticos.
- La plaza o lugar donde se ofrezca el bien o servicio también se verá alterado al internacionalizarse, ya que la red de distribución podría variar (si es necesario ofrecer el producto en grandes superficies o tiendas especializadas), la capacidad del distribuidor para satisfacer la demanda podría ser insuficiente y el margen de ganancias esperado podría no ser posible con determinada configuración.
- La promoción está muy vinculada a la estrategia STP y ayudará a definir cómo posicionar la marca, cómo generar la curiosidad del consumidor, cómo conseguir la lealtad de los consumidores en un nuevo mercado y cómo obtener nuevos consumidores.

- **Estrategia logística, de comercialización y distribución:** definir el canal de distribución implica establecer los intermediarios que formarán parte de la cadena logística para que el producto llegue desde la fábrica hasta el consumidor final. **Además, es importante tener claridades sobre:**

- Clasificaciones arancelarias.
- Precio de exportación.
- Logística internacional.
- Requisitos formales para exportar e importar.
- Barreras arancelarias y no arancelarias.
- Contratos, formas de pago y negociaciones.
- Envase y embalaje.
- Seguros.

- **Estrategia de acceso:** es importante tener en cuenta que la internacionalización se puede llevar a cabo por medio de diversas formas, cada una de ellas conlleva diferentes niveles de recursos y niveles de riesgos, flexibilidad comercial y control a favor del productor. **Las formas posibles para lograr la internacionalización son:**

- Exportaciones indirectas.
- Exportaciones directas.
- Outsourcing.
- Licensing o franchising.
- Joint venture.
- Subsidiaria.

La definición de la estrategia de acceso será una consecuencia de la configuración de la cadena logística, de comercialización y distribución. Por ejemplo, con la utilización de revendedores minoristas, mayoristas y distribuidores que se encarguen de la comercialización del producto en el mercado de destino, la estrategia de acceso no requerirá una inversión o el establecimiento de oficinas en dicho mercado. **Sin embargo, si se quiere realizar ventas directas al consumidor final, puede que sí se deba instalar tiendas o locales propios para conocer mejor al consumidor local y, por consiguiente, realizar inversiones en el mercado objetivo.**

Por último, al acceder a nuevos mercados, las transacciones internacionales traen aparejados riesgos y costos adicionales a los de las transacciones locales. En el proceso de internacionalización debes definir quién abona los gastos de transporte, seguro y aduanas, cuándo y dónde se entregan los productos y quién se responsabilizará ante los riesgos de pérdida, deterioro o robo de la mercancía. Todos estos interrogantes tienen su respuesta en los Términos de Comercio Internacional, conocidos como Incoterms.

4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

Con todo el trabajo de recopilación y análisis realizado, estás en condiciones de comenzar a diseñar el Plan, unificando todas las actividades previas en un documento integral. **Entre los elementos que deberían incluirse, se encuentran:**

- Análisis DOFA.
- Priorización de productos y análisis de sus ventajas competitivas.
- Selección y análisis de mercados.
- Identificación de segmento target o público objetivo.
- Definición de la estrategia comercial.
- Análisis de competencia del sector.
- Herramientas y elementos de marketing y comunicación.

Tener un plan de internacionalización consolidado y por escrito, te facilitará tu comunicación con todas las partes involucradas en el proceso de internacionalización y asignar responsabilidades y planes de acción en cada etapa. Igualmente, te permitirá volver siempre a tu hoja de ruta para encontrar posibles desviaciones y contar con una mirada integral para visualizar la eficiencia de las estrategias definidas. Y, por último, en muchas situaciones, también sirve como un documento indispensable para obtener financiación para tu proyecto, para demostrar que el potencial exportador es real y que tu compañía está en condiciones de tener éxito en nuevos mercados.

5. CIERRE DE NEGOCIOS

Para cumplir con tus objetivos y lograr los resultados esperados, es necesario guiarte por el contenido del Plan de Internacionalización, como el tipo de producto que ofreces, su calidad, cantidad, precio y sus condiciones de entrega. Si ofreces menos, no obtendrás los resultados deseados; y si ofreces más, corres el riesgo de no poder satisfacer la demanda y perder negocios futuros.

Tal como sucede en negociaciones con clientes y proveedores locales, este proceso está definido por varias etapas, desde la toma de contacto, pasando por la preparación, el encuentro, la propuesta y la discusión, hasta llegar al cierre. Sin embargo, en relaciones internacionales se añade un grado extra de complejidad: las diferencias culturales; y las negociaciones no están al margen de estas, por eso mientras que algunos países prefieren un alto grado de formalidad o negociaciones rápidas, otros se sienten más cómodos negociando en contextos más cercanos e informales o estructurando cada etapa de la negociación.

Las cámaras de comercio binacionales o las agencias de promoción de exportaciones pueden ser fuentes útiles para consultar sobre las costumbres de negociación de los países en los que tengas interés. Muchas de estas organizaciones ya cuentan con reportes sobre cultura comercial y puede ser de gran ayuda, incluso al momento de definir el Plan, para saber si tus acciones deben ser adaptadas. También puedes utilizar una herramienta conocida como 'las 5 dimensiones culturales de Hofstede', la cual analiza cinco patrones culturales presentes en cada país, para luego analizar qué tan parecidos o diferentes son estos territorios. Las dimensiones que se analizan son: distancia al poder, individualismo y colectivismo, masculinidad y feminidad, evasión de la incertidumbre y orientación a largo plazo.

¡JUNTOS NOS ASEGURAMOS

DE AVANZAR!

