

TidWiT Inc.



PLAN DE EXPORTACION

Preparado a
GlobalWebTek

por
Wissam S. Yafi
TidWiT Inc.
2256 Cedar Cove Court
Reston, VA 20191, USA

Asesoría parte del Programa
EXPORTIC

PLAN DE EXPORTACION

INFORMACION BASICA

Empresa: GlobalWebTek
Ubicación: Caracas, Venezuela
Persona(s) en la Sesión Individualizada:
Giovanni Savoca, Valmore Riera
Fecha del Plan: Julio 3 de 2006
Tiempo de Implementación de Recomendaciones: 100 días
Tiempo para lograr Volumen potencial de exportación: 12 meses

POTENCIAL DE EXPORTACION

Mercados Objetivos: Europa (Holanda, España)
Exportaciones Potenciales del Año 1: US\$ 200,000

EXPORT-ACCIONES INMEDIATAS PARA TOMAR

- 1) Definir la estrategia de exportación y el modelo apropiado
- 2) Terminar de “productizar” el ofrecimiento y alistarlo para la exportación
- 3) Segmentar el mercado verticalmente
- 4) Aprovechar de aliados estratégicos para llegar a crear un Canal
- 5) Proteger la Propiedad Intelectual

PLAN DE EXPORTACION

I. Información General

Empresa: GlobalWebTek

Ubicación: Caracas, Venezuela

Persona(s) en la Sesión Individualizada: Giovanni Savoca, Valmore Riera

Fecha del Plan: Julio 3 de 2006

II. Resumen Empresarial

GlobalWebTek es una empresa TIC fundada en 2003 en la ciudad de Caracas y que esta enfocada en el desarrollo de soluciones de software para Web (Net2Client, Web In a Box, Nexos Global) que permiten una amplia funcionalidad tal como: desarrollo de Intranet y Extranet, Manejo de Contenido Web, Manejo CRM de Clientes...etc. La empresa ha desarrollado una línea de productos amplia en su alcance y adaptabilidad al mercado Europeo. La empresa cuenta con un equipo integrado de 36 personas. Las ventas anuales llegan a un valor aproximado de US\$ 600,000. La idea que tiene GlobalWebTek es tratar de crecer su mercado exportador.

III. Fortalezas y Debilidades de la Empresa

A. Fortalezas

- 1) Una línea de productos bien diseñada y desarrollada con los siguientes beneficios.
 - i. Una línea de productos amplia y completa
 - ii. Línea de productos que puede ser vendida como producto y servicio a la vez
 - iii. Solución horizontal que podría ser verticalizada
- 3) GlobalWebTek tiene una experiencia en exportación y de hecho tiene buenas referencias en Holanda ...
- 4) Tiene amplia experiencia en el sector de turismo

B. Debilidades

- 1) GlobalWebTek no ha puesto una estrategia de exportación con un modelo de negocio claro- no se ha definido si se va exportar un servicio, un producto o un híbrido.
- 2) El producto le falta un poco mas de "productización"
- 3) GlobalWebTek no ha definido que tipo de canal necesita para la venta de sus soluciones a nivel internacional, ni un vertical en particular
- 4) El sitio Web de GlobalWebTek debe destacar mas la estrategia y el producto "bandera" de Net2Client

GLOBALWEBTEK DEBE ENFOCAR INICIALMENTE EN UN SOLO MODELO PARA LA EXPORTACIÓN CON UNA ATENCION EN LA SOLUCION Y EL CANAL
--

IV. Recomendaciones

Teniendo en cuenta las anteriores fortalezas y debilidades de GlobalWebTek ¿que tiene que estar haciendo para lograr a aumentar sus exportaciones? Hay diferentes áreas que necesitan la atención inmediata de los directivos:

1) GlobalWebTek tiene que establecer una estrategia clara de exportación

GlobalWebTek mostró mucho interés en exportar y de hecho lo ha logrado usando diferentes modelos. En Holanda por ejemplo se esta exportando servicios, y esto esta ayudando a llegar a España. A pesar de esta experiencia, parece que GlobalWebTek todavía no se ha establecido una estrategia de exportación clara la cual toca temas tales como *que* se va exportar (servicio o producto), a *donde*, y en que *modelo* (canal o directo); y de igual importancia definir *que recursos* estarían disponibles para asegurar que esta estrategia se lleva acabo con éxito. Para este fin se recomienda, por lo menos al principio, hacer un plan simple de exportación para responder dichas preguntas. Esto podría ser hecho mediante un trabajo interno. La idea aquí es crear una estrategia que toma en cuenta las limitaciones de la empresa, que minimizan la inversión y riesgo, pero que a la vez maximizarían el retorno.

2) Definir cual es el producto bandera para exportar y terminar de “productizarlo”

Los mercados objetivos y el modelo de comercialización de los diferentes ofrecimientos de GlobalWebTek son muy diferentes (Desarrollo a la medida, Plataforma de Web, Aplicativo de CRM ...). Esto hace que el proceso de “productización” y comercialización sean muy diferentes. Desafortunadamente lanzar diferentes líneas simultáneamente es altamente costoso y lleva más riesgos. Por lo tanto, se recomienda a GlobalWebTek inicialmente enfocar en la exportación de una sola oferta. Los factores críticos para tener en cuenta a la hora de escoger esta oferta deberán incluir lo siguiente:

- a) Un producto o servicio relativamente completo y que preferiblemente ya ha sido exportado o por lo menos vendido ampliamente en el mercado local
- b) Un producto o servicio bien segmentado a un vertical pero que permite la expansión a otros verticales y/o segmentos (por ejemplo turismo).
- c) Un producto o servicio fácil a revender por medio de un canal (ISPs)
- d) Un producto con ventajas competitivas destacadas y funcionales

Para la “productización” (sea un producto o servicio) se debe pensar en los siguientes puntos claves:

- El producto debe tener documentación tal como:
 - Material pre-venta (brochures, especificaciones técnicas,...etc)
 - Manuales de Uso y de Administración
 - Material de Soporte
 - Licencia (en el caso de un producto)
 - Garantía



- Debería ser completado en todos sus aspectos antes de llevarlo al mercado exportación (por ejemplo se habló de Venezuelatuya y el éxito que ha tenido en Venezuela. Quizás el Net2Client podría venir con sitio Web, “platillas”, o mejores prácticas para el sector de turismo.
- Lo importante es configurar la oferta de tal forma que sea percibida por los potenciales partners (y sus clientes) como entera y lista para cumplir con sus necesidades.

3) La Configuración de lo que se va vender

GlobalWebTek tiene la opción de vender a Net2Client como un producto (por ejemplo venderlo a un ISP) o como un servicio “productizado” a empresas por medio de un aliado ISP donde un cliente pagaría mensual por el servicio. Por supuesto, puede ser un híbrido de los dos donde se cobra al ISP un adelantado “upfront” manejable pero que se comparte los ingresos desde este momento en adelante. De cualquier forma, el modelo debe ser bien pensado y a lo ideal que no sea un paradigma nuevo porque esto implica tiempo para convencer el mercado, sino que sea basado en una paradigma (o modelo de negocio) ya aceptado comúnmente en el mercado objetivo.

4) Segmentación

En cuanto a la segmentación del mercado de exportación, GlobalWebTek lo puede hacer de tres formas complementarias. Una forma es mediante lo funcional, vertical, y geográfico.

a) Segmentación Funcional: GlobalWebTek hoy en día esta bien segmentada funcionalmente en el segmento de Web- y ha construido una practica altamente especializada para resolver las necesidades pertinentes. Siguiendo con este enfoque para su exportación, permitiría a GlobalWebTek a buscar partners con estas mismas características o que están interesados en expandir a este segmento del TIC.

b) Segmentación Vertical: La segmentación vertical en este momento se esta haciendo de forma reactiva mas no pro-activa. En realidad, GlobalWebTek estaba pensando de forma oportunista en diferentes verticales y que desafortunadamente no están relacionados (Hoteles, Galerías de Fotos...). Esto esta bien para una estrategia oportunista. Sin embargo, para su plan de exportación debe pensar GlobalWebTek en una verticalización pro-activa porque esto seria lo que permite la competitividad mediante la especialización- ya que significa recaudar todo la experiencia en un conjunto, “competencia”, o mejor practica (competency o best

practice). Aquí la idea es enfocar los esfuerzos internos y adicionalmente dar una imagen de expertísis y enfoque para los potenciales partners y clientes externos.

Por supuesto esto ayuda a crear más confianza en el producto y la empresa, y en muchos casos recorta el ciclo de venta ya que un cliente que esta buscando una solución, lo encontrará en la “competencia” de GlobalWebTek. Otro beneficio de esta segmentación es que le ayuda a GlobalWebTek a buscar y encontrar socios de negocios en el exterior con el mismo enfoque. Por su experiencia con Venezuelatuya, se recomienda a GlobalWebTek enfocar en el vertical de turismo creando una practica a su alrededor y que pudiera lanzar de forma pro-activa. Este vertical en si es amplio y se puede tener sub-segmentos tales como el de hoteles, posadas, restaurantes, alquiler de carros...

c) Segmentación Geográfica: La tercera segmentación implica enfocar en una zona regional específica. GlobalWebTek ha establecido un buen mercado en Europa (Holanda y España) y lo debe seguir fomentando mediante su extensión por medio de un canal de primordialmente ISPs.

5) ¿Como llegar al mercado internacional?

Teniendo en cuenta el ofrecimiento y el mercado objetivo segmentado ¿cual seria la mejor forma de llegar al mercado internacional? En Holanda, se esta llegando por medio de un socio de negocio (canal). Este mismo canal debería ser ampliado para poder llegar a más mercados o quizás ampliar los mercados existentes. Vamos entonces a ver formas de construir un canal.

6) ¿Como Construir a un Canal?

La pregunta principal debe de ser como lograr a arrancar, fomentar, y crecer un canal. Primero que todo, un programa de canal debe ser tomado como parte clave de la estrategia de exportación y debe venir con un compromiso de la gerencia porque de una forma u otra podría afectar a diferentes partes del negocio. Por ejemplo, puede afectar mercadeo en términos de la creación de material para el canal (impresa, Web...). Puede afectar al departamento de ventas ya que tiene implicaciones en los % de descuentos al canal. Puede afectar al departamento de sistemas (quizás pensar en un Extranet específica para acceso de los partners). Y finalmente puede afectar al departamento de capacitación, ingeniería, y soporte ya que la idea será entrenar al personal del partner (Ventas, soporte...) que van a trabajar con el cliente final.

¿Cuales son algunos puntos claves de institucionalizar un programa de canal?

- a) Definir los perfiles de los potenciales partners, sus beneficios, responsabilidades, y niveles de descuento.
- b) Documentar el programa, sus bondades, lo que ofrece GlobalWebTek a sus partners (niveles de descuentos, soporte...), y lo que se espera de ellos.
- c) Describir al potencial partner cuales son los pasos de certificación (si es que halla) que el partner tiene que seguir para volverse autorizado.
- d) Publicar esta información en folletos impresos, documentos pdf (para envío por e-mail), así como en un sitio Web para ser bajados.
- e) Preparar los contratos estándar para los diferentes tipos de canal (incluyendo el NDA (Non-Disclosure Agreement), y el contrato de representación.
- f) Creación de una marca para el programa de Canal ayuda a institucionalizarlo

Los pasos anteriores deben ser suficientes para arrancar el programa y empezarlo a promocionar. Sin embargo, cuando se empieza a generar interés, GlobalWebTek debería pensar en los siguientes pasos:

- a) Crear material de entrenamiento para los diferentes tipos de canal. Esto debería incluir entrenamiento para perfil de:
 - i. Ventas
 - ii. Ingeniería (Soporte / Instalación)
 - iii. Administración
- b) Creación de un Extranet donde se puede dar clave de acceso a los usuarios para que accedan material sobre la línea de productos.
 - i. Material de ventas
 - ii. Material de Soporte y Mantenimiento
 - iii. Listas de Precios

Es importante que el canal se lance en varios mercados para obtener economías de escala. Esto requiere los recursos apropiados. Seria buena idea que GlobalWebTek considerara tener alguien comercial dedicado a la construcción y manejo del canal.

7) ¿Como promocionar y llegar a potenciales candidatos para el programa de canal?

Existen diferentes métodos de llegar al potencial candidato (esencialmente con perfil de un ISP). La idea es que GlobalWebTek como empresa debe ser pro-activa en su búsqueda:

- a) **Mediante Referencias de Clientes** actuales que tienen conocimiento u operaciones en el mercado objetivo. Esto puede ser de los más efectivos mecanismos, porque ambos GlobalWebTek así como el potencial partner vienen

calificados por el propio cliente que les esta comprando. Además hace la labor de convencimiento del canal más fácil ya que viene con negocios en la mano.

b) Mediante el Web: Aquí la idea es buscar por Web, partners que pueden estar interesados en los productos de GlobalWebTek- bien sea por su tecnología, por su segmento, o por su posicionamiento en cuanto a calidad o precio. Para tener una idea del tipo de partners, se puede buscar el sitio de algún fabricante de productos complementarios / competencia cuyo canal le podría interesar el ofrecimiento de GlobalWebTek. Con el tiempo y si el sitio Web del propio GlobalWebTek esta bien diseñado, se puede esperar recibir interés- particularmente si se menciona de alguna forma original (y que no muestra debilidad) el interés de expandir el canal. Aquí, no sobra mencionar que puede ser una buena idea que GlobalWebTek tuviera un sitio Web particular para su línea de productos de exportación en el caso que sea diferente al ofrecimiento nacional.

c) Mediante Aliados Estratégicos: GlobalWebTek tiene algunos aliados en Europa y debería intentar a aprovechar de estas alianzas para buscar partners así como potenciales oportunidades.

d) Mediante Ferias: En este caso, se debe buscar a otros jugadores en el mercado con productos complementarios que necesitan completar su línea de productos con algunos de los productos de GlobalWebTek.

8) ¿Cual es el potencial volumen de Exportación?

GlobalWebTek hoy en día esta exportando más de US\$ 130,000 anual (esto representa un 40% de los servicios vendidos que en si representan un 95% de las ventas del año 2005 de US\$ 360,000). En el año 2006, se estima que las ventas van a subir a un US\$ 600,000. esto quiere decir, que si la proporción se mantiene vigente, pueden llegar las exportaciones a unos US\$ 200,000. Esta cifra puede parecer agresiva, pero en realidad no es tan difícil cumplir si el canal se consolida y los productos y servicios se logran “productizar” dentro del marco de una estrategia de exportación clara, enfocada, y segmentada.