

# ¿Cómo elaborar un Plan de Negocio de Exportación?



*David Paredes Bullon*  
*dparedes@promperu.gob.pe*  
*Sub Dirección de Servicios y Asistencia*  
*Empresarial*

*Noviembre 2011*



# Contenido

Introducción

Exportación Competitiva

Plan de Negocio de Exportación

Importancia del Plan de Negocio de  
Exportación

Estructura del Plan de Negocio de Exportación

Módulos PLANEX



# Introducción

El comercio internacional ya no son impuestos arancelarios mas es cumplimientos de exigencias de productos a nivel de estado y a consumidor, la eliminación de barreras a dando paso a la importancia de las barreras para arancelarias, ello a generado el inicio de **la era de la competitividad** y es por ello que las empresas peruanas deben de estar preparadas para dicha era, la herramienta de elaboración de un plan de negocio de exportación permitirá planificar la orientación a las negociaciones para ser más competitivos.



# Introducción

La competitividad está presente, los mercados cambian, las exigencias de los consumidores cambian, y por ello es clave que la empresa adapte permanentemente estos cambios a fin de mantener o mejorar sus niveles de competitividad es por ello que la generación del **plan de negocio de exportación para nuestro caso permitirán enmarcar la ruta al éxito empresarial.**



# Exportación Competitiva

La exportación es una poderosa actividad que permite aumentar la rentabilidad de las empresas y, por lo tanto, la economía de los países.

El mercado internacional es mucho más grande que nuestro mercado nacional, en consecuencia, cada empresa peruana puede aumentar sus ganancias vendiendo en los mercados extranjeros



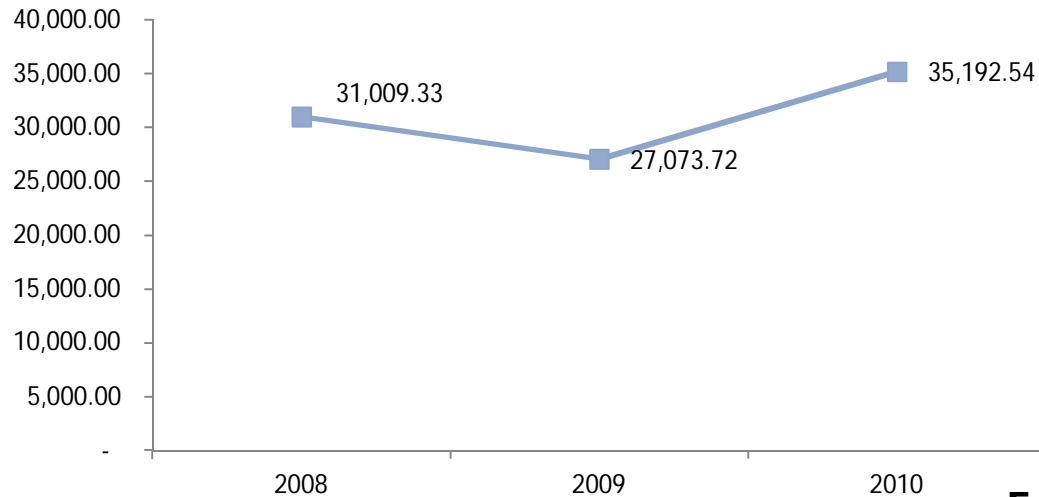
# Exportación Competitiva

El comercio internacional está creciendo e incrementando en nuestra economía por lo cual conlleva al incremento en nuestras reservas internacionales, dentro de las aportaciones de la balanza comercial se observa la participación de las PYMES en producción y generación de servicios. La creatividad e innovación de esta, ha alcanzado romper las fronteras y esto se refleja en las exportaciones no tradicionales y en los nuevos productos que están ingresando a mercados internacionales



# Exportación Competitiva

**Exportaciones 2008-2010**  
(valor FOB millones de dólares)

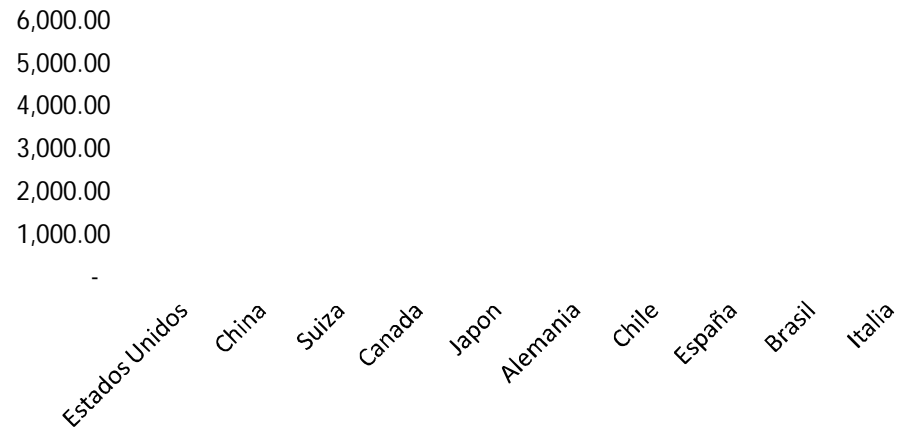


Fuente: SUNAT

Seguimos en crecimiento en la exportación generando mayor competitividad en las empresas

Los tratados comerciales han permitido ingresar a mercados más diversos ofreciendo productos con valor agregado

**Exportaciones a los principales países**



Fuente: SUNAT



# Plan de Negocio de Exportación

El plan de negocio de exportación lleva la idea de negocio hacia el ámbito internacional. Al apuntar hacia el mercado exterior, el plan de negocio de exportación busca qué producto de la empresa es seleccionado para exportar, qué país será seleccionado como mercado objetivo, qué modificaciones deberá sufrir dicho producto para vencer las exigencias del mercado, el perfil del cliente, es decir, el consumidor, los canales de distribución, el precio de exportación



# Plan de Negocio de Exportación

Nada garantiza tener éxito en el mercado internacional, pero sí se puede contar con una herramienta que reducen los riesgos para tomar una buena decisión.



*“Ya cuento con un Producto de Exportación, ahora ¿Cómo puedo planificar para llevarlo al mercado exterior con éxito?”*

Para ello, es necesario hacer un Plan de Negocios de Exportación:

Dará respuestas a preguntas como:  
¿Dónde estoy? ¿A dónde quiero ir?  
¿Cómo llegar? ¿Qué exportar? ¿A dónde exportar? ¿Cómo exportar y con quién poder realizar alianzas?

El éxito de la exportación de un producto depende directamente del manejo y la **interiorización de los factores internos y externos**; y de las opciones estratégicas que elija la empresa.

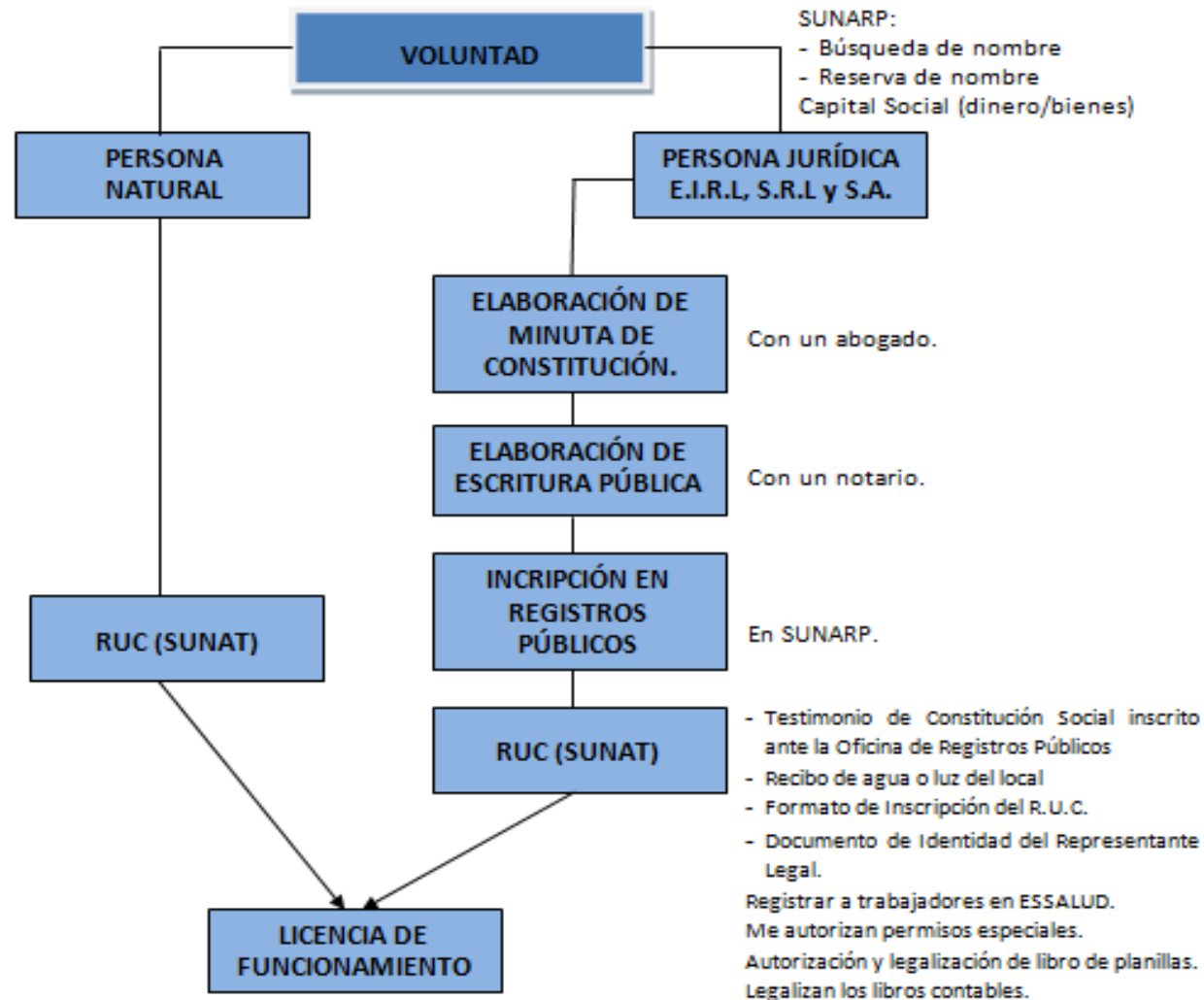
# Plan de Negocio de Exportación

## La idea del Negocio: origen

- **Servicios mal ofrecidos:** Cuando nos damos cuenta de la existencia de servicios o productos demandados que no están bien cubiertos, ya sea por una mala prestación de esos servicios o porque no existe ninguna empresa que ofrezca esos servicios o productos.
- **Conocimientos adquiridos:** Una persona que haya adquirido una formación académica, le surgirán mejores ideas de negocios relacionados con sus estudios, porque conocerá mejor que servicios o productos puede ofrecer al mercado que se va a dirigir.
- **Experiencia adquirida:** Lo mismo ocurre con la experiencia profesional y laboral que tiene una persona emprendedora. Su conocimiento en un determinado sector y sus habilidades técnicas pueden definir una buena idea de negocio.

# Plan de Negocio de Exportación

## Creación de la empresa



# Plan de Negocio de Exportación

## Principales Factores Empresariales

### *Demanda*

- Principal factor empresarial en la cual el empresario busca el mercado en donde su afinidad empresarial y el mercado equilibran para poder adaptar el bien o servicio a gustos y preferencias del consumidor.

### *Oferta*

- Segundo factor en la cual permite a la empresa evaluar su capacidad de oferta del bien o servicio acorde a la capacidad de adaptación del mercado a negociar.

### *Asociatividad*

- Tercer factor, la asociatividad como estrategia para poder optimizar los procesos de gestión, mejorar la negociación, obtener una mejor oferta exportable.

# Plan de Negocio de Exportación

## Principales Factores Empresariales

### *Institucionalidad*

- Cuarto factor, todo negocio debe conocer las instituciones que facilitan el proceso de comercialización desde instituciones públicas, privadas, universidades

### *Valor Agregado*

- Quinto factor, el más importante en las negociaciones ya que le da un plus al bien o servicio en la cual permite incrementar el valor en calidad, satisfacción al consumidor, el valor agregado permite posicionamiento en el mercado.

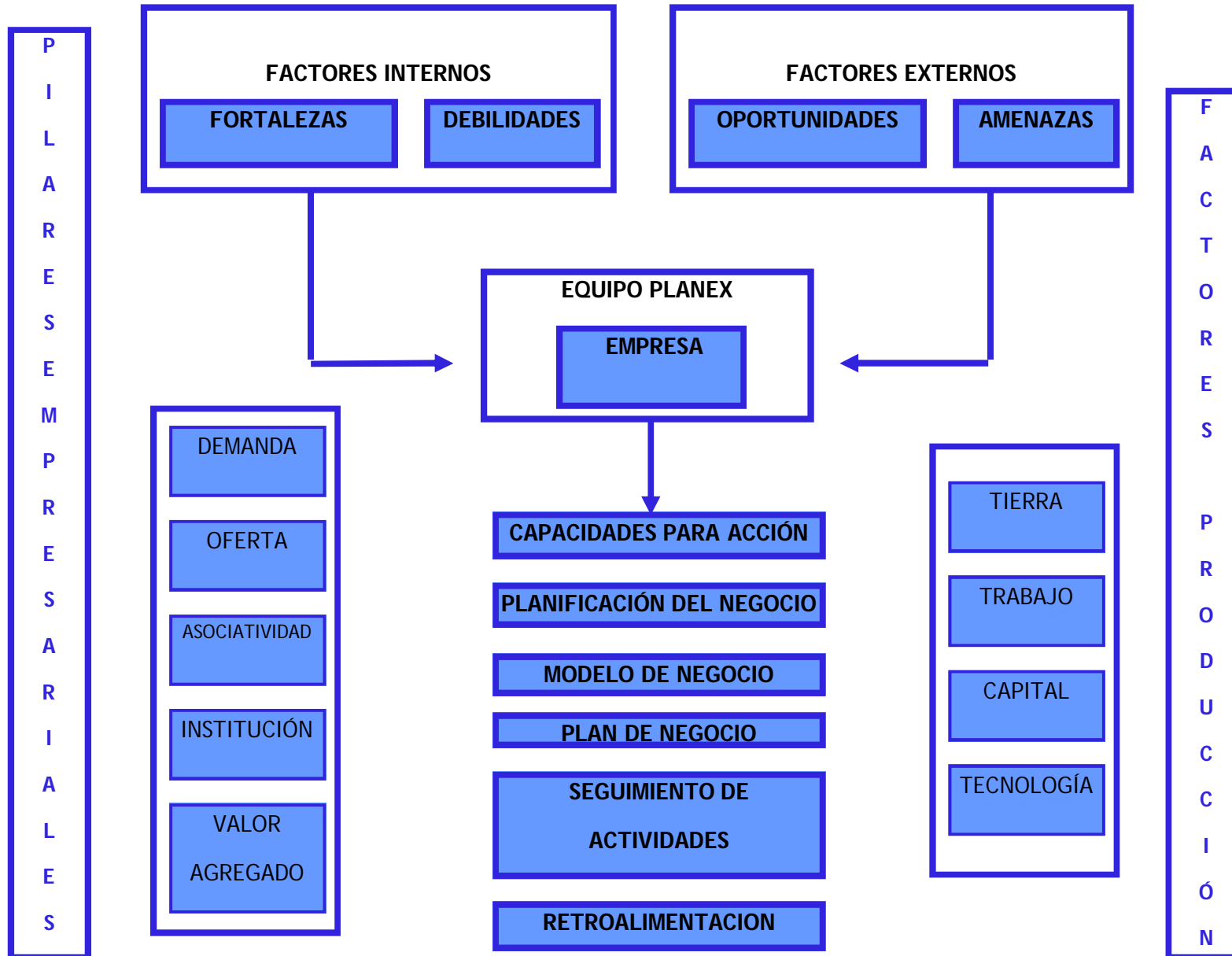
# Plan de Negocio de Exportación

## Autodiagnostico Empresarial

*Potencial  
Exportador*

- Es la habilidad que tiene una empresa para reconocer sus capacidades reconociendo tanto el ambiente interno como el externo, es decir, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para poder enfrentar el mundo de los negocios, esta capacidad le permite generar acciones que se plasman en el plan estratégico de la empresa.

# Plan de Negocio de Exportación

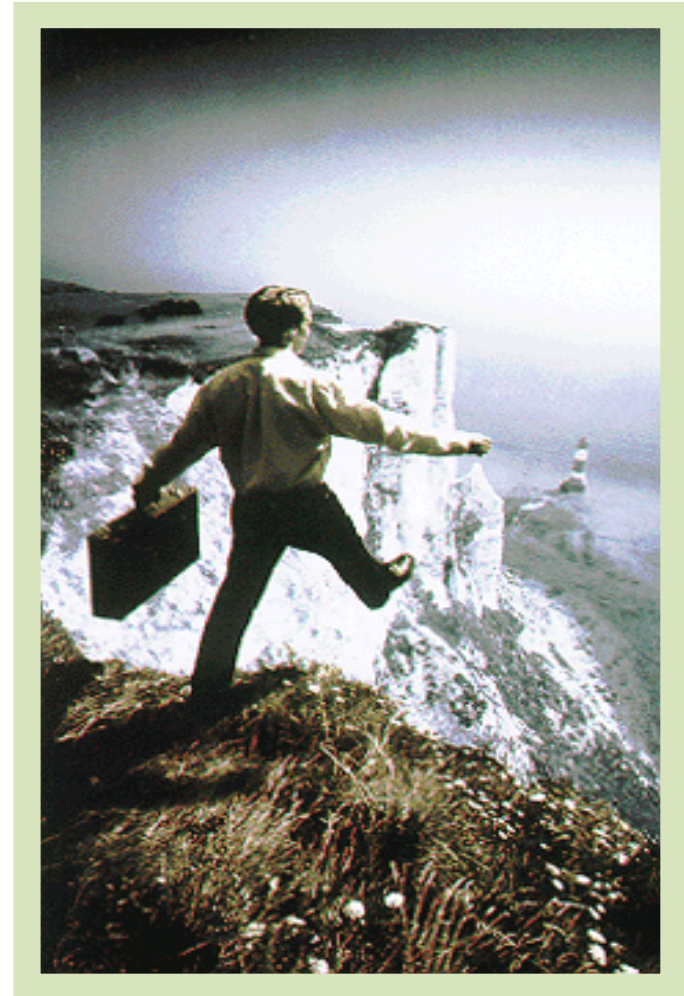




# Importancia del Plan de Negocio Exportador

El empresario que no planifica se encontrara desorientando y sorprendido por los cambios repentinos del mercado, saber lo que ocurrirá por una acción determinada permite tener una dirección a donde queremos llegar y permite a los miembros de la empresa logren el mismo objetivo.

Un plan de negocio debe ser **la razón de ser del gerente**, un gerente que no tenga un plan de negocio es muy vulnerable a las amenazas de los competidores y del mismo mercado no podrá administrar los riesgos empresariales.



# Importancia del Plan de Negocio Exportador

- Especifica responsabilidades y formas de evaluar.
- Ayuda a vender la idea de negocio interna y externamente.
- Transmite al personal una idea clara de lo que se quiere lograr.
- **Favorece el proceso de internacionalización de la empresa.**
- Identifica los problemas y las oportunidades existentes.
- Genera compromisos dentro de la empresa.
- Permite proyectarse en los planes de la empresa para los siguientes años



# Importancia del Plan de Negocio Exportador

## Proceso de Internacionalización:

Una exportación ocasional, por haber recibido algún pedido eventual.

Una exportación experimental, donde realiza contacto con compradores extranjeros.

Una exportación regular, donde previamente ha tenido éxito en la exportación experimental.

Una exportación de filiales de venta, busca tener puntos de venta en el país extranjero.

Una exportación de filiales de producción, buscando producir en el país extranjero.

Las estrategias para formular el plan de negocio pueden ser:

- **Estrategia de liderazgo en costos:** es decir producto o servicio con un menor precio al promedio de precios del mercado.
- **Estrategia de diferenciación:** es decir un producto o servicio que tiene características diferentes al de la competencia y es valorada por el cliente que está dispuesto a pagar un precio superior al promedio del mercado.
- **Estrategia de enfoque:** es decir producto o servicio exclusivo para un segmento o nicho de mercado con características muy particulares

# Estructura del Plan de Negocio Exportador

Si la estrategia del negocio no puede ser descripta en papel de manera clara y convincente son escasas las posibilidades de que dicha estrategia funciones en la práctica.

No existen dos negocios idénticos, y dos planes de negocios nunca son parecidos, pero los buenos planes de negocios poseen temas en común. Ellos “cuentan una historia” y explican cómo el negocio logrará sus objetivos de forma coherente, consecuente y cohesiva.

El estilo de esquema o contenido que debe de contemplar un plan de negocio exportador dependerá de la decisión comercial o de las actividades que sustente el plan es decir actividades a realizar el gerente de la empresa.

# Estructura del Plan de Negocio Exportador

Resumen Ejecutivo

Capítulo I: El plan Estratégico y Plan Organizacional

- Descripción de la empresa
- Datos De La Empresa
  - Análisis del Potencial Exportador
  - Plan Estratégico
    - Visión
    - Valores
    - Misión
    - Objetivos
    - Estrategias
    - Indicadores
- Matriz Resumen De Fortalezas Y Debilidades
- Plan Organizacional
  - Estructura de Personal
  - Plan de Recursos Humanos

Fuente: Manual de Competitividad – Plan de Negocio de Exportación PROMPERU

# Estructura del Plan de Negocio Exportador

## Capítulo II: Análisis del Producto en el Mercado Objetivo y Plan de Marketing

- Análisis del Producto
- Partida Arancelaria
- Selección del Mercado Objetivo
- Mercado Objetivo
  - Datos Generales
  - Exigencias del Producto
  - Canales de Distribución
  - Medios de Transporte
- Perfil del Consumidor
  - Segmentación Demográfica
  - Segmentación Geográfica
  - Segmentación Psicográfica
- Medición del Mercado
- Análisis Competitivo y Benchmarking
- Mix Marketing

# Estructura del Plan de Negocio Exportador

## Capítulo III: La Gestión Exportadora

- Análisis del Precio de Exportación
  - Costo de Producción
  - Costos y Gastos de Exportación
  - Selección del Precio de Exportación
  - Modalidad de Pago
- Distribución Física Internacional
  - Características de la Carga
  - Condiciones de Venta
  - Análisis de Riesgo
- Manejo Documentario
- Modelo de Cotización

Fuente: Manual de Competitividad – Plan de Negocio de Exportación PROMPERU

# Estructura del Plan de Negocio Exportador

## Capítulo IV: Análisis Financiero y Plan Financiero

- Análisis Financiero
  - Estados Financieros
    - Balance General
    - Estados de Pérdidas y Ganancia
    - Ratios Financieros
  - Punto de Equilibrio
- Plan Financiero
  - Presupuesto Maestro
    - Presupuesto Operativo
    - Presupuesto Financiero
  - Flujo de Caja Proyectado
  - Análisis de Sensibilidad

Fuente: Manual de Competitividad – Plan de Negocio de Exportación PROMPERU



# Estructura del Plan de Negocio Exportador

Para saber quiénes pueden ser nuestros clientes, sus gustos, necesidades, el nivel de ingresos, la cantidad de consumidores, el lugar geográfico y nuestros posibles competidores se tiene que desarrollar un Estudio de Mercado.

El Estudio de Mercado analiza el entorno del país donde se venderá la producción y conocer cuáles son los factores económicos, políticos, culturales, tecnológicos, socio económico, etc.

Para elegir el país o países donde se desea exportar se debe responder a:

- ¿Qué país o países demandan mi producto?
- ¿Qué empresas de mi país exportan mi producto?
- ¿De qué países son mis principales competidores?
- ¿Hay disponibilidad de transporte.

La empresa llevará a cabo su Plan de Marketing (Mix).

Una vez identificado los clientes en el extranjero, la empresa comenzará a realizar su ciclo de producción y comercialización.

?

*"Con el Plan de Exportaciones, ¿Puedo saber a quiénes les puedo vender mis productos?"*

La búsqueda, selección y clasificación de información permitirá disminuir riesgos de exportación, es posible que cierta información tenga un costo.

**Búsqueda de Mercados:**

[www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=160.0000](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.0000)

**Información Estadística:**

[www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html](http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html)  
[www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=719.42200](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=719.42200)

**Promperú. Talleres Especializados:**

[www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=392.38700#anclafecha](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=392.38700#anclafecha)

# Módulos PLANEX

Las pequeñas y medianas empresas, aún las exportadoras, se caracterizan por organizar sus procesos de manera intuitiva, no estando en general acostumbradas a emplear herramientas de planificación que les permitan ordenar sus procesos internos, tener capacidad de respuesta e incrementar el valor de sus exportaciones y diversificar sus mercados.

Objetivos de los Módulos PLANEX:

Demostrar la viabilidad económica y financiera de la idea de negocio.

Respaldar con un documento técnico las solicitudes de financiamiento a bancos y organismos de desarrollo y cooperación nacionales e internacionales.

Organizar las actividades de comercialización en un conjunto coherente que actúa como elemento coordinador.

# Módulos PLANEX

## Módulo 0

### Análisis del Potencial Exportador

---

- A través del Programa se elabora el diagnóstico de la empresa en cuanto a:
- El Potencial exportador a través de las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa para comenzar el Plan Exportador, cuyo resultado servirá para diseñar los objetivos, estrategias e indicadores por cada Sub área de la empresa.

# Módulos PLANEX

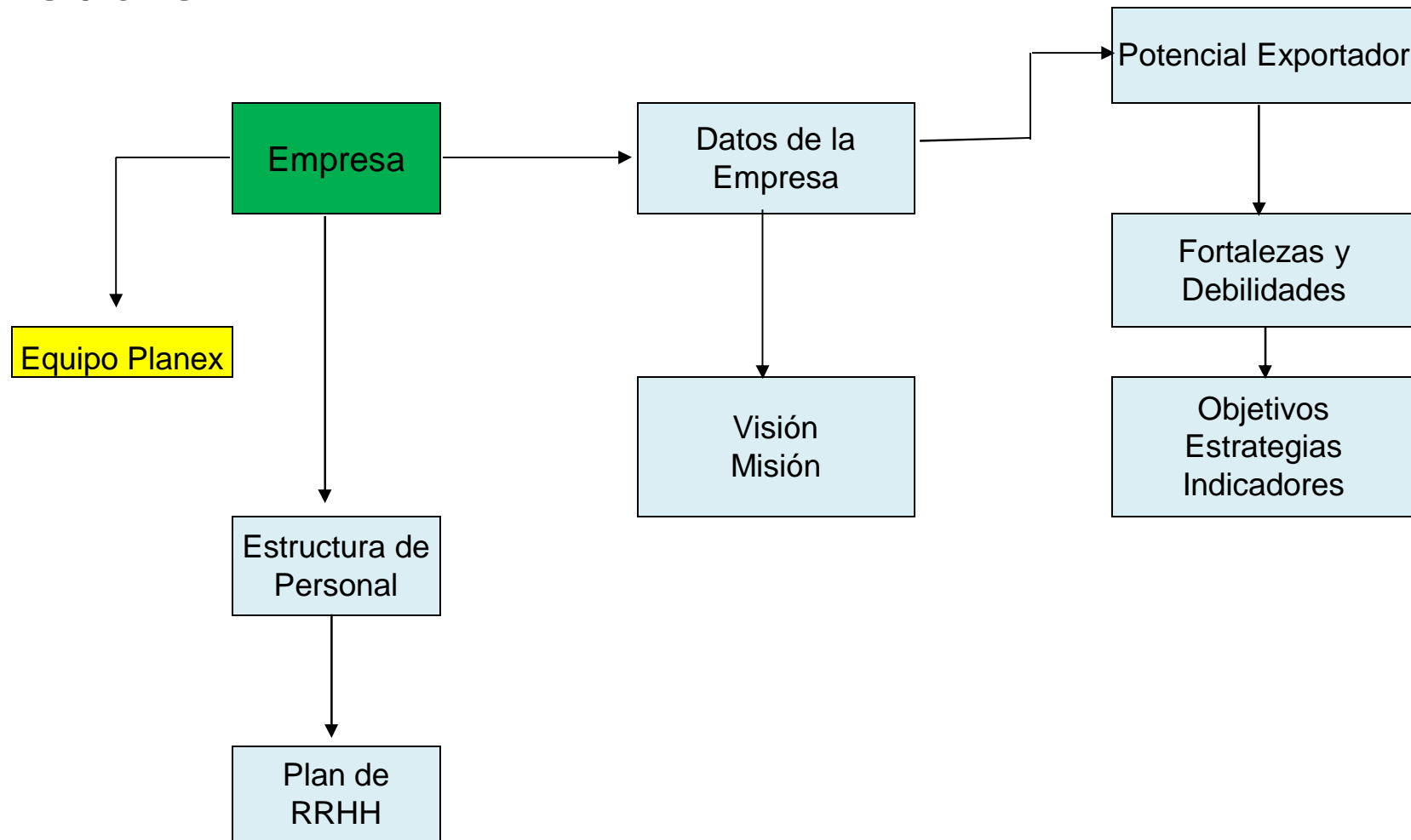
## Módulo 1 Plan Estratégico y Organizacional

---

- El módulo 01 presenta la organización de la empresa considerando esta, el programa orienta la implementación a un dirección, estratégica, con las herramientas que esta implica, tal como la Visión, Misión y Valores de la Empresa

# Módulos PLANEX

## Módulo 1



Fuente: Manual de Competitividad – Plan de Negocio de Exportación PROMPERU

# Módulos PLANEX

## Módulo 2

### Análisis Del Producto En El Mercado Objetivo Y Plan De Marketing

---

Este módulo permite seleccionar el mercado objetivo través de un análisis comparativo, en el cual se han manejado herramientas para su selección, tales como:

- Acceso al mercado y ventajas comerciales
- Canales de distribución y Logística exportadora
- Intensidad de la competencia
- Riesgos
- Distancia Sicológica



# Módulos PLANEX

## Módulo 3 Análisis De La Gestión Exportadora

---

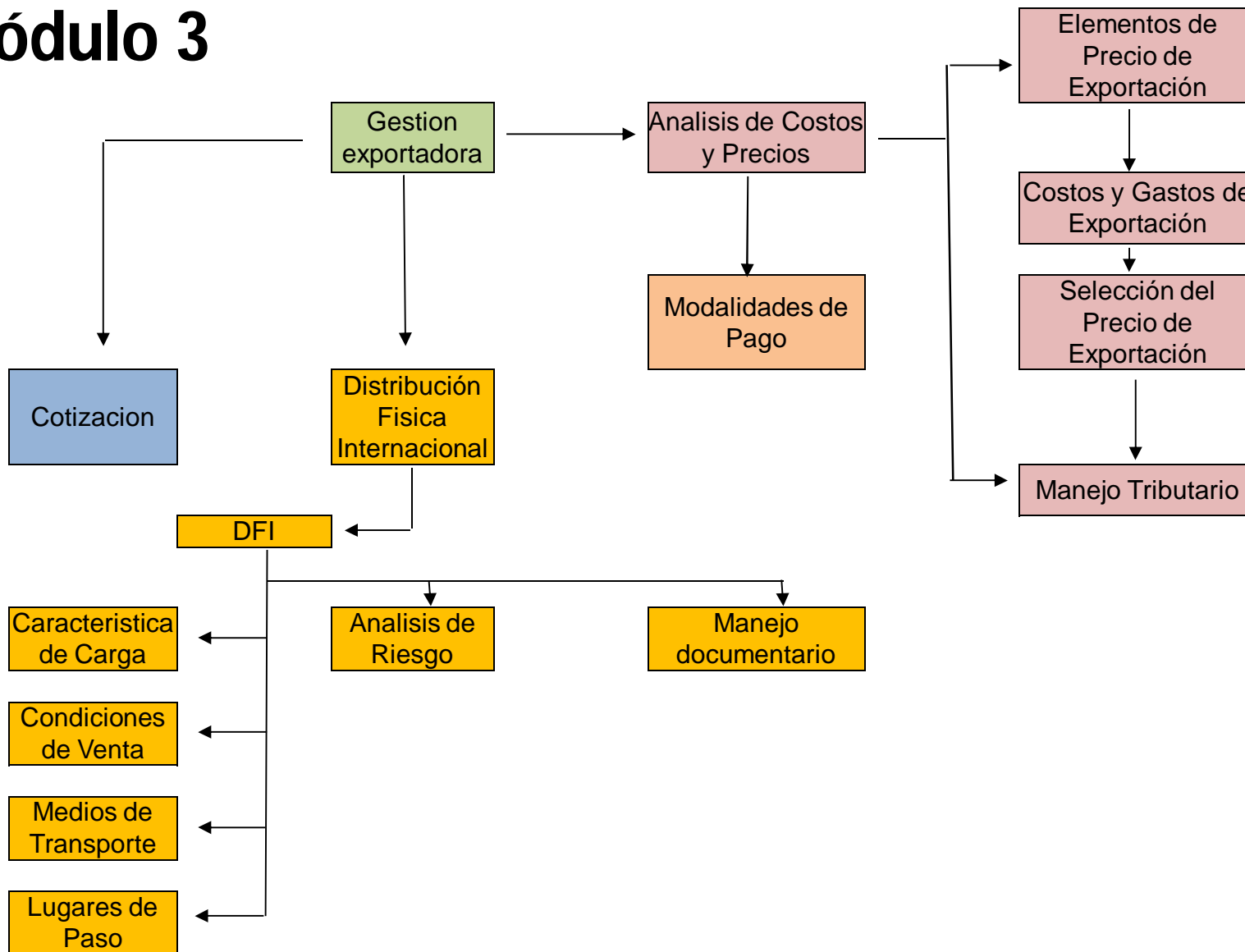
Este módulo se ha diseñado con la finalidad que la empresa determine:

- Los costos y gastos de exportación
- Los riesgos a cubrir tanto por el importador como por el exportador
- Obligaciones de Entrega y recepción de carga
- Permite conocer los diferentes INCOTERMS.
- Permite elaborar la Distribución Física Internacional



# Módulos PLANEX

## Módulo 3



# Módulos PLANEX

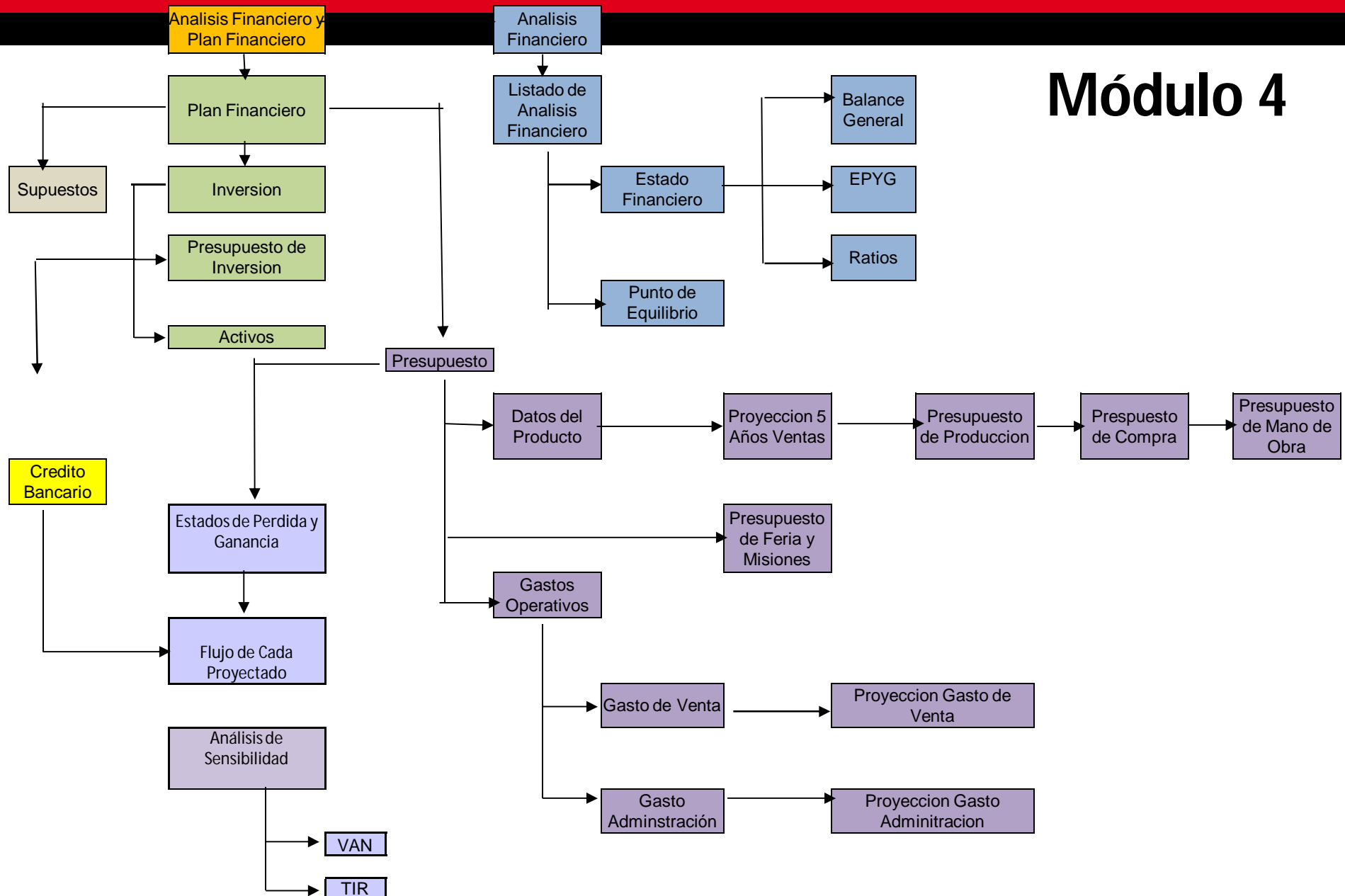
## Módulo 4 Análisis Financiero Y Plan Financiero

---

- En lo que respecta el análisis financiero, este permite realizar el diagnostico financiero de la empresa.
- En lo que respecta al plan financiero, este se permite realizar las proyecciones financieras de la empresa a fin de determinar la viabilidad de su Plan Exportador

# Módulos PLANEX

## Módulo 4



# Módulos PLANEX

  
COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO



**“NEIMA”**



**PLAN DE NEGOCIOS**

2010

## Índice

RESUMEN EJECUTIVO	3
CAPÍTULO I	4
El Plan Estratégico y el Plan Organizacional	4
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:	4
1.2. DATOS DE LA EMPRESA:	4
1.3. ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR:	4
1.4. PLAN ESTRATÉGICO:	7
1.4.1. Visión	7
1.4.2. Valores	7
1.4.3. Misión	7
1.4.4. Objetivos	8
1.4.5. Estrategias e Indicadores	9
1.5. MATRIZ RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	12
1.6. PLAN ORGANIZACIONAL	16
1.6.1. Estructura de Personal	16
1.6.2. Plan de Recursos Humanos	16
CAPÍTULO II	18
Análisis del Producto en el Mercado Objetivo y Plan de Marketing	18
II.1. ANÁLISIS DEL PRODUCTO:	18
II.2. PARTIDA ARANCELARIA:	18
II.3. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO:	18
II.4. MERCADO OBJETIVO:	19
II.4.1. Datos Generales	19
II.4.2. Exigencias del Producto	19
II.4.3. Canales de Distribución	20
II.4.4. Medios de Transporte	21
II.4.5. Consumo Aparente	21
II.5. PERFIL DEL CONSUMIDOR:	21
II.5.1. Segmentación Demográfica	21
II.5.2. Segmentación Geográfica	24
II.5.3. Segmentación Psicográfica	25
II.6. MEDICIÓN DEL MERCADO:	26
II.6.1. Sexo y Edades	26
II.6.2. Nivel Socioeconómico	26
II.6.3. Estado Civil	26
II.6.4. Nivel de Instrucción	26
II.6.5. Estilos de Vida	27
II.6.6. Valor de la Demanda	27
II.6.7. Resumen Final	27
II.7. ANÁLISIS COMPETITIVO Y BENCHMARKING:	28
II.7.1. Indicador: Innovación	28

# Módulos PLANEX



**VEKA**  
| **JOYAS**



**PLAN DE NEGOCIOS**

2010



Dirección: ~~Casam~~ 1034 Dpto. 101 Pueblo Libre  
Tel: 440-8337 / 9935-0744 / 9797-3400  
Website: [www.vekajoyas.com](http://www.vekajoyas.com) / [veronica.diaz@vekajoyas.com](mailto:veronica.diaz@vekajoyas.com)

## Índice

RESUMEN EJECUTIVO	4
CAPÍTULO I	7
El Plan Estratégico y el Plan Organizacional	7
I.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:	7
I.2. DATOS DE LA EMPRESA:	7
I.3. ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR:	7
I.4. PLAN ESTRATÉGICO:	10
I.4.1. Visión	10
I.4.2. Valores	10
I.4.3. Misión	11
I.4.4. Objetivos	11
I.4.5. Estrategias e Indicadores	12
I.5. MATRIZ RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	16
I.6. PLAN ORGANIZACIONAL	20
I.6.1. Estructura de Personal	20
I.6.2. Plan de Recursos Humanos	20
CAPÍTULO II	21
Análisis del Producto en el Mercado Objetivo y Plan de Marketing	21
II.1. ANÁLISIS DEL PRODUCTO:	21
II.2. PARTIDA ARANCELARIA:	21
II.3. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO:	21
II.4. MERCADO OBJETIVO:	22
II.4.1. Datos Generales	22
II.4.2. Exigencias del Producto	22
II.4.3. Canales de Distribución	23
II.4.4. Medios de Transporte	24
II.4.5. Consumo Aparente	24
II.5. PERFIL DEL CONSUMIDOR:	25
II.5.1. Segmentación Demográfica	25
II.5.2. Segmentación Geográfica	27
II.5.3. Segmentación Psicográfica	28
II.6. MEDICIÓN DEL MERCADO:	29
II.6.1. Sexo y Edades	29
II.6.2. Nivel Socioeconómico	29
II.6.3. Estado Civil	29
II.6.4. Nivel de Instrucción	30
II.6.5. Estilos de Vida	30
II.6.6. Valor de la Demanda	30
II.6.7. Resumen Final	31
II.7. ANÁLISIS COMPETITIVO Y BENCHMARKING:	31
II.7.1. Indicador: Innovación	31

**Muchas Gracias por su Atención**

**[dparedes@promperu.gob.pe](mailto:dparedes@promperu.gob.pe)**

**[www.promperu.gob.pe](http://www.promperu.gob.pe)**