

SERVICIOS AL
EXPORTADOR

Planex

Plan de Negocio Exportador

Manual



PERÚ

Ministerio
de Comercio Exterior
y Turismo



Planex

Plan de Negocio Exportador

Manual



Contenido

Presentación	7
Introducción a la publicación	8
Introducción al plan de negocio exportador	11
El Plan de Negocio Exportador, una herramienta de competitividad	13
Importancia del Plan de Negocio Exportador	14
Ventajas y beneficios del Plan de Negocio Exportador	14
Análisis del potencial exportador	16
El equipo PLANEX	18
Conceptos preliminares	20
Formulación del Plan de Negocio Exportador	21
Esquema del Plan de Negocio Exportador	22
MÓDULO 1: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	25
Descripción de la empresa.....	27
Historia de la empresa.....	28
Idea del plan de negocio	28
Financiamiento requerido.....	28
Propuesta de plan de negocio	28
Resumen ejecutivo	30
Esquema del resumen ejecutivo.....	30
MÓDULO 2: PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN ORGANIZACIONAL.....	35
¿Qué son el plan estratégico y el plan organizacional?	37
Análisis del sector.....	40
Descripción del sector	44
Descripción de la competencia	45
Análisis del entorno	48
Externo: análisis PESTA	48
Factor político.....	49
Factor económico	49
Factor social	50
Factor tecnológico.....	50
Factor ambiental	51
Interno: autodiagnóstico empresarial (análisis del potencial exportador)	53
Gestión administrativa	54
Gestión productiva y logística	56
Gestión de los mercados internacionales y logística exportadora.....	57
Gestión económica y financiera.....	61
Matriz FODA	63
Matriz de evaluación de los factores internos.....	65
Matriz de evaluación de los factores externos	68
Plan estratégico	72
Visión	73

Misión	73
Objetivos específicos - estrategias e indicadores.....	74
Objetivos específicos	74
Estrategias	76
Indicadores	77
Plan organizacional	82
Organigrama.....	82
Tipos de organigramas.....	84
Equipo PLANEX - perfil empresarial	93
Plan de recursos humanos	95
Tipos de reclutamiento	95
Tipos de selección.....	96
Tipos de inducción.....	97
Tipos de capacitación.....	98
Cronograma de actividades.....	99
Diagrama de actividades.....	99
MÓDULO 3: ESTUDIO DE MERCADO INTERNACIONAL Y PLAN DE MARKETING.....	103
¿Cómo realizar un estudio de mercado internacional y plan de marketing con éxito?	105
Estudio de mercado internacional.....	108
Tendencia de consumo de producto o servicio	110
Descripción del producto	111
Clasificación arancelaria	113
Identificación del problema	117
Objetivo general.....	118
Análisis del producto y cartera de productos	118
Ciclo de vida del producto.....	119
Matriz de crecimiento y participación (BCG).....	125
Selección del mercado objetivo	127
Análisis de la oferta	130
Mercado objetivo.....	130
Ficha país.....	130
Exigencias del producto	132
Barreras arancelarias.....	132
Barreras pararancelarias.....	136
Canales de distribución	142
Medio de transporte	146
Importaciones del país objetivo.....	149
Importaciones del país objetivo desde el Perú.....	149
Análisis de la demanda.....	150
Tendencia general del consumo.....	150
Segmentación demográfica	151
Segmentación geográfica.....	154
Segmentación psicográfica.....	156
Análisis del comportamiento del consumidor.....	158



Hábitos de compra	158
Hábitos de consumo	159
Preferencias.....	159
Medición de mercado	160
Plan de marketing	164
Mix de marketing.....	165
Presupuesto de marketing.....	167

MÓDULO 4: PLAN DE OPERACIÓN 169

Ficha de insumo producto	171
Insumos.....	171
Personal.....	171
Gastos de fabricación.....	172
Cadena de producción	173
Flujo del proceso productivo	174
Costos de producción	177
Materia prima	178
Mano de obra.....	179
Gastos de fabricación.....	180
Estándares de calidad del producto o servicio	181

MÓDULO 5: GESTIÓN EXPORTADORA..... 183

Análisis de costos y precios de exportación.....	185
Elementos del precio de exportación	185
Costos y gastos de exportación	189
Selección del precio de exportación	190
Manejo tributario - drawback / IGV	194
Modalidades de pago.....	196
Forma de pago	197
Entrega de mercancía	197
Cobro.....	197
Riesgos.....	200
Cartas de crédito	200
Distribución física internacional.....	202
Logística internacional - DFI.....	203
Análisis de riesgo de operarios.....	204
Manejo documentario.....	204
Modelo de cotización	205

MÓDULO 6: ANÁLISIS FINANCIERO Y PLAN FINANCIERO..... 207

Análisis financiero	209
¿Qué implica un análisis financiero?	210
Análisis de los estados financieros	210
Análisis del balance general	210
Estructura del balance general	211
Análisis horizontal	214

Análisis vertical.....	214
Análisis del estado de pérdidas y ganancias	214
Costos de ventas	214
Estados de pérdidas y ganancias.....	215
Análisis horizontal.....	215
Análisis vertical.....	216
Ratios financieros.....	216
Ratios de liquidez.....	217
Ratios de gestión.....	218
Ratios de endeudamiento	221
Ratios de rentabilidad.....	223
Punto de equilibrio	225
Plan financiero.....	234
Premisas.....	234
Presupuesto maestro	235
Presupuesto de operación.....	236
Crédito bancario.....	239
Presupuesto de gastos (administrativos, exportación y financieros)	240
Presupuesto financiero.....	242
Análisis de rentabilidad.....	244
Análisis de sensibilidad	247
MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE EXPORTACIÓN	251
ANEXOS.....	301



Presentación

Aunque existen muchos documentos sobre la elaboración de planes de negocio, rara vez son escritos con la finalidad de brindar una enseñanza didáctica plena, que contenga información sobre cómo establecer una empresa o negocio para la exportación. El presente manual ha sido preparado sobre la base de la experiencia adquirida a través de los diferentes programas de la Ruta Exportadora implementados por PROMPERÚ, y debe ser considerado como una guía práctica para el empresario con visión exportadora.

El Manual del Plan de Negocio de Exportación-Planex es un documento de consulta, en el mismo sentido de un diccionario. El objetivo es apoyar a los empresarios en sus necesidades de elaboración de planes de negocio de exportación, y permitirles orientar sus acciones hacia objetivos y metas de rentabilidad y desarrollo empresarial.

A través de este medio se busca responder la mayoría de preguntas e inquietudes que se plantean en todo plan de negocios de exportación y, por lo tanto, constituye una herramienta muy valiosa que permitirá obtener ventajas competitivas en la medida en que dicha herramienta se explote al máximo.

Este documento plantea lineamientos genéricos en cuanto a su aplicación en los diferentes sectores económicos, sin dejar de tocar en mayor profundidad los aspectos claves de todo plan de negocios de exportación, como son la identificación de objetivos estratégicos claros, el estudio de mercado, la segmentación e identificación de nichos, la determinación de los costos de producción y exportación, los recursos financieros, etc., así como su correspondiente evaluación.

Es así como, una vez más, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo-PROMPERÚ pone a disposición de los empresarios peruanos una nueva herramienta, no solamente de consulta sino también de trabajo, que permitirá mejorar la gestión de las empresas peruanas y, en consecuencia, el desarrollo de la economía del país.

PROMPERÚ



Introducción a la publicación

Con el inicio de la era de la competitividad las empresas peruanas deben de estar preparadas para asumir el reto de ser exitosas en el mercado. La herramienta de elaboración de un plan de negocio exportador permitirá planificar y orientar las negociaciones para ser más competitivos.

1. ¿En qué consiste el Manual Planex?

El Manual Planex consta de seis módulos que guiarán la elaboración del Plan de Negocio Exportador. Ellos estarán apoyados por ejemplos, que le ayudarán a entender los conceptos básicos de la exportación y a extraer estos datos de su propia empresa.

2. ¿Para qué sirve?

Sirve para que una vez que tenga los conceptos claros, pueda identificar y aplicar estas definiciones en su empresa. Con ello podrá incrementar la calidad y competitividad en su empresa, y tener la posibilidad de ser exitoso en el mercado exterior.

3. ¿A quiénes está dirigido?

A los empresarios que estén interesados en exportar sus servicios o productos.

4. ¿Cómo leer el Manual?

Este manual está acompañado de una serie de elementos que contienen información complementaria y relevante para la formulación del Plan de Negocio Exportador

OBJETIVO



Indica de qué trata y cuál es la finalidad del módulo.

IMPORTANTE



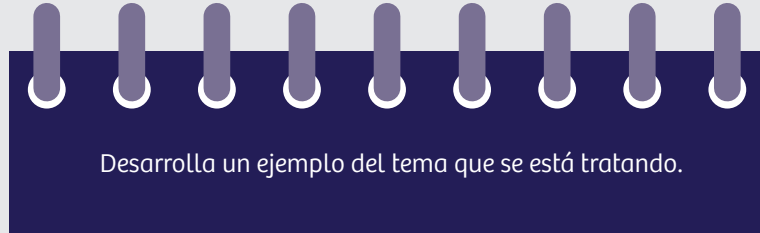
Resalta un punto destacado dentro del módulo.

RECOMENDACIÓN



Señala una sugerencia para el lector.

EJEMPLO



Desarrolla un ejemplo del tema que se está tratando.



Introducción al plan de negocio exportador

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. Por otro lado, competir a nivel internacional es una fuente de aprendizaje que sirve también para mejorar la propia competitividad en el mercado interno. Existen numerosas y válidas razones para emprender la actividad exportadora; y podemos observar fácilmente que exportar es útil para:

- Incrementar el volumen de producción para alcanzar así un nivel más eficiente de utilización de la capacidad productiva de la empresa.
- Incrementar el volumen de producción para reducir los costos unitarios de fabricación y ganar competitividad en el mercado interno.
- Posibilidad de crecer a pesar de trabajar en un mercado interno limitado.
- Incrementar la calidad y competitividad a través de la experiencia que se obtiene cuando la empresa y sus productos se exponen a la competencia internacional.
- Reducir eventuales fluctuaciones en las ventas originadas por los cambios de estación.
- Aumentar el volumen de producción y con ello el poder de negociación para la compra de insumos.
- Disminuir la dependencia de la empresa respecto de las vicisitudes del mercado interno.

Para exportar es conveniente tomar en consideración algunas reglas generalmente aplicadas en todo el mundo, que sintéticamente describiremos en las páginas siguientes.

OBJETIVO



El objetivo de esta sección es presentar las nociones preliminares, criterios y elementos previos al desarrollo del Plan de Negocio Exportador.

El Plan de Negocio Exportador, una herramienta de competitividad

Una buena estrategia de exportación podría impulsar el crecimiento de la empresa, y podría ayudar, entre otras cosas, a aumentar los mercados en que opera, reducir los riesgos y ayudar a contrarrestar las épocas de ventas bajas en el mercado local.

Si una empresa tiene éxito a nivel local es probable que tenga la capacidad de tener éxito a nivel internacional. Mediante la exportación¹ se pueden obtener grandes oportunidades de negocio y mayores ingresos. No obstante, muchas empresas peruanas con capacidad de exportar no lo hacen, y pierden los beneficios y oportunidades que esto conlleva. Peor aún, el decidir no exportar podría significar alejarse de este creciente mercado y de las oportunidades que ofrece.

Los mercados internacionales ofrecen posibilidades para las empresas de distintos tamaños y de diferentes sectores. Para aprovechar estas oportunidades, es fundamental comprender los cambios y las tendencias de consumo, gustos y preferencias, condiciones de acceso al mercado, estrategias de posicionamiento del producto, optimización de los costos y gastos, etc.

El plan de negocio exportador es fundamental para la empresa ya que guiará sus acciones y las respectivas estrategias que desarrollará para lograr los objetivos propuestos, siempre y cuando todo lo propuesto sea cumplido.

El plan de negocio exportador permite aplicar:

- **el plan de adaptación**, que contiene las exigencias de producto para su internacionalización.
- **el plan de operaciones**, que permite saber cuánto se producirá, de qué manera y cómo será la distribución física, es decir, la producción y la logística necesarios para optimizar todos los procesos.
- **el plan de tecnologización**, que la empresa puede desarrollar para la actualización de maquinaria y equipo una vez que se haya posicionado en el mercado externo.

Es importante tener en cuenta los planes estratégicos nacionales exportadores (PENX), elaborados por PROMPERÚ para definir los objetivos exportadores en base a las oportunidades y amenazas identificados en dichos estudios

¹ Para propósitos de este manual, el término exportación se define como la venta de productos o servicios a otro país o países. Mediante la exportación, un empresario local puede entrar a otro país con productos y servicios que se producen en el Perú. Sin embargo, para obtener los verdaderos beneficios de la exportación, es necesario pensar más allá de lograr una simple venta e implementar una estrategia dirigida a establecer, mercadear y vender el producto en el exterior. Por lo tanto, la palabra exportación se expande a una misión organizacional en la cual la empresa busca estar permanentemente en los mercados internacionales.



Importancia del Plan de Negocio Exportador

El plan de negocio exportador determina todas las tareas que debe realizar el empresario y todas las acciones para posicionar su bien o servicio en ámbitos internacionales. Este plan debe ser la razón de ser del gerente, pues si no lo tiene es vulnerable a las amenazas de los competidores y del mismo mercado.

Este documento comunica de forma clara y precisa la visión de la empresa, las oportunidades existentes en los mercados internacionales, los objetivos y las estrategias planteadas con sus respectivos indicadores. También determina el costo de exportación y el precio a exportar hacia el mercado objetivo, y demuestra la viabilidad económica y financiera de la idea de negocio.

IMPORTANTE



El empresario que planifica estará preparado para los escenarios que puedan presentarse. Ello le permitirá tener una dirección clara a dónde quiere llegar y podrá guiar a sus colaboradores a que logren el mismo objetivo.

Ventajas y beneficios del Plan de Negocio Exportador

Con un plan de negocios bien redactado, es mucho más fácil tomar una decisión, ya que esta siempre debe tener base en la fortaleza de la idea de negocio. Si la estrategia del negocio no puede ser descrita en papel de manera clara y convincente, son escasas las posibilidades de que funcione en la práctica.

No existen dos negocios idénticos y dos planes de negocios nunca son parecidos. Sin embargo, los buenos planes de negocios poseen temas en común y explican cómo el negocio logrará sus objetivos de forma coherente, consecuente y cohesiva.

Ventajas de la elaboración de un plan de negocio exportador:

- Especifica responsabilidades y formas de evaluación.
- 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.

Beneficios de la elaboración del plan de negocio exportador:

- Demuestra la viabilidad económica y financiera de la idea de negocio.
- Respalda con un documento técnico las solicitudes de financiamiento a bancos y organismos de desarrollo y cooperación nacionales e internacionales.
- Atrae inversionistas.
- Permite organizar las actividades de comercialización en un conjunto coherente que actúa como elemento coordinador.
- Permite contar con una guía para el seguimiento y la autoevaluación de la actividad de la empresa en su conjunto.

El plan de negocio exportador permite administrar los riesgos y retos:

- Mayores distancias, intermediarios y tiempo para lograr transportar y entregar la mercancía.
- Posibles políticas gubernamentales adversas del país donde se pretende enviar la mercancía, aplicando leyes y reglamentos que puedan afectar negativamente al exportador, inconsistencia en políticas, así como posibles cambios en el entorno político (por ejemplo, golpes de estado).
- Las culturas tienen maneras distintas de hacer negocios, distintos estilos de vida, idiomas diversos, etc.
- Acontecimientos no previstos en el país a exportar como huelgas, desastres naturales y posibles guerras.
- Los tipos de cambio pueden provocar que el valor fluctúe negativamente, reduciendo los beneficios económicos de la exportación.
- Menor garantía de pago al resultar difícil verificar la reputación de los compradores extranjeros y monitorear la entrega de mercancía.



- Mayores gastos debido a la necesidad de incurrir en mayor financiamiento, más intermediarios, más gastos de almacenaje por la necesidad de realizar órdenes más grandes para lograr obtener un mayor control sobre el inventario y costo de intermediarios.
- Posible necesidad de modificar el producto y su empaque para que cumpla con las regulaciones y estándares del país a exportar.

Es necesario concentrarse en el mercado externo para poder definir cuál será el mercado meta y medir su potencialidad. Posteriormente, deberán formularse las estrategias de exportación y los presupuestos financieros necesarios para implementarlas y lograr alcanzar los objetivos y metas.

Análisis del potencial exportador

El potencial exportador se identifica por un conjunto de características como el comportamiento de la empresa en el mercado nacional, los recursos, los procesos y productos, etc., los que determinan las fortalezas y debilidades. Es importante considerar los factores externos a la empresa para encontrar las oportunidades y amenazas en el mercado internacional.

IMPORTANTE



En el Perú, las personas naturales y jurídicas pueden realizar este tipo de negocios, siempre y cuando cuenten con su respectivo Registro Único de Contribuyente (RUC), que otorga la SUNAT, y emitan facturas o boletas de venta.

Las personas jurídicas deben especificar en La Minuta de Constitución, en el objeto social, la actividad empresarial que desarrollarán (comercio nacional e internacional, producción, comercialización). También se debe especificar en la ficha RUC, en el acápite de actividad de comercio exterior: "Exportador-Importador".

Es necesario analizar la empresa en base a la gestión exportadora y análisis del producto. Los factores que considera la gestión exportadora implican la capacidad organizativa de la empresa, conocimientos técnicos del mercado internacional, logística, recursos financieros, etc.

PROMPERÚ ha desarrollado un test que permite medir la capacidad que tiene una empresa, en una etapa inicial, para identificar sus debilidades, trabajar en mejorarlas e ingresar al mercado internacional. El test del potencial exportador sugiere a la empresa una ruta exportadora.

IMPORTANTE



El análisis del potencial exportador es vital para la inserción de la empresa en el mercado global, ya que identifica las capacidades en las diferentes etapas del proceso del comercio exterior. Tener éxito en el mercado nacional podría ser necesario para alcanzar el mercado extranjero. El potencial exportador muestra a la empresa la habilidad que puede tener para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado internacional.

¿Qué factores debo evaluar para poder exportar?

1. Contar con un plan estratégico de exportaciones.
2. Contar con una infraestructura adecuada.
3. Contar con un nivel de producción constante y sostenida.
4. Contar con personal adecuado.
5. Manejar el aspecto financiero.

Para que los empresarios puedan realizar sus transacciones comerciales a nivel global, necesitan comunicarse utilizando el lenguaje del comercio internacional. Aun cuando es recurrente el uso del idioma inglés, esta forma de comunicación ha sido concebida para romper la barrera idiomática.

El lenguaje del comercio internacional tiene dos fines fundamentales:

- Regular las negociaciones y transacciones.
- Regular la logística de las mercancías.



IMPORTANTE



La elaboración del plan de negocio exportador compromete tiempo y dedicación. Dicho esfuerzo es determinante para el éxito de las iniciativas empresariales y para preparar a la empresa para enfrentar a los competidores internacionales. El trabajo en equipo dará como resultado un óptimo plan.

El equipo PLANEX

El equipo PLANEX tiene la responsabilidad de identificar la existencia de oportunidades y amenazas a través de factores externos y factores internos. Además, hace uso de los factores empresariales para poder generar estrategias de posicionamiento del negocio. También, determina el potencial exportador en función de los factores productivos.

El equipo PLANEX debe responder las siguientes preguntas antes de comenzar a redactar formalmente el plan de negocio exportador:

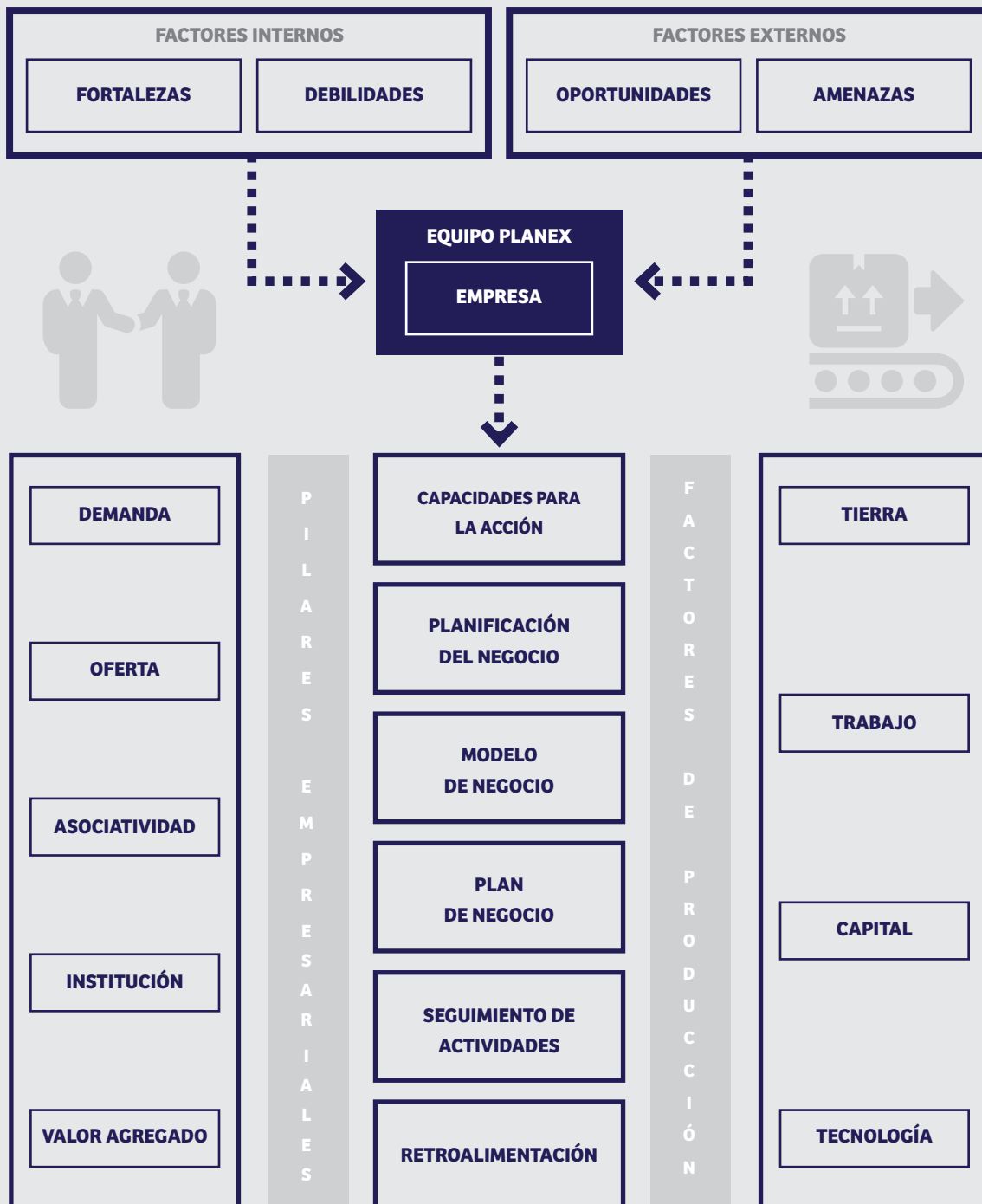
- ¿Cuál es el objetivo final que se persigue con su preparación?
- ¿Cómo y por quiénes será utilizado?
- ¿Con cuánto nivel de detalle deberá prepararse el plan? ¿Será utilizado para examinar cuestiones estratégicas de alto nivel o se usará para operar el negocio?
- ¿Cuál es el alcance del plan de negocios? ¿Está relacionado con toda la empresa, con una división o región geográfica, o solo con un producto o servicio?
- ¿Para qué tiempo se preparará el plan de negocios?
- ¿Para qué periodos deberán prepararse las proyecciones financieras contenidas en el plan? ¿Será mensual, trimestral, anual o algunas de estas combinadas, por ejemplo, mensualmente para los dos primeros años y luego trimestralmente?

RECOMENDACIÓN



El plan de negocio se escribe, se modifica y se reescribe, según se va construyendo. Se trata de un documento en el que se presenta una serie de análisis interrelacionados con retroalimentación permanente, que muchas veces obliga a retroceder en el proceso y a repetirlo en varias etapas. (Weinberger. 2009. Pág. 36)

ESQUEMA DE PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DEL EQUIPO PLANEX



Fuente: Elaboración propia.



Conceptos preliminares

El gráfico de la página anterior presenta una propuesta para que el equipo PLANEX pueda hacer uso de estos 4 factores (empresariales, internos, externos y de producción) en el plan de negocio exportador.

Factores externos

Determinando las oportunidades y amenazas por medio de los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y ambientales, se pueden administrar mejor los riesgos e identificar los negocios exitosos.

- **Oportunidades:** cualquier circunstancia interna que puede ocasionar beneficios y mejorar la rentabilidad.
- **Amenazas:** cualquier circunstancia externa que pueda ocasionar fracaso en la ejecución de las actividades.

Factores internos

Determinando las capacidades que tiene la empresa, se pueden identificar las fortalezas y debilidades, y realizar un diagnóstico interno a fin de establecer objetivos, estrategias e indicadores.

- **Fortalezas:** cualquier actividad que la organización hace bien o los recursos que controla.
- **Debilidades:** actividad que la organización no realiza bien o los recursos que necesita y no posee.

Factores de producción

El diagnóstico de los factores de producción es importante en toda empresa ya que permite generar mejoras en su operatividad.

- **Tierra:** es importante determinar el espacio donde se realizará la operación, pues esto influye en la generación de competitividad de la empresa.
- **Trabajo:** contar con el personal adecuado y especializado en las actividades que la empresa ha identificado como su oferta exportable.
- **Capital:** como motor para la operación, permite lograr los objetivos ya que son fuente de energía para el inicio de la actividad.
- **Tecnología:** permite optimizar las actividades empresariales y cumplir las exigencias de los productos solicitados en los mercados nacional e internacional.

Factores empresariales

Ellos ayudan a que la empresa pueda estar preparada para tomar decisiones. Permiten tener mejores condiciones para lograr las negociaciones con éxito ya que interrelaciona demanda, oferta, asociatividad, institución y valor agregado.

- **Demanda:** el empresario busca el mercado donde su afinidad empresarial y el mercado se equilibran para poder adaptar el bien o servicio a los gustos y preferencias del consumidor. Para encontrarlo, se hace uso de herramientas como estudios de mercado, prospección de mercado, etc.
- **Oferta:** permite a la empresa evaluar su capacidad de oferta del bien o servicio acorde con su capacidad de adaptación al mercado. Mediante la identificación de la oferta la empresa puede optimizar sus procesos, ser más competitiva en sus costos y gastos, y determinar el precio a ofrecer tomando las exigencias del bien o servicio identificado en el primer pilar.
- **Asociatividad:** sirve como estrategia para poder optimizar los procesos de gestión, mejorar la negociación y, obtener una mejor y mayor oferta exportable. Es importante que el equipo formado tenga afinidad en los objetivos y comprenda la importancia de la inversión conjunta.
- **Institucionalidad:** todo negocio debe conocer las instituciones que facilitan el proceso de comercialización desde instituciones públicas, privadas y universidades, ello permitirá consolidar el negocio, dirigiéndolo al éxito.
- **Valor agregado:** es el más importante en las negociaciones ya que le da un agregado al bien o servicio, y le permite incrementar el valor en calidad y la satisfacción del consumidor. El valor agregado permite posicionamiento en el mercado.

Formulación del Plan de Negocio Exportador

Luego de identificar a su equipo PLANEX y encontrar afinidad en objetivos para el desarrollo de la mejora del negocio, se opta por las estrategias, las cuales permitirán incrementar el valor de la empresa. Éstas deben estar incluidas en el plan de negocio exportador e identificadas mediante las capacidades para cumplirlas. Es importante resaltar la identificación de la demanda, puesto que permitirá generar mejoras en el producto y/o servicio.

Dicha formulación debe ser parte de las estrategias generales de la empresa. Si bien es cierto que la empresa debe generar productos y servicios creativos e innovadores, no debe dejar de lado a la competencia. Las estrategias para formular el plan de negocio pueden ser:

- **Estrategia de liderazgo en costos:** Producto o servicio con un precio menor al promedio de precios del mercado.
- **Estrategia de diferenciación:** Producto o servicio que tiene características diferentes al de la competencia y es valorado por el cliente, que está dispuesto a pagar un precio superior al promedio del mercado.



- **Estrategia de enfoque:** Producto o servicio exclusivo para un segmento o nicho de mercado con características muy particulares.

La formulación del plan de negocio exportador dependerá de las estrategias que escoja la empresa.

El plan de negocio exportador puede estar enfocado en:

- **Incrementar las ventas** por medio de la promoción comercial, es decir, la participación en ferias internacionales, misiones comerciales o ruedas de negocios.
- **Posicionar la empresa** mediante negociaciones para vencer a competidores mayores y, por ello, hace uso de la formación de un consorcio de exportación.
- **Ingresar a un mercado internacional**, para ello, es clave la identificación de gustos y preferencias de la demanda.

Es por ello que el equipo PLANEX debe identificar el objetivo que busca la empresa por medio de la idea de plan de negocio, ya que será la guía para realizar sus actividades.

IMPORTANTE



La importancia de formular un plan de negocio exportador radica en identificar hacia dónde se quiere llegar en el negocio, partiendo de la situación actual. Sirve además para focalizar la misión, visión y objetivos que la empresa tiene para la exportación.

Esquema del Plan de Negocio Exportador

El estilo de esquema o contenido que debe contemplar un plan de negocio exportador dependerá de la decisión comercial o de las actividades que debe realizar el gerente de la empresa y también del público a quien el plan de negocio exportador va dirigido.

No existen reglas rígidas ni estrictas con respecto a la extensión, pero deberá ser lo más corto posible mientras satisfaga todas las necesidades de quienes lo leerán.

Si bien el esquema puede alimentarse de varios factores, como los objetivos que se busca con el plan de negocio exportador, es recomendable que la empresa efectúe un balance del impacto que tendrá la implementación y ejecución del plan de negocio exportador en sus actividades empresariales y el compromiso de seguir dichas actividades para lograr los objetivos propuestos.

Se mencionó en la sección anterior que el éxito del plan de negocio exportador está en la disposición y compromiso del equipo PLANEX, por tratarse de un plan dirigido a las PYMES.

RECOMENDACIÓN



La empresa debe designar un responsable general que centrará y garantizará el desarrollo de todos los módulos, aún en el caso que otros redacten. También se puede contar con un asesor experimentado en el desarrollo del plan. Por ejemplo, PROMPERÚ realiza el proceso de elaboración del plan de negocio exportador con 3 agentes: empresario, capacitador y asesor.

Puedes encontrar un esquema de plan de negocio exportador en el anexo XX



MÓDULO



ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

OBJETIVO



El MÓDULO 1 tiene por finalidad presentar a la empresa, desde el punto de vista histórico y las actividades realizadas durante su existencia, es decir, los factores de éxito y fracaso sobre los que pueda orientar el objetivo general para la formulación del plan de negocio exportador.

Descripción de la empresa

Debe contener los siguientes puntos: análisis de la industria o el sector en el cual se desenvuelve, productos y servicios que ofrece, información de su sitio web, dirección y ubigeo, y principales mercados que abastece con sus productos, tanto dentro como fuera del país.

A continuación se detalla la información que debe contener el MÓDULO 1:

Razón social	[Nombre de la empresa]
RUC	[Numero de RUC, identifica persona natural o jurídica]
Dirección	[Dirección legal de la empresa, adonde se remitirán pedidos]
Región	[Región en la cual se encuentra la empresa]
Provincia	[Provincia a la cual pertenece la empresa]
Distrito	[Distrito en la cual se encuentra la empresa]
Teléfono	[Teléfono, deben incluirse los códigos internacionales]
Fax	[Fax para comunicación por vía escrita]
Representante/Contacto	[Nombre de la persona con quien se mantendrá el principal contacto]
Correo electrónico	[Correo electrónico del contacto de la empresa]
Sitio web	[Sitio web donde se mostrarán los catálogos del producto]
Fecha de creación	[Fecha de creación legal de la empresa]
Sector económico	[Sector al cual se dirige el principal rubro de la empresa, artesanía, textil y confecciones, joyería, manufacturas diversas, etc.]
Actividad económica	[Líneas de productos en las cuales se especializa la empresa]



Historia de la empresa

Es la descripción de las principales actividades empresariales. Para ayudarnos podemos responder las siguientes preguntas: ¿Por qué se fundó la empresa?, ¿cuáles son las características de sus productos?, ¿por qué ese producto?, ¿cómo fue el camino que se siguió para llegar a ser lo que son hoy como empresa?

Idea del plan de negocio

Es el principal motivo de la elaboración del documento, es decir, la necesidad y finalidad que busca con su estrategia.

Financiamiento requerido

Es la necesidad de financiamiento para la realización de las actividades planteadas en la idea del negocio y desarrolladas en el plan de negocio exportador. Debe describirse para qué se utilizará el dinero.

Propuesta de plan de negocio

Describe los beneficios que se lograrán con la implementación de las estrategias. Es importante que en la propuesta se tomen en cuenta aspectos de responsabilidad social, negocios de inclusión y cuidado del medio ambiente.



El resumen ejecutivo es lo más importante del plan de negocios exportador, ya que es la primera parte que lee todo interesado en el documento y, por ende, debe hacer atractiva la idea del negocio, y entusiasmar con lo propuesto.



DP WORLD
CALLAO

HAMBURG SÜD

HAMBURG SÜD

HAMBURG SÜD

HAMBURG SÜD

tex

tex

tex

tex

CMA CGM

CMA CGM



Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es una reseña del plan de negocios exportador que contempla secciones clave de los módulos del plan estratégico, de la investigación de mercado, del precio a ofrecer y de la rentabilidad que espera concretar el negocio.

La extensión del resumen ejecutivo no debe superar las tres (3) páginas, deberá utilizar un lenguaje claro y un estilo de redacción que motive el interés de los interesados en el plan de negocio exportador.

El resumen ejecutivo deberá contener la siguiente información:

- Descripción de la empresa.
- Producto o servicio de negocio.
- Mercado objetivo.
- Resumen del presupuesto de financiamiento.
- Decisiones de financiamiento requerido.

Esquema del resumen ejecutivo

- **Descripción de la empresa:** Nombre de la empresa, RUC y presentación de la misma, años de experiencia, nombre del gerente general y del ejecutivo con quien se tomará contacto, asimismo registro de contacto. En esta sección se debe indicar la idea del negocio y la razón del plan de negocio exportador.
- **Producto o servicio del negocio:** Debe de contener los productos que ofrece la empresa, sus características y la demanda identificada.
- **Mercado objetivo:** Debe contener las características del consumidor en el mercado identificado, los canales de distribución por medio de los cuales el consumidor accederá al producto, el precio al que se ofrecerá el producto en dicho canal, hábitos de compra y de consumo.
- **Resumen del presupuesto de financiamiento:** Debe contener los principales gastos que se incurrirán en la elaboración del producto o servicio y del presupuesto de financiamiento que se solicita para poner en marcha la idea de negocio, así como las proyecciones de ventas en el mercado objetivo.
- **Decisiones de financiamiento requerido:** Debe contener la rentabilidad del negocio en los aspectos económicos y financieros, a la tasa de interés solicitada y el costo de oportunidad generado, la evaluación de la rentabilidad en los escenarios tanto cuando sube o baja el precio de venta, y cuando el volumen de producto aumenta o disminuye.

RESUMEN EJECUTIVO

La extensión del resumen ejecutivo no debe superar las tres (3) páginas y deberá utilizar un lenguaje claro y un estilo de redacción que motive el interés de los interesados en el plan de negocio exportador. El resumen ejecutivo deberá contener la siguiente información:

- Descripción de la empresa.
- Producto o servicio de negocio.
- Mercado objetivo.
- Resumen del presupuesto de financiamiento.
- Decisiones de financiamiento requerido.



- 1 Descripción de la empresa**
 Nombre de la empresa, RUC y presentación de la misma, años de experiencia, nombre del gerente general y del ejecutivo con quien se tomará contacto para cualquier tipo de interés por parte de los lectores, asimismo registro de contacto. En esta sección se debe indicar la idea del negocio y el porqué del plan de negocio exportador.
- 2 Producto o servicio del negocio**
 Debe de contener los productos que ofrece la empresa, sus características y la demanda identificada.
- 3 Mercado objetivo**
 Debe contener las características del consumidor en el mercado identificado, los canales de distribución por medio de los cuales el consumidor accederá al producto, el precio al que se ofrecerá el producto en dicho canal, hábitos de compra y de consumo.
- 4 Resumen del presupuesto de financiamiento**
 Debe contener los principales gastos que se incurrirán en la elaboración del producto o servicio y del presupuesto de financiamiento que se solicita para poner en marcha la idea de negocio, así como las proyecciones de ventas en el mercado objetivo.
- 5 Decisiones de financiamiento requerido**
 Debe contener la rentabilidad del negocio en los aspectos económicos y financieros, a la tasa de interés solicitada y el costo de oportunidad generado, la evaluación de la rentabilidad en los escenarios tanto cuando sube o baja el precio de venta, y cuando el volumen de producto aumenta o disminuye.



EJEMPLO

a. Idea del negocio

Confecciones Sedatex.

b. Equipo empresarial

Torres Roquer Natalia Yolanda.

c. Ventaja competitiva

- Contar con una máquinas remalladoras.
- Conocimiento del negocio (*know-how*).
- Diseñador de apoyo (socio).

d. Mercado objetivo

- Puestos de venta en el extranjero: Santiago, Chile.
- Puestos de venta nacionales.
- Presencia en cadenas comerciales.

e. Misión, visión, análisis FODA y estrategias

E.1. Visión

Empresa exitosa, reconocida por su calidad, precios competitivos de sus productos y el buen servicio.

E.2. Misión

Mantener una política de calidad total, con una adecuada capacitación y la utilización de materias primas de calidad, con la finalidad de entender y anticipar las necesidades de los clientes.

E.3. FODA

E.3.1. Fortalezas

- Contar con maquinarias.
- Conocimiento del negocio (*know-how*).
- Diseñador de apoyo (socio).
- Local propio.
- Ubicación estratégica del local.

E.3.2. Oportunidades

- Mercado.
- Cartera de clientes.
- Acceso a un amplio mercado financiero.
- Políticas de fomento de Pymes.

E.3.3. Debilidades

- Limitada capacidad de gestión administrativa.
- Limitada capacidad de transporte propio.

- Limitada capacidad de endeudamiento.
- Carencia de infraestructura organizacional.

E.3.4. Amenazas

- Existencias de empresas competitivas.
- Volubilidad en el consumo de productos sustitutos.
- Políticas gubernamentales y tributarias inestables.

E.4. Estrategias

E.4.1. Estrategia 1

Elaboración del Plan de Negocios de Exportación.

E.4.2. Estrategia 2

Capacitación en Gestión Administrativa.

E.4.3. Estrategia 3

Implementación de maquinaria para mayor capacidad de producción.

f. Inversión requerida y modelo de financiamiento

F.1 Inversión requerida

La inversión requerida para la estrategia N° 3 se determinará en la medida que avance el plan de negocio. En todo caso, la inversión corresponderá al tamaño de una pequeña empresa, para lo cual se tomará en cuenta:

Inversión Fija

- Capital de trabajo : US\$ 38 632
- Requerimiento de suministros : US\$ 3 055
- Requerimiento de insumos : US\$ 5 556
- Calendario de inversiones : Un año

F.2. Modelo de financiamiento

El modelo de financiamiento será mixto, es decir:

Capital propio	:	30%	equivalente a US\$ 24 525
Préstamo bancario	:	70%	equivalente a US\$ 57 225
TOTAL	:	100%	equivalente a US\$ 81 750
Tasa Préstamo Bancario	:	20%	

g. Resultados de la evaluación del proyecto

Los resultados de la evaluación económica y financiera estarán determinados por los siguientes coeficientes:

- Valor Actual Neto : VAN = US\$ 64 693
- Tasa Interno de Retorno : TIR = 25 %

VAN > 0 y TIR > Tasa bancaria - ➔ Plan de Negocio Rentable



MÓDULO



PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN ORGANIZACIONAL

OBJETIVO



El principal objetivo del MÓDULO 2 es definir los objetivos, estrategias e indicadores que permitirán elaborar un plan de actividades para la implementación del plan de negocio exportador, por ello la importancia de analizar los factores internos y externos que afectan a la organización.

¿Qué son el plan estratégico y el plan organizacional?

La planeación estratégica es el proceso sistemático que relaciona el entorno externo e interno de la empresa, la orienta sobre dónde se encuentra, enfoca sus oportunidades y amenazas, enfrenta sus fortalezas y debilidades, evalúa las ventajas competitivas y comparativas, y define su visión y misión. Todas estas estrategias se convierten en acciones del plan de negocio exportador.

Sin la planeación estratégica, los gerentes no pueden saber cómo organizar al personal y los recursos de la empresa. Tampoco pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan de negocio exportador, los gerentes y el equipo PLANEX tienen muy pocas probabilidades de alcanzar sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de la ruta trazada. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.



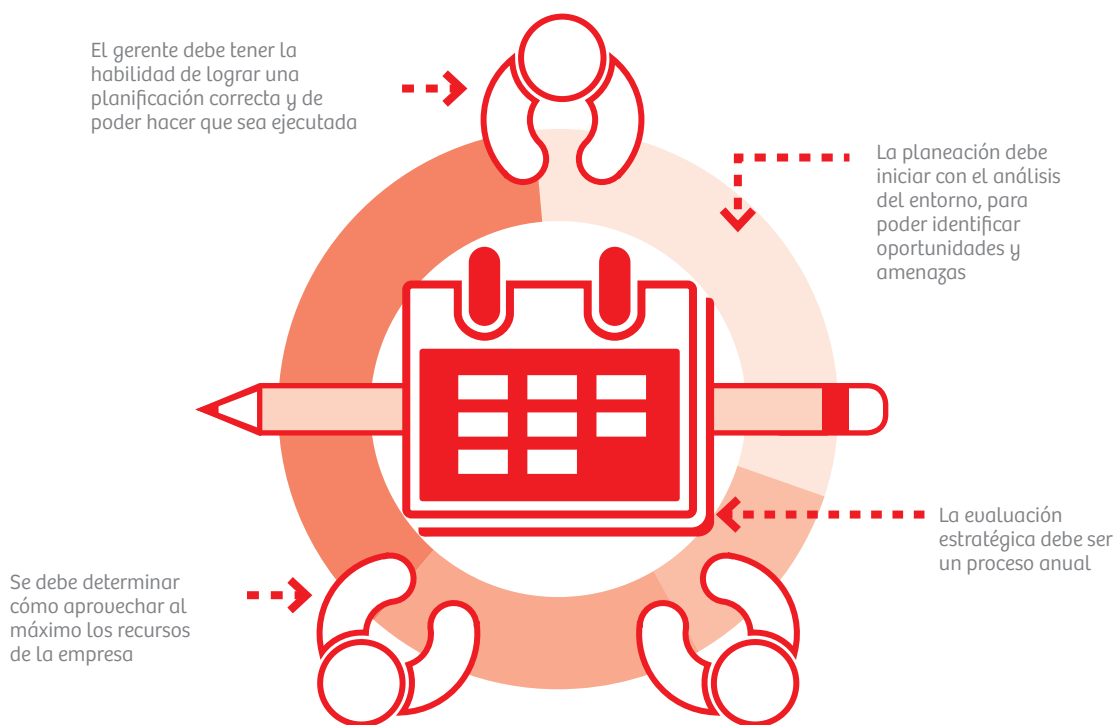
El proceso de la planeación estratégica se inicia con el análisis del sector, es decir, del entorno. Esto permitirá identificar las oportunidades y amenazas, lo cual puede realizarse con el uso de herramientas como fuentes de información primarias y secundarias, la experiencia de la empresa en el desenvolvimiento del sector y la descripción de la competencia.

IMPORTANTE



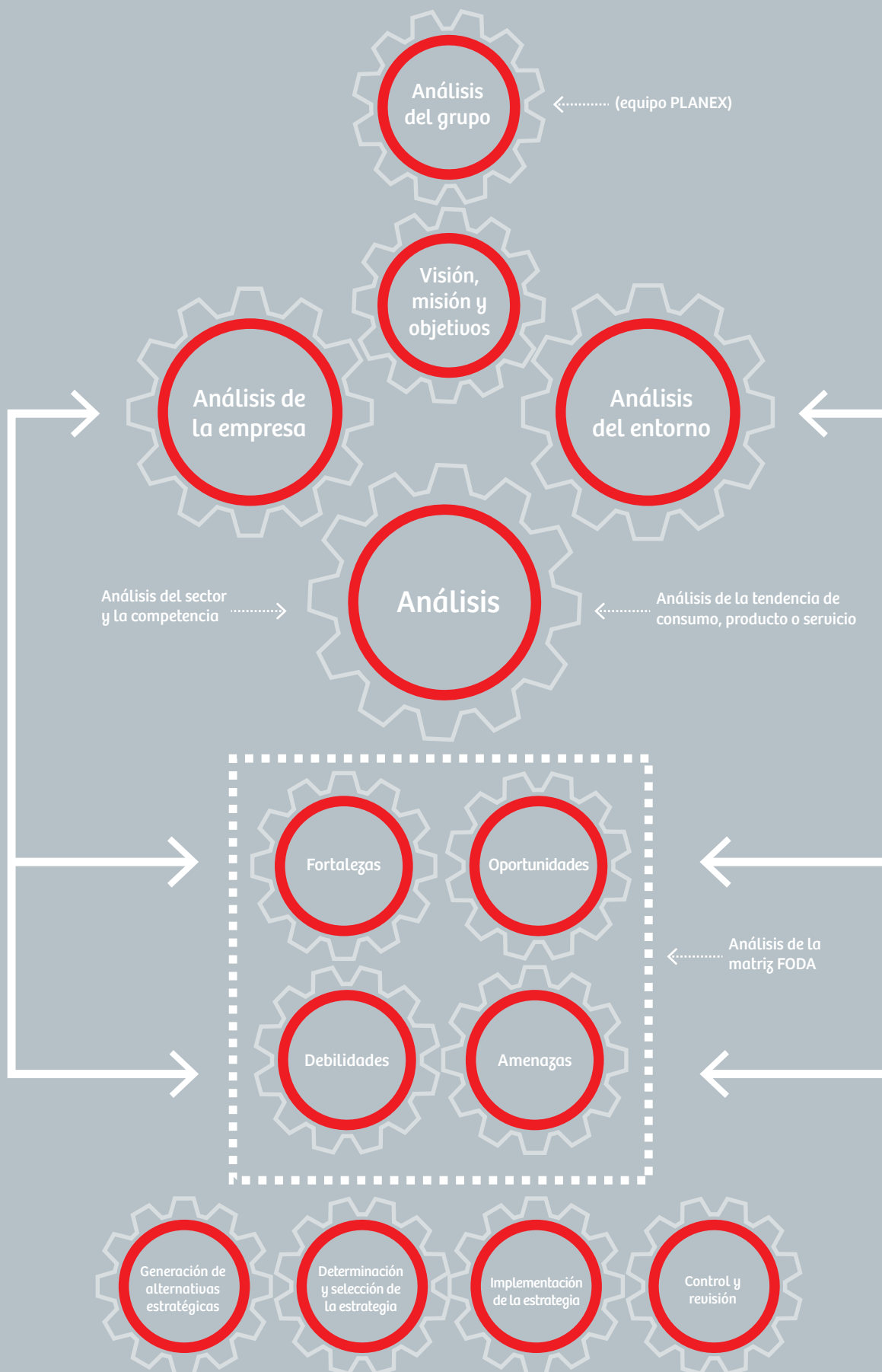
El punto central del proceso de planificación estratégica es determinar cómo sacar mayor provecho de los recursos de la empresa (factores internos) dado un entorno (factores externos). Este análisis permite al equipo PLANEX establecer objetivos y estrategias, y generar estrategias alternativas. A fin de seleccionar la estrategia más adecuada, se requiere el monitoreo cualitativo de las alternativas y el análisis numérico utilizando modelos de negocios.

Debido a la naturaleza del proceso de planificación, es poco probable que una empresa revise su estrategia más de una vez al año. Por ese motivo, la evaluación estratégica será un proceso anual. Como mínimo, el equipo PLANEX deberá establecer si se han alcanzado los objetivos estratégicos y si no se han alcanzado, conducir una nueva ronda de planificación del negocio exportador.



PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN ORGANIZACIONAL

EVALUACIÓN ESTRATÉGICA Y PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA





Análisis del sector

Los negocios cambian constantemente, y son objeto de muchas decisiones sobre las cuales se tiene un control limitado. Con el fin de estar preparados a dichos cambios, es importante realizar una descripción de lo que acontece tanto en el sector como en la competencia.

IMPORTANTE



Una herramienta muy utilizada y conveniente es el Diamante de Porter, desarrollado por el experto en competitividad Michael Porter, que es la primera tarea que debe efectuar el equipo PLANEX:

- ¿Cuál es el tamaño del sector y cuáles son sus principales tendencias?
- ¿Cuáles son las principales fuerzas competitivas?
- ¿Quiénes son los competidores y cuáles son sus fortalezas relativas?

El Diamante de Porter es un sistema mutuamente autorreforzador, ya que el efecto de un componente depende del estado de los otros. El papel de sus componentes puede contemplarse por separado y sus características determinan el sector o los segmentos del sector en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Las ventajas, en todos los componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables no es algo indispensable para conseguir ventajas competitivas en el sector.

Este diagrama ayuda a generar un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en cluster de empresas globalmente competitivas. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas, ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente.

Además, aporta el marco para la descripción del sector y de la competencia. Cabe reflexionar que un sector empresarial no es un sistema cerrado, pues los competidores salen y entran, y los proveedores y compradores tienen un efecto sustancial sobre sus perspectivas y rentabilidad.

Sin embargo, Porter señala que la estructura de una industria no cambia en el corto plazo. La estructura de una industria es algo que, independientemente del clima económico general o de las fluctuaciones de la demanda en el corto plazo, afecta la rentabilidad de la inversión.

A continuación presentamos las 5 Fuerzas que componen el Diamante de Porter:





El poder de negociación de los proveedores: Las PYMES por lo general buscan hacer alianzas con los proveedores de materia prima. Muchas veces, estas alianzas se establecen de manera informal. Es importante mencionar que dentro de este poder de negociación se incluye a los trabajadores.

El poder de negociación de los compradores: El cliente siempre tiene la razón y, por tal principio, ese poder puede ser positivo o negativo. Su impacto en la rentabilidad de la empresa, la atención de sus requerimientos y las propuestas para cerrar mejores contratos, estará en función del volumen de productos y precios ofrecidos. Jugar con estos dos principios: mejores precios para el comprador (precios bajos) y mejor volumen de ventas para la empresa, nos permitirá identificar nuestra posición y la posición relativa del comprador respecto de la empresa.

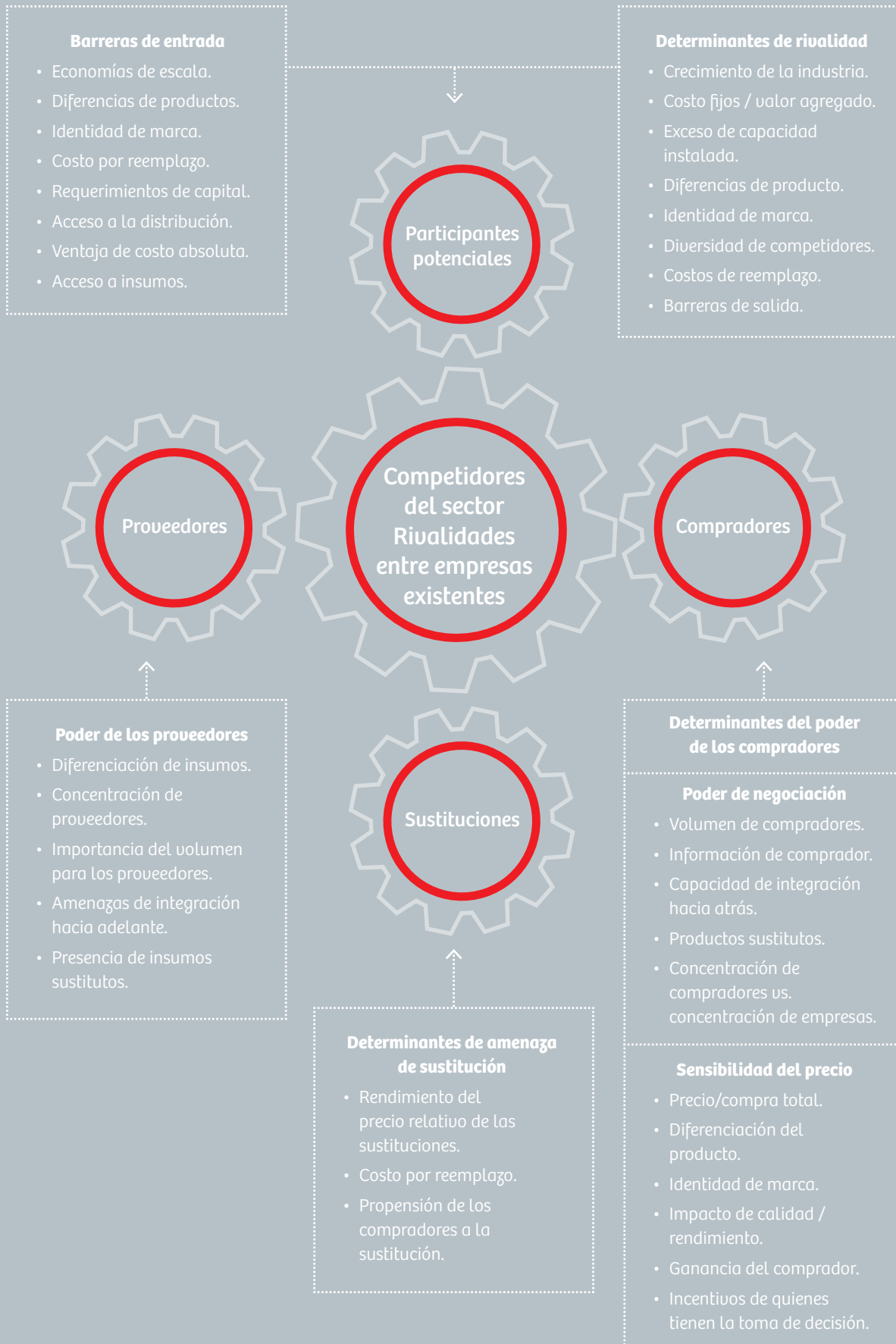
La rivalidad entre los competidores de la industria: La intensidad de la competencia, o rivalidad, tendrá un impacto significativo en la capacidad de generar márgenes adecuados. Es importante identificar qué empresas son competidoras, emplean estrategias parecidas a las nuestras, y satisfacen a los mismos clientes potenciales, para poder compararlas.

Las barreras de ingreso de potenciales competidores: La identificación de nuevos competidores por medio de los procesos de producción en los que se especializan, es el principal punto de partida para pronosticar cómo se comportará la industria, ya que los nuevos competidores no buscarán replicar la cadena de valor de las empresas existentes, sino centrarse en ciertas actividades donde las barreras de ingreso sean más bajas.

Los bienes o servicios sustitutos: Son productos que realizan la misma función o satisfacen la misma necesidad que otro ya existente. La amenaza que representan es especialmente grave si el producto sustituto es más barato o tiene una buena relación costo/beneficio. Una estrategia para frenar la competencia que ofrecen los sustitutos es comenzar a desarrollar o proveer suministros al sustituto.

El conocimiento de la estructura de una industria (sector) es la base para la formulación de la estrategia competitiva. El trabajo de Michael Porter aporta el marco para el análisis de los factores estructurales que condicionan la competencia dentro de una industria, es decir, permite describir cómo se encuentran el sector y la competencia. A partir de este análisis, es posible formular sugerencias competitivas que se plasman en actividades dentro de nuestro plan estratégico para el desarrollo del plan de negocio exportador.

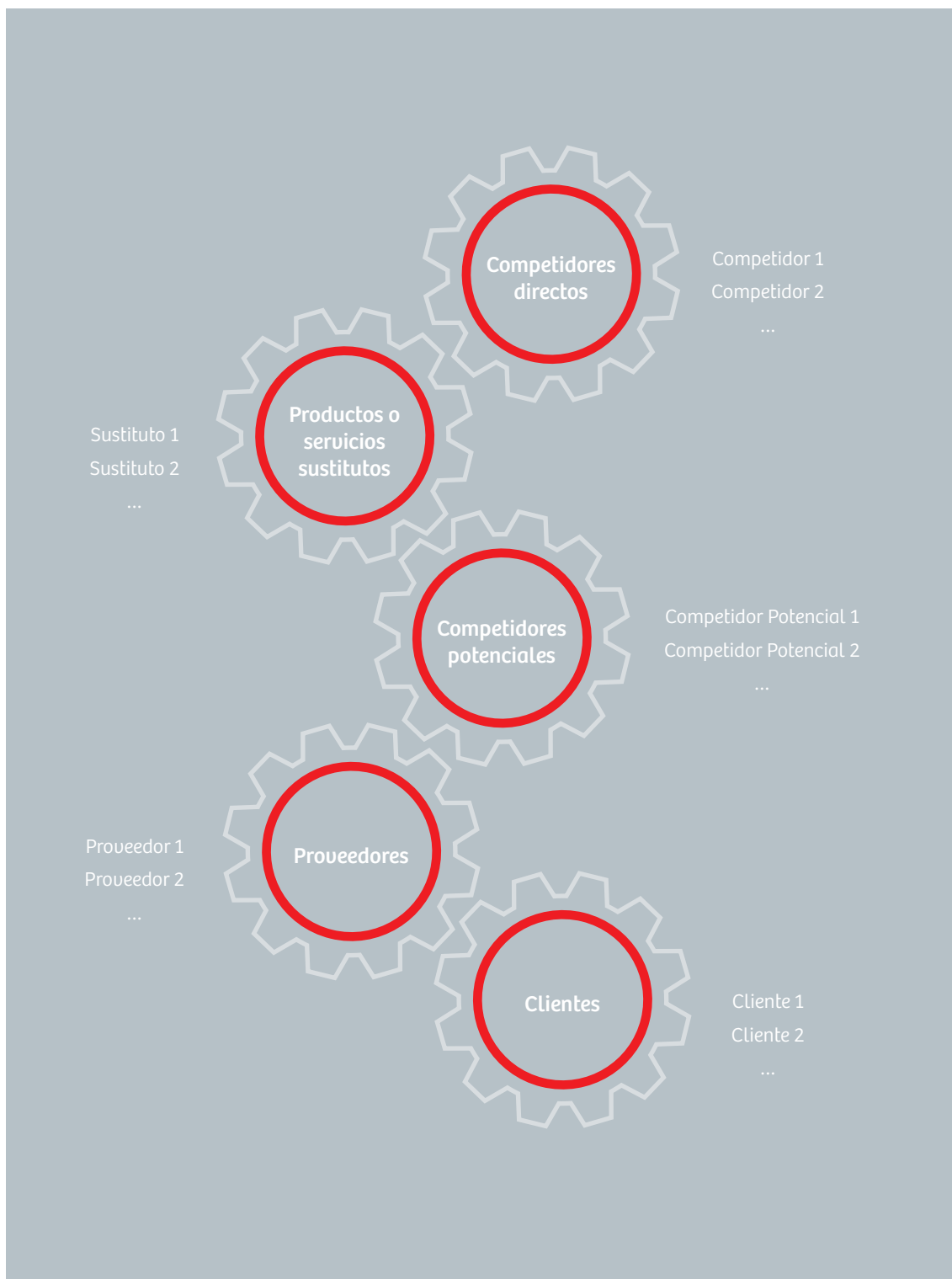
El gráfico siguiente muestra la relación de las 5 Fuerzas desarrollada por Michael Porter.





► Descripción del sector

En base a la identificación de las fuerzas competitivas del Diamante de Porter, el equipo PLANEX describirá el sector en la cual se encuentra. Esto permitirá identificar el panorama en el cual se encuentra la empresa.



> Descripción de la competencia

La rivalidad es la fuerza central determinante de la posición competitiva de una empresa. Por tanto, es necesario estudiar a los competidores de manera similar. Se comenzará analizando a los competidores directos y su participación en el mercado, mediante el uso de las estadísticas de exportaciones del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX): www.siicex.gob.pe.

IMPORTANTE



Para poder describir la competencia se recomienda usar el modelo de David Aaker, el cual permite posicionar a una empresa respecto de sus competidores basados en factores de éxito clave (FEC).

Una vez establecidos los FEC, a cada uno se le asignará un peso según su importancia (la suma de los cuales deberá ser igual a 1). El valor que se asigne a cada uno quedará a juicio del equipo PLANEX, por lo tanto se requiere comprensión del sector. Luego, se asignará una calificación de fortaleza a cada FEC, que irá del 1 (débil) al 5 (fuerte).

Nuevamente, este será un proceso subjetivo, pero se podrán utilizar algunos datos representativos, si estos están disponibles. Por ejemplo, ¿cuántos números de puestos de venta tiene el competidor? Por último, el peso obtenido por importancia se multiplica por la calificación obtenida por fortaleza, lo que producirá un resultado para cada FEC de cada competidor.

El segundo paso es identificar dentro de estos FEC cuál es el más representativo para colocar los pesos relativos en función de la importancia.

El tercer paso es colocar la evaluación para calificar las fortalezas de cada FEC de los competidores respecto de la nuestra: 1 significa muy débil, 2 débil, 3 regular, 4 fuerte, y 5 muy fuerte. Esto nos permitirá obtener la fortaleza de las empresas respecto de los FEC considerados para luego tomar decisiones.

La siguiente tabla es un ejemplo de aplicación del modelo de David Aaker. En primer lugar, la empresa debe identificar a sus competidores y relacionarlos en función a criterios comunes para poder evaluar el desempeño de ellos versus el de la empresa. Para esto se identifican los FEC de participación de mercado, distribución, imagen de la marca, calidad del producto, variedad del producto, patentes, investigación y desarrollo, y recursos financieros.



EJEMPLO

Paso

1

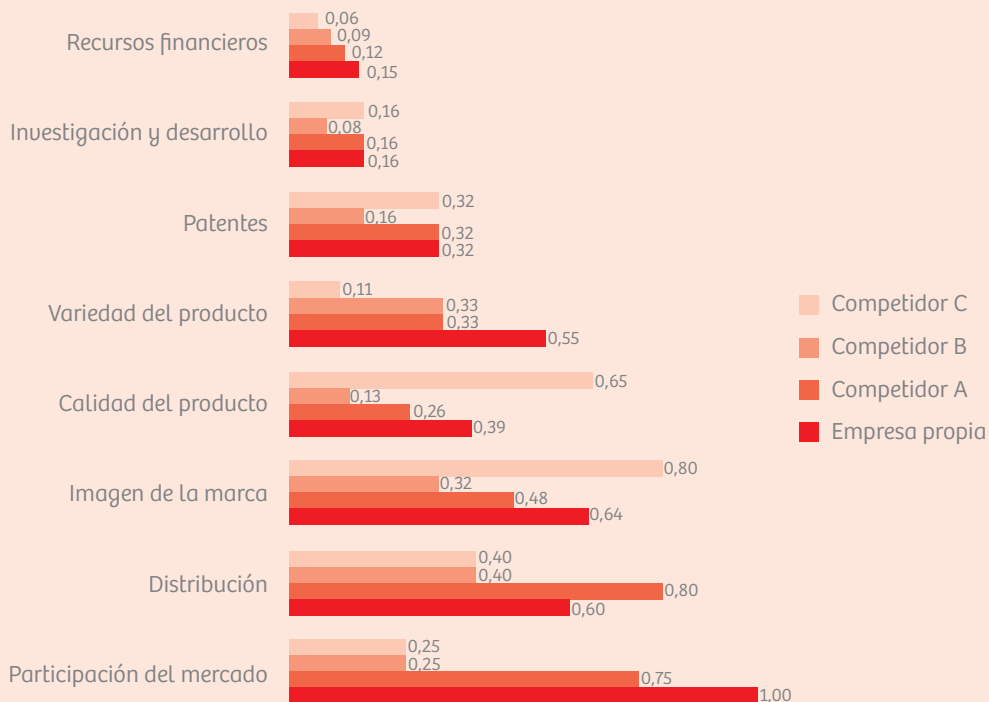
POSICIONAMIENTO DE LA COMPETENCIA FEC

FEC	Peso por importancia	Empresa Propia	
		Calificación por fortaleza	Fortaleza de la empresa
Participación de mercado	0,25	4,00	1,00
Distribución	0,20	3,00	3,00
Imagen de la marca	0,16	4,00	0,64
Calidad del producto	0,13	3,00	0,39
Variedad del producto	0,11	5,00	0,55
Patentes	0,08	4,00	0,32
Investigación y desarrollo	0,04	4,00	0,16
Recursos financieros	0,03	5,00	0,15
Total	1,00		3,81

Paso

2

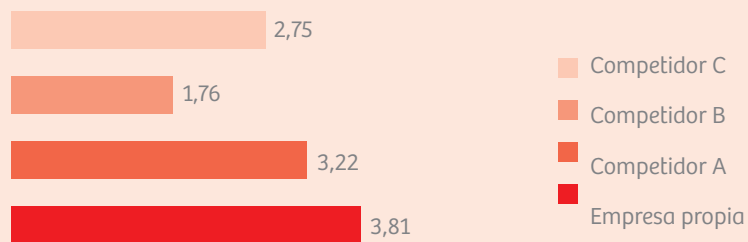
GRÁFICO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS FEC



Competidor A		Competidor B		Competidor C	
Calificación por fortaleza	Fortaleza de la empresa	Calificación por fortaleza	Fortaleza de la empresa	Calificación por fortaleza	Fortaleza de la empresa
3,00	0,75	1,00	0,25	1,00	0,25
3,00	0,60	4,00	0,80	2,00	0,40
3,00	0,48	2,00	0,32	5,00	0,80
2,00	0,26	1,00	0,13	5,00	0,65
3,00	0,33	3,00	0,33	1,00	0,11
4,00	0,32	2,00	0,16	4,00	0,32
4,00	0,16	2,00	0,08	4,00	0,16
4,00	0,12	3,00	0,09	2,00	0,06
	3,22		1,76		2,75

Paso
3

RESULTADO DEL POSICIONAMIENTO DE LA COMPETENCIA



Fuente: Elaboración propia.



Análisis del entorno

El análisis del entorno es vital para poder identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Con el análisis del sector y la competencia podemos identificar cómo nos encontramos respecto a las empresas del mismo sector. Con el análisis del entorno, identificamos cómo podemos aprovechar los acontecimientos que se presentan y cómo podemos administrar el factor riesgo para cumplir satisfactoriamente las actividades plasmadas en el plan de negocio exportador.

El análisis del entorno debe considerar factores internos y externos. Por lo general, se utiliza el análisis PESTA (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales), para ver cómo se está comportando el comercio internacional frente a los sectores económicos, cruzando dicha información y resolviendo el test de autodiagnóstico empresarial (también llamado test del potencial exportador). La aplicación del autodiagnóstico permitirá, por medio de un grupo de preguntas estratégicas, responder cuán preparados estamos para exportar.

► Externo: análisis PESTA

Un análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, revelará muchas de las influencias externas que pesan sobre el rendimiento del negocio.

Mucha de la información necesaria para el análisis PESTA puede haber sido reunida por fuentes primarias y secundarias, en ocasiones por los acontecimientos detectados en el entorno, ya sea medios de prensa confiables y fuentes de información gubernamentales (ministerios, oficinas de promoción comercial, etc.). Aquí radica la importancia de las instituciones dentro de los factores empresariales.

IMPORTANTE



Antes de realizar la aplicación del análisis PESTA, el equipo PLANEX deberá poseer un resumen de los objetivos del plan de negocio exportador, puede usarse un pequeño resumen de la información del mercado, por ejemplo, de las tendencias. El equipo deberá discutir sus opiniones sobre los factores que pueden influir en la capacidad de gestión de la empresa, ya sea en el momento actual o en el futuro.

>> Factor político

Para las empresas exportadoras analizar el factor político ya que determinará las exigencias para el ingreso del producto y reglas de juego.

Se sugiere considerar lo siguiente:

- Impuestos directos e indirectos tales como el impuesto a las ganancias y el IVA (impuesto al valor agregado), que influyen en los gastos de los consumidores y en la demanda del mercado.
- Las barreras arancelarias, tratados comerciales y acuerdos de preferencias comerciales.
- Las políticas de promoción de la inversión extranjera.
- Las prácticas locales, tales como la burocracia o la corrupción, pueden complicar a las empresas en ciertos mercados.



>> Factor económico

Este factor determinará el clima de negocios en el país donde se desea exportar.

Se deben de considerar los siguientes aspectos:

- Comportamiento y tendencia del tipo de cambio, la inflación y la tasa de interés.
- El ingreso promedio familiar y capacidad de ahorro de la población.
Los niveles de empleo y desempleo.
- Precios de propiedades y precios del mercado accionario.

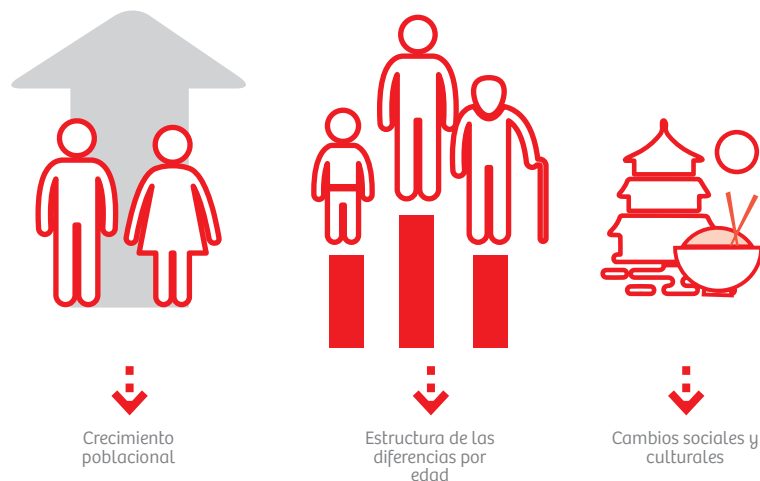




>> Factor social

Este factor permite conocer los cambios demográficos, y los valores culturales y sociales del país donde se desea exportar. La población y sus valores representan el punto de partida para el debate sobre la demanda del mercado.

- Crecimiento poblacional, que tiene un impacto directo en el tamaño de mercado potencial.
- Estructura de edad. Las diferencias en la estructura por edad de la población influyen en el nivel total de ahorro comparado con el gasto de los consumidores y el tamaño relativo de la población activa y pasiva.
- Cambios sociales y culturales. Las actitudes sobre la toma de riesgo y la iniciativa empresarial difieren según cada país y afectan el número de empresas emergentes y los potenciales competidores. Los hábitos de consumo y de compra, los estilos de vida y días festivos, así como el rol de la mujer en la economía, influyen la oferta y la demanda.



>> Factor tecnológico

Los cambios tecnológicos pueden generar un impacto rápido y drástico en la economía y en el comportamiento del mercado. Por ello es importante identificar cómo se encuentra la tecnología.

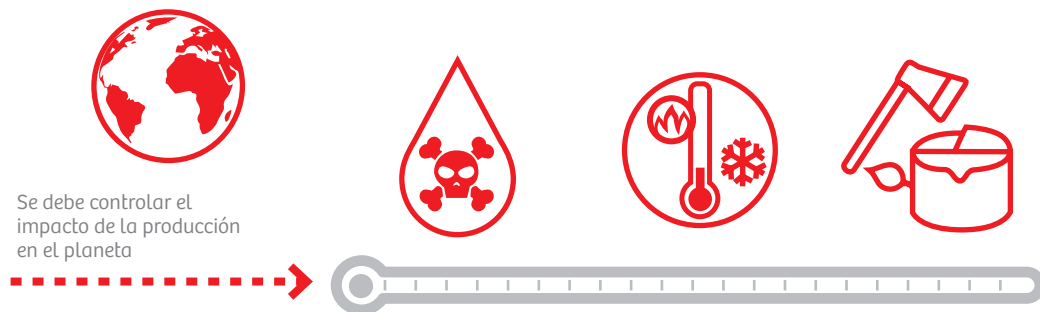
- Desarrollo y acceso a nueva tecnología moderna o de última generación en el país donde se realiza la producción y la venta.
- Nivel de inversión en investigación y desarrollo por parte de los competidores, lo cual permite anticipar cualquier cambio en los procesos de producción basados en el desarrollo tecnológico o en nuevos productos.
- Nuevos mercados: ¿Crea la producción de nueva tecnología un nuevo mercado para un producto o servicio en especial?



>> Factor ambiental

Es importante identificar la problemática de las acciones sobre el medio ambiente, es decir, el impacto que genera la producción sobre las condiciones ambientales.

- El calentamiento global.
- Contaminación del agua.
- El cambios climáticos
- Transformación de áreas forestales en áreas agrícolas.



IMPORTANTE



El análisis PESTA permite encontrar aquellas oportunidades y amenazas que pueden ser influyentes (positivas y negativas) en nuestro plan de negocio exportador. Es por ello que se debe identificar de estas combinaciones las que son prioritarias para luego realizar el análisis FODA.



RECOMENDACIÓN



Buscar información:

- En diarios importantes del país de destino: www.prensaescrita.com.
- Información comercial en: SIICEX (www.siicex.gob.pe) y MACMAP (www.macmap.org).
- Sobre acuerdos comerciales por países (www.wto.org) y acuerdos comerciales que mantiene el Perú (www.acuerdoscomerciales.gob.pe).
- Sobre censos del INEI: www.inei.gob.pe
- Para el clima de negocios: Doing Business del Banco Mundial (www.doingbusiness.org).
- Sobre generación de investigación y desarrollo se puede observar el ranking mundial de universidades: www.webometrics.info
- Para conocer las tendencias por años: www.trendwatching.com

Se recomienda tener un mínimo de 5 oportunidades y 5 amenazas para luego aplicar el método de evaluación de los factores externos (EFE) al aplicar el análisis FODA.

> Interno: autodiagnóstico empresarial (análisis del potencial exportador)

IMPORTANTE



El autodiagnóstico empresarial, también llamado análisis del potencial exportador, es vital para la inserción de la empresa en el mercado global, ya que identifica las capacidades en las diferentes etapas del proceso del comercio exterior. Tener éxito en el mercado nacional podría ser necesario para alcanzar el mercado extranjero, pero el potencial exportador muestra a la empresa la habilidad que esta puede tener para sacar ventajas de las oportunidades del mercado internacional.

El potencial exportador se identifica por un conjunto de características, tales como el comportamiento de la empresa en el mercado nacional, los recursos, procesos y productos, etc., lo que determina sus fortalezas y debilidades. Es importante considerar los factores externos a la empresa para encontrar y aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos o amenazas en el mercado internacional.

Es necesario analizar a la empresa en base a la gestión empresarial: Gestión exportadora y análisis del producto, lo que servirá para acceder al mercado externo. Los factores que considera la gestión exportadora implican la capacidad organizativa de la empresa, conocimientos técnicos del mercado internacional, logística, recursos financieros, etc.

Para poder diagnosticar en función a sus fortalezas y debilidades, podemos tomar en cuenta el análisis de 4 gestiones clave. Dentro de ellas, se pueden analizar los puntos que nos permiten realizar una gerencia eficiente para la elaboración del plan de negocio exportador.





>> Gestión administrativa

La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar. La gestión administrativa es la dirección de dichos procesos para la ejecución de las actividades y, para desarrollarlos, se debe considerar la administración, la organización y la satisfacción del cliente.

Para identificarlos, se recomienda plantearnos las siguientes preguntas:

Administración

- ¿Realiza una planificación para el desarrollo de sus actividades?
- ¿Posee el personal una clara y bien articulada declaración del concepto de estrategia y de negocio?
- ¿Podrían, usted y sus colaboradores, escribir una declaración sobre el concepto estratégico del negocio?
- ¿Los objetivos y las metas han sido debidamente comunicados?
- ¿Se tienen políticas que guíen las acciones por cada departamento, por escrito?



Organización

- ¿Se utilizan organigramas para visualizar la organización?
- ¿Cuenta la empresa con manuales de procedimientos?
- ¿Existen en la empresa manuales de descripción de puestos?
- ¿Para crear un puesto se realiza un análisis de tareas a efectuar?
- ¿Existe un programa de capacitación de personal?
- ¿Se tiene un procedimiento definido para la calificación, selección y contratación del personal?



Satisfacción del cliente

- ¿Cuenta la empresa con un servicio post-venta para mejorar y fortalecer su relación con los clientes?
- ¿Cuenta con una estrategia formal para administrar sus relaciones con clientes?
- ¿Ha establecido coordinación, colaboración, y procesos eficaces que integren la función de marketing, ventas, y servicios para responder mejor a sus clientes?
- ¿Tiene procesos e indicadores de las relaciones con sus clientes dirigidos a retener a los rentables?





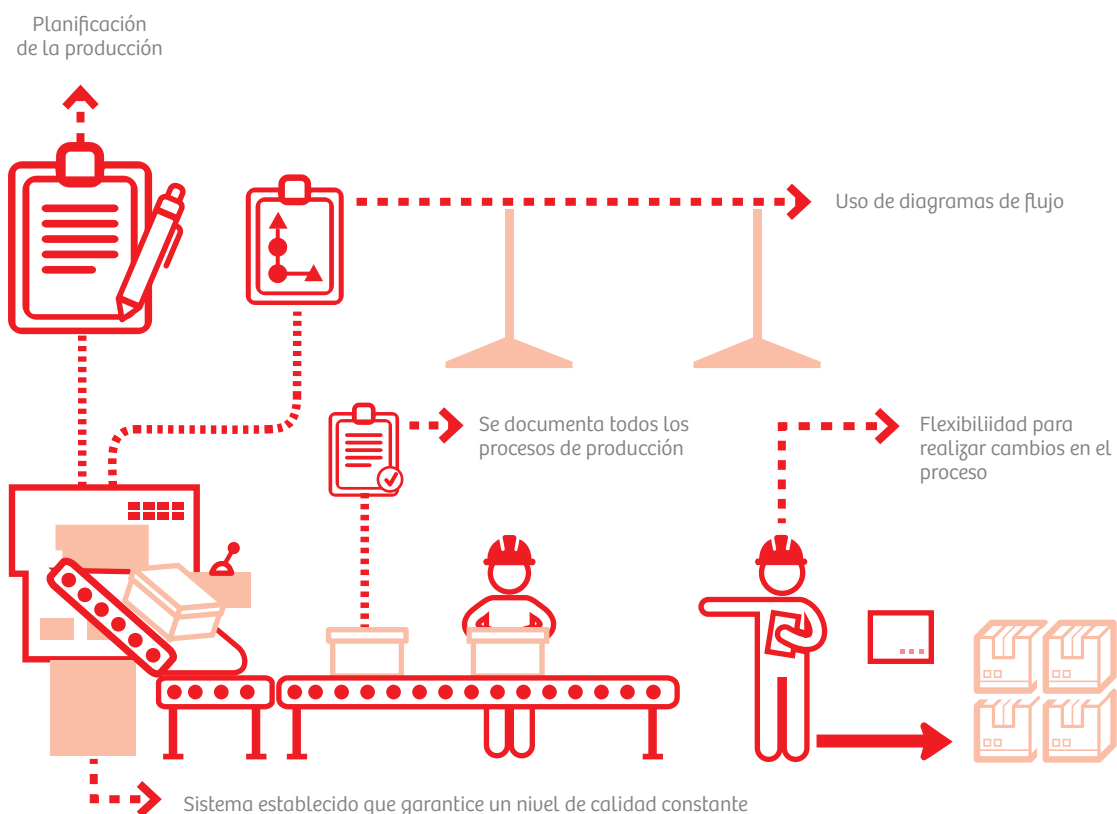
>> Gestión productiva y logística

La identificación de la gestión en la producción y el control de la logística son esenciales para el objetivo de la entrega del producto o servicio a nuestros clientes. Es por ello que identificar las debilidades y fortalezas nos permitirá reforzarnos y generar nuevas estrategias y acciones que servirán en el plan de negocio exportador. Algunas propuestas para identificar estas debilidades y fortalezas están en la producción, sistemas de gestión medio ambiental, etc.

Para identificarlos, se recomienda plantearnos las siguientes preguntas:

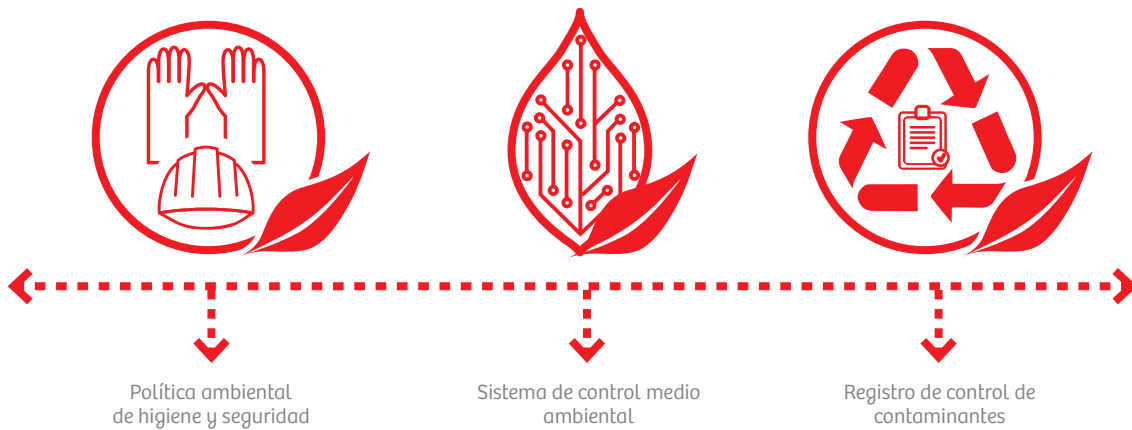
Producción

- ¿Se hace planificación de la producción?
- ¿Se utilizan diagramas de flujo de los procesos?
- ¿Se documenta todos los procesos de producción (procedimientos, instructivos, registros)?
- ¿Tiene la planta la capacidad para producir las cantidades necesarias para pedidos de exportación futuros?
- ¿Tienen capacidad para cambiar de maquinaria y equipo?
- ¿Tiene la planta la flexibilidad para realizar cambios en el proceso (distribución de planta) para responder a la variación en los requerimientos del cliente (productos nuevos)?
- ¿Cuenta con un sistema establecido que garantice un nivel de calidad constante de los productos a exportar?



Sistema de gestión medioambiental

- ¿Se ejecuta una política ambiental, de higiene y seguridad?
- ¿Está definido el sistema de control medio ambiental?
- ¿Se cuenta con sistemas de gestión ambiental (ISO 14000) y de producción limpia (minimización de residuos, reducción en la fuente, reciclaje)?
- ¿Tiene un control de los contaminantes y lleva los registros correspondientes?
- ¿Se han establecido metas explícitas para la reducción de generación de residuos sólidos, líquidos y atmosféricos?



>> Gestión de los mercados internacionales y logística exportadora

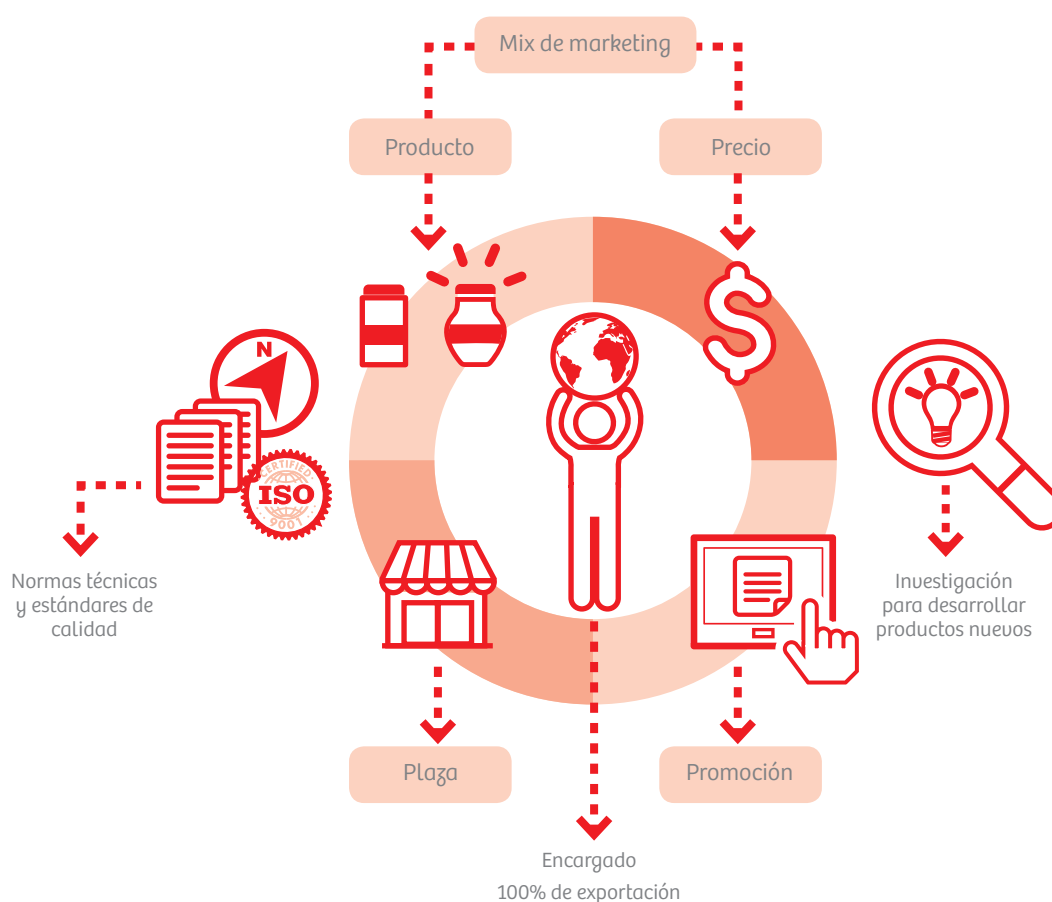
Dentro del proceso de exportación es importante que la empresa fortalezca dos aspectos: la identificación de mercados internacionales para el análisis de la demanda y la distribución física internacional para colocar dichos productos y que estos cumplan con las exigencias de los mercados internacionales, es decir, que el producto llegue en óptimas condiciones. Podemos sugerir algunos temas dentro de la identificación de dicha gestión como investigación y desarrollo, canales de distribución, logística exportadora, etc.



Para identificarlos, se recomienda plantearnos las siguientes preguntas:

Investigación y desarrollo

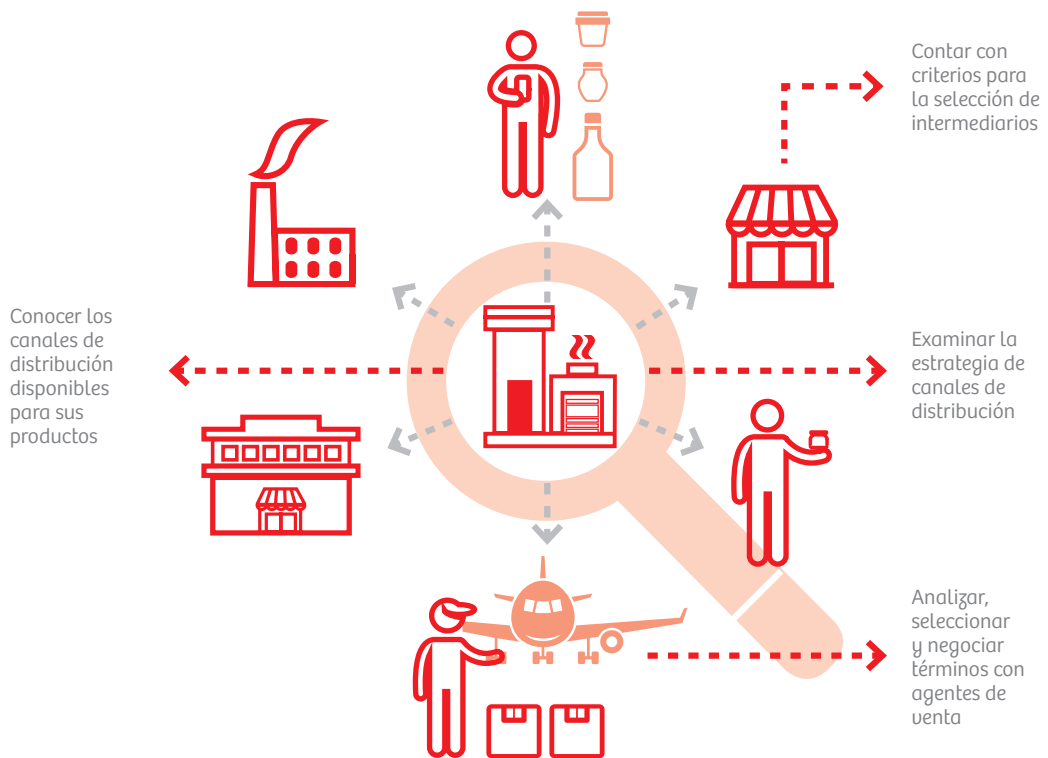
- ¿La empresa realiza investigación para desarrollar productos nuevos, para responder a las tendencias y cambios del mercado, para cumplir con los requerimientos del mercado internacional?
- ¿La empresa trabaja con normas técnicas y estándares de calidad?
- ¿Ha introducido diferencias sustanciales en su producto recientemente?
- ¿Cuenta la empresa con procedimientos escritos para la incorporación de nuevos conocimientos?
- ¿La empresa ha investigado que el incremento del valor agregado al producto (o servicio), puede ubicarla en una región distinta y más rentable del mercado?
- ¿La empresa cuenta con un encargado que atiende al cien por ciento la exportación?
- ¿La empresa realiza estudios de mercado?



- ¿El departamento de mercadotecnia ha desarrollado el mix de marketing de las principales líneas y lo revisa con frecuencia (producto, precio, plaza y promoción)?
- ¿La empresa cuenta con soporte promocional: fichas técnicas, catálogos, muestrarios, cartas de presentación, páginas Web?
- ¿La empresa cuenta con un plan de participación en eventos comerciales internacionales?
- ¿La empresa conoce las preferencias arancelarias para sus productos en los países desarrollados?

Canales de distribución

- ¿Conoce los distintos canales de distribución existentes para sus productos?
- ¿Ha examinado recientemente su estrategia de canales de distribución para identificar oportunidades y amenazas potenciales?
- ¿La empresa cuenta con criterios definidos para la selección de intermediarios?
- ¿Cuenta con criterios para localizar, seleccionar y negociar términos con agentes de venta para obtener una ventaja estratégica?





Logística exportadora

- ¿Utiliza su proceso productivo materia prima importada?
- ¿Cuenta con documentación sustentatoria de sus operaciones como: órdenes de compra, facturas, informes de calidad, informes de horas trabajadas, documentos de exportación (si exporta).
- ¿Estudia los requerimientos de empaque y embalaje de su producto, para el transporte de la mercadería?
- ¿Utiliza la empresa personal especializado que conoce e interpreta con precisión los Incoterms 2010 de La Cámara de Comercio Internacional?
- ¿El personal de la empresa conoce de certificaciones y documentos requeridos para exportación?



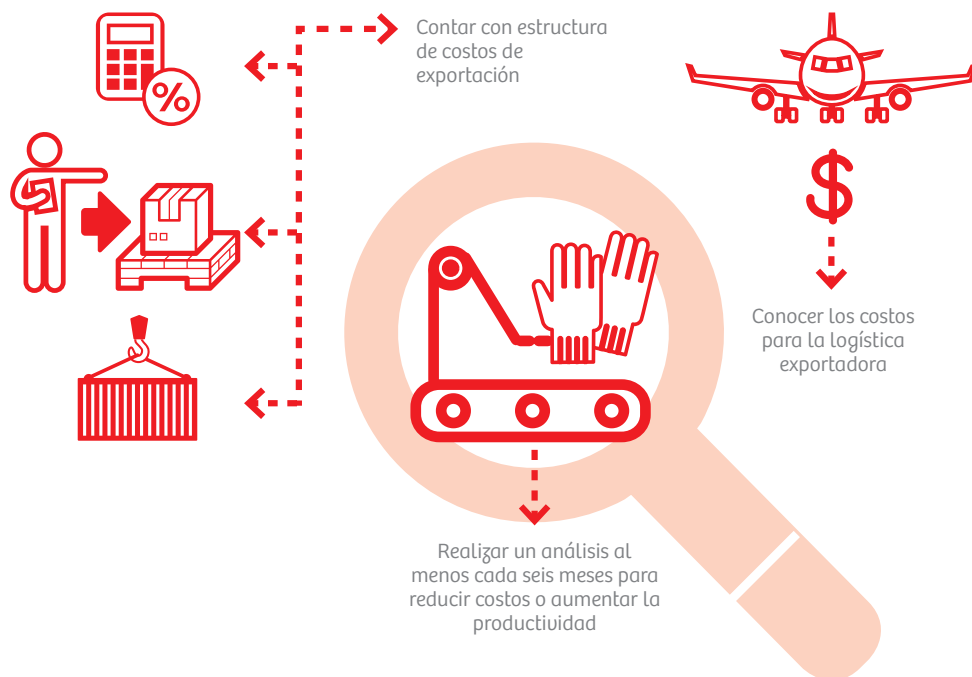
>> Gestión económica y financiera

La importancia de conocer nuestras fortalezas o debilidades para acceder a recursos financieros o tenerlos es importante ya que contar con capital de inversión permitirá la realización de las acciones propuestas. Por ello, es importante identificar el nivel adecuado de endeudamiento y también conocer las alternativas dentro del sistema financiero. Podremos observar cómo manejamos nuestros costos y presupuesto y el financiamiento necesario para la exportación.

Para realizar este análisis, se recomienda plantearnos las siguientes preguntas:

Costos y presupuestos

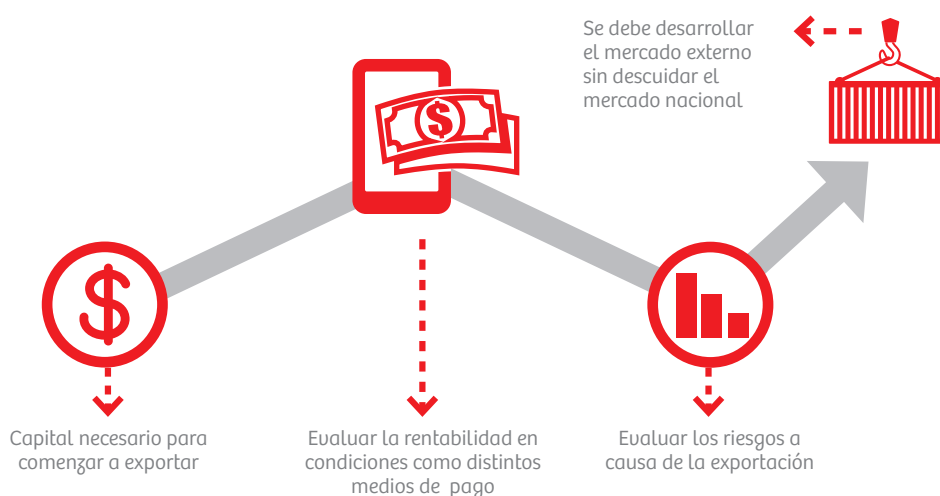
- ¿Cuenta con una estructura de costos para determinar sus costos de exportación?
- ¿Conoce los elementos de costos a considerar en una importación?
- ¿Conoce los elementos de costos a considerar en la logística exportadora?
- ¿Realiza por lo menos cada seis meses un análisis de valores en el área técnica y de producción, tratando de reducir costos o aumentar su productividad?





Financiamiento a la exportación

- ¿Ha presupuestado el capital inicial que necesita para comenzar a exportar y cuándo lo necesitará?
- ¿La empresa cuenta con recursos para desarrollar el mercado externo, sin poner en peligro su posición en el mercado nacional?
- ¿Evaluó bien la rentabilidad en condiciones, como distintos medios de pago, volumen del pedido, términos de pago, etc.?
- ¿Sabe utilizar el financiamiento pre-embarque y post-embarque?
- ¿Evaluó los riesgos a los que está expuesto a causa de la exportación y ha tomado precauciones para asegurarse contra todos esos riesgos?



RECOMENDACIÓN



Para poder saber dentro de los componentes cuáles son fortalezas y cuáles son debilidades, podemos hacer uso de las alternativas de respuesta, como *sí/siempre*, *algunas veces/a veces*, *no/nunca*. Respondiéndolas y relacionándolas con números, se podrá identificar de una manera más rápida dichas fortalezas y debilidades.

En la siguiente tabla podemos observar cómo calificar cada respuesta y cuáles de las áreas identificadas son fortalezas y cuáles son debilidades.

IMPORTANTE



¿Tiene su empresa capacidad exportadora?

Para cada requisito existen preguntas que usted debe calificar de 1 a 3, de acuerdo con los siguientes criterios:

- 1 **No / Nunca**
(No corresponde de ninguna manera a la realidad de la empresa).
- 2 **Algunos / A veces**
- 3 **Sí / Siempre**
(Corresponde absolutamente a la realidad de la empresa).

Matriz FODA

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) concentra los resultados del análisis externo e interno. Un análisis FODA permite observar las fortalezas y debilidades en el contexto de las oportunidades y amenazas.

En este análisis está implícita la meta de alcanzar la óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible mediante las siguientes acciones:

- Construir sobre las fortalezas de la empresa.
- Reducir las debilidades o adoptar una estrategia que las evite.
- Explotar las oportunidades, en especial utilizando las fortalezas de la empresa.
- Reducir la exposición a las amenazas o contrarrestarlas.

Un análisis FODA debe ser corto y sencillo; se deberá evitar la complejidad y el análisis excesivo (debe ocupar una única página). Esto permite una fácil comprensión y comunicación. Por tanto, se podrá utilizar para realizar una rápida evaluación estratégica.

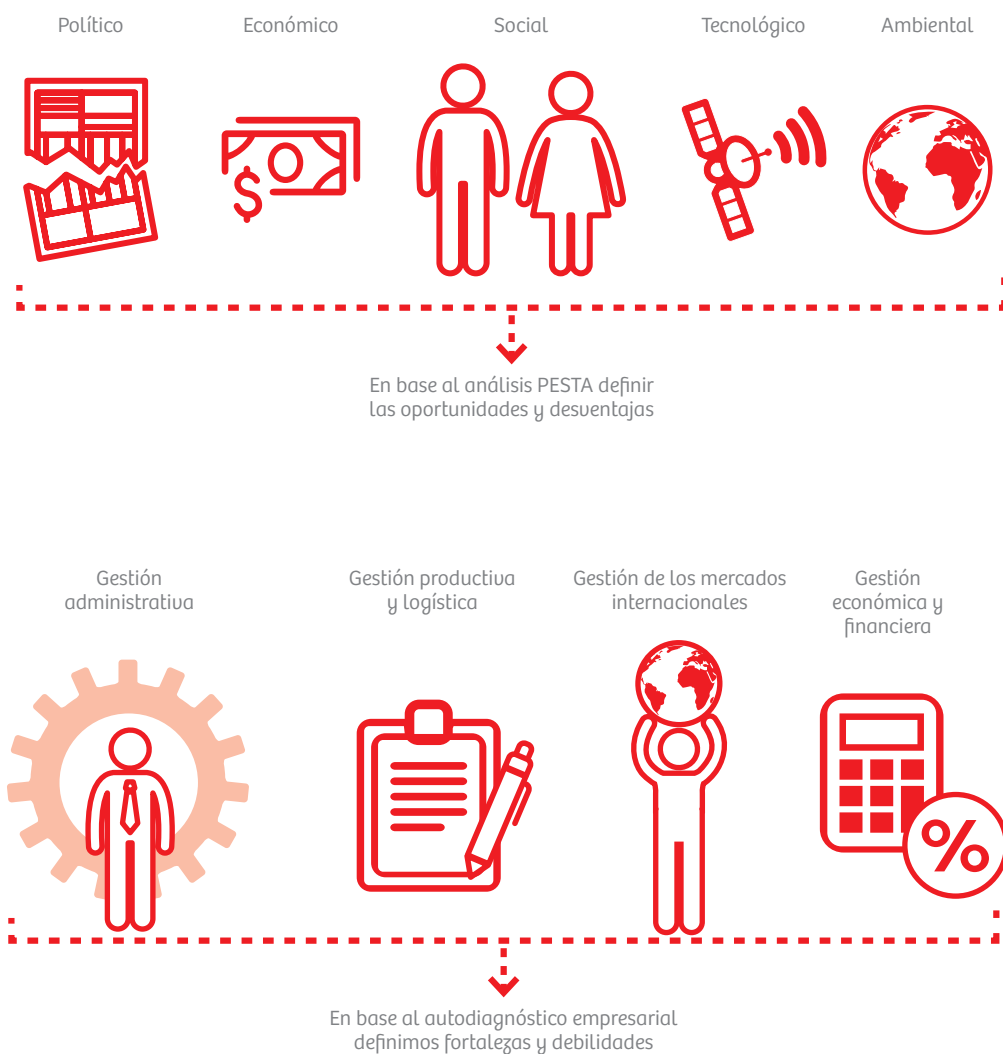
El proceso de creación de una matriz FODA es valioso, ya que implica el debate entre los gerentes o personas claves de la empresa. Esto estimula el pensamiento de una manera que no es demasiado estructurada o restrictiva.



IMPORTANTE



Para la realización de la matriz FODA, usamos la información encontrada en el análisis PESTA para las oportunidades y amenazas, y del análisis del autodiagnóstico empresarial para las fortalezas y debilidades.



IMPORTANTE



La identificación de estas características nos permitirá usar la matriz de evaluación de factores internos y externos. De esta manera, podremos identificar las prioridades para poder realizar los objetivos y estrategias de cada una de las acciones en el plan de negocio exportador.

➤ Matriz de evaluación de los factores internos

Fortalezas y debilidades:

Este análisis deberá estar estrechamente relacionado con el análisis de la empresa, es decir, del autodiagnóstico empresarial. Sin embargo, es importante observar las fortalezas y debilidades en el contexto de oportunidades y amenazas.

Las fortalezas solo son importantes si la empresa puede utilizarlas para explotar una oportunidad o contestar una amenaza. Similarmente, una debilidad es problemática si se relaciona con una amenaza. De esta manera, un factor externo puede ser una oportunidad o una amenaza. Una fortaleza es fuente potencial de ser una ventaja competitiva.

Debido a que la ventaja competitiva solo puede ser sostenible si se abordan las necesidades de los clientes, el análisis de mercado es una importante contribución para el análisis FODA. Esto supone que un análisis FODA deberá, al igual que la empresa, estar centrado en los clientes. Para que una ventaja real derive de una fortaleza, esta deberá ser útil para satisfacer las necesidades de los clientes. Igualmente, una debilidad que se relaciona con las necesidades específicas de un cliente deberá ser abordada como una prioridad.





EJEMPLO

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas	Debilidades
1. Ubicación estratégica del local.	1. Poca homogeneidad en la producción.
2. Local propio.	2. Dificultad para acceder a la información.
3. Mano de obra apropiada.	3. Elevada utilización de la capacidad instalada del sector.
4. Poca inversión por unidad de producto.	
5. Retorno rápido de las inversiones.	
6. Pueden manejarse con bajos costos operativos.	

Fuente: Elaboración propia.

Aplicación de la evaluación de los factores internos (efi)

La matriz EFI contiene la información proporcionada por el test del autodiagnóstico empresarial y permite priorizar debilidades y fortalezas a fin de poder aplicar la matriz FODA de una manera más objetiva. La matriz EFI realiza una auditoría interna de la empresa.

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y, además, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI, es necesario aplicar juicios intuitivos, pues el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si fuese del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

IMPORTANTE



APLICACIÓN DE LA MATRIZ EFI

- 1 Para la aplicación de la matriz EFI, tomamos de la lista de los factores encontrados, por medio del autodiagnóstico, las fortalezas y debilidades. Usar entre 10 y 20 factores internos en total, que incluyan tanto fortalezas como debilidades. Primero, anote las fortalezas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y utilice porcentajes, razones y cifras comparativas.
- 2 Asignar un peso entre 0,0 (no importante) a 1,0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica su importancia relativa para alcanzar el éxito. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1,0.
- 3 Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a fin de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se refieren al sector.
- 4 Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- 5 Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyan en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, siendo la calificación promedio de 2,5. Los totales ponderados muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2,5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1,0.



EJEMPLO

Socios: 3

ANÁLISIS INTERNO

Nº	Criterios	Peso	Calificación	Total Ponderado
1	Infraestructura	14%	1	0,14
2	Capacidad de planta	15%	3	0,45
3	Tecnología	10%	2	0,20
4	Recurso humano	6%	4	0,24
5	Marca	18%	2	0,36
6	Endeudamiento	9%	3	0,27
7	Surtido de productos	3%	4	0,12
8	Canales de distribución	11%	1	0,11
9	Capital	9%	2	0,18
10	Investigación y desarrollo	5%	3	0,15
		100%		2,22

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, el equipo PLANEX identifica las debilidades más importantes y, en base a ellas, priorizará las actividades en las cuales se debe de trabajar y mejorar para convertirlas en fortalezas, mediante la elaboración de estrategias que permitirán lograr esta transformación.

➤ Matriz de evaluación de los factores externos

IMPORTANTE

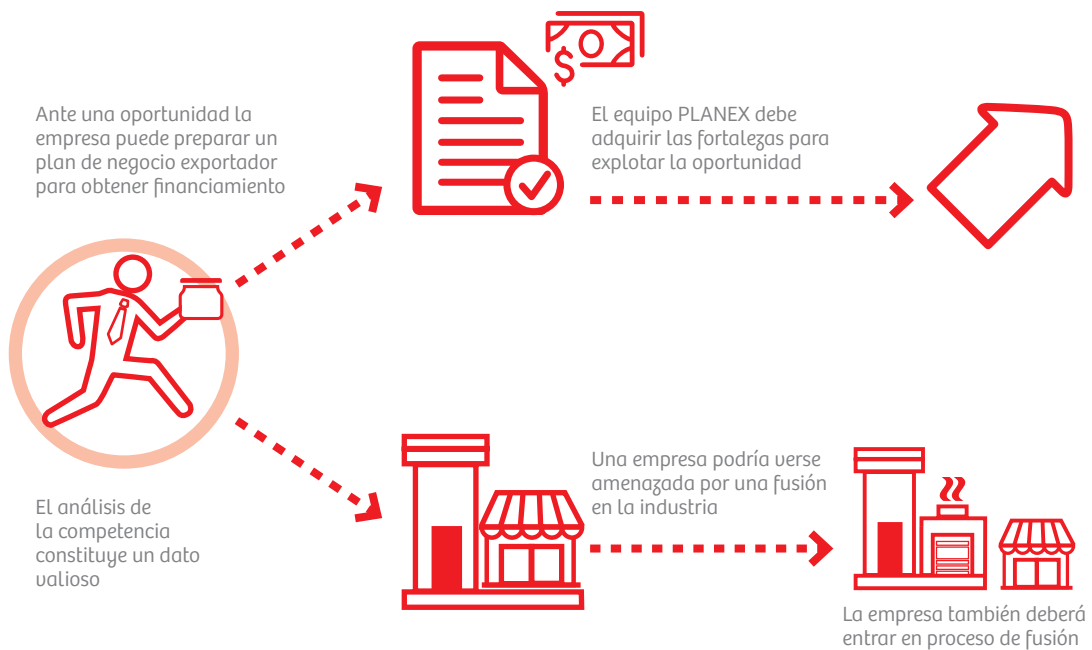


El análisis PESTA es imprescindible para el análisis de oportunidades y amenazas. El equipo PLANEX deberá ser consciente de los cambios más importantes del entorno donde opera la empresa.

Oportunidades y amenazas:

Deberán ser consideradas en el contexto de las fortalezas y debilidades. Por ejemplo puede haber una nueva oportunidad de mercado internacional, pero la empresa no cuenta con los recursos para explotarla. Más aún, con este propósito, la empresa puede preparar un plan de negocio exportador para conseguir fondos. Para lograr el éxito, el equipo PLANEX debe utilizar recursos a fin de adquirir las fortalezas necesarias para explotar la oportunidad.

Los cambios que se producen en el entorno competitivo pueden plantear una amenaza. Por tanto, el análisis de la competencia constituye un dato valioso para el análisis de oportunidades y debilidades. Por ejemplo, una empresa podría verse amenazada por una fusión producida en la industria, que podría relegar la empresa a una posición secundaria, a menos que la empresa también entre en un proceso de fusión.



EJEMPLO

Oportunidades

- Innovación tecnológica.
- Crecimiento de mercado.
- Cambio social y demográfico.
- Repunte económico.
- Financiamiento barato.
- Liberalización del comercio.

Amenazas

- Altos precios de insumos.
- Amenazas de sustitutos.
- Cambiante necesidades de los clientes.
- Regulaciones y legislación.
- Presión por el precio competitivo.



Aplicación de la evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite al equipo PLANEX resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos:

IMPORTANTE



APLICACIÓN DE LA MATRIZ EFE

- 1** Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en análisis PESTA, es decir, las oportunidades y amenazas. Abarque un total de entre 10 y 20 factores, que afectan a la empresa y al sector. Primero anote las oportunidades y después las amenazas.
- 2** Asigne un peso relativo a cada factor, de 0,0 (no es importante) a 1,0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para que la empresa alcance el éxito en la industria. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, a menos que estas sean especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados debe ser 1,0.
- 3** Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objetivo de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
- 4** Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- 5** Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4,0 y el más bajo es 1,0. El promedio ponderado es 2,5.

Un promedio ponderado de 4,0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Un promedio ponderado de 1,0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

EJEMPLO

ANÁLISIS EXTERNO **Socios: 3**

Nº	Criterios	Peso	Calificación	Total Ponderado
1	Mercado en crecimiento	20%	3	0,60
2	Tratados de libre comercio	12%	4	0,48
3	Agresiva competencia	7%	1	0,07
4	Nivel de crecimiento de mercado	6%	2	0,12
5	Proveedores integrados	10%	2	0,20
6	Financiamiento	10%	4	0,40
7	Rentabilidad del segmento A	2%	3	0,06
8	Atraso tecnológico	12%	3	0,36
9	Organización de la competencia	4%	2	0,08
10	Precios altos	17%	1	0,17
		100%		2,54

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, el equipo PLANEX identifica las amenazas más importantes y, en base a ellas, priorizará las actividades en las que se debe trabajar y mejorar para convertirlas en oportunidades, mediante la elaboración de estrategias que permitirán lograr esta transformación.

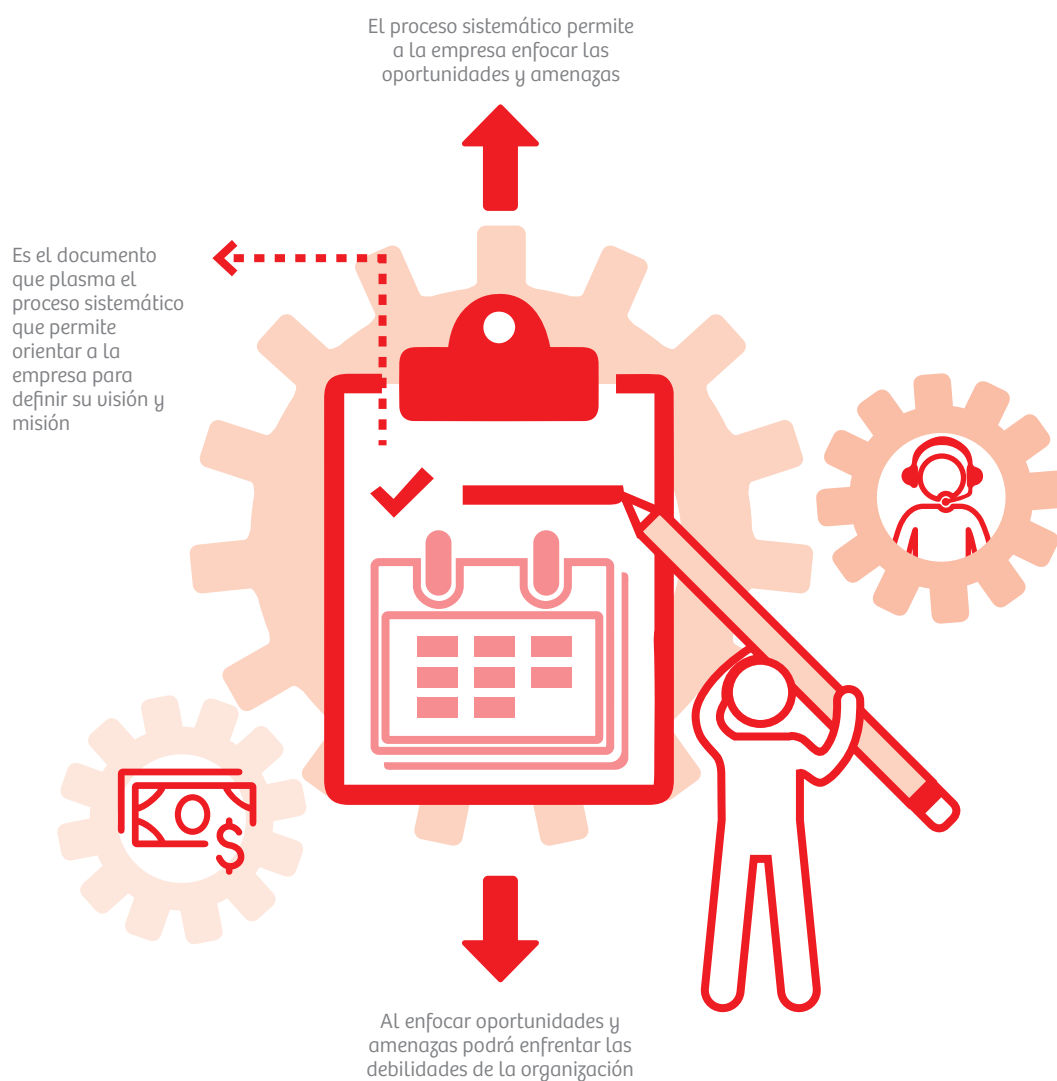


Plan estratégico

IMPORTANTE



El plan estratégico es el documento que plasma el proceso sistemático que relaciona el entorno externo e interno que permite orientar a la empresa sobre dónde se encuentra y enfocar las oportunidades y amenazas, enfrentar las fortalezas y debilidades de la organización, evaluar las ventajas competitivas y comparativas, y definir la visión y misión. Todas estas estrategias se convierten en acciones del plan de negocio exportador.



> Visión

Responde a la pregunta ¿Qué queremos que sea la empresa en los próximos años? En ella se define y describe la situación futura que se desea tener para la empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la empresa para alcanzar un estado deseable.

EJEMPLO

Ejemplo de visión:

Nuestra visión es incrementar nuestra producción y ventas para así competir con países como China e India, logrando con ello ingresar a un mercado altamente competitivo.

El siguiente esquema presenta una relación de preguntas que permiten elaborar la visión de la empresa:

Visión

1. ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra empresa?
2. ¿Qué características queremos resaltar?
3. ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento para nuestra empresa?
4. ¿Qué contribución única deberemos hacer en el futuro?
5. ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?
6. ¿Cómo queremos que nuestra empresa sea reconocida?

> Misión

Responde a la pregunta ¿Para qué existe la empresa? Define el negocio al que se dedica la empresa, las necesidades que cubre con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla y la imagen que transmite al público.

EJEMPLO

Ejemplo de misión:

Somos una corporación que diseña, confecciona y comercializa sus prendas en el mercado interno y externo, ofrecemos productos que alcanzan los estándares de calidad establecidos, además de brindar diseños exclusivos y a la vanguardia de la moda.



El siguiente esquema presenta una relación de preguntas que permiten elaborar la misión de la empresa:

Misión

1. ¿Qué somos?
2. ¿En qué negocio estamos?
3. ¿Qué hacemos y cómo lo hacemos?
4. ¿Qué necesidades satisfacemos rentablemente?
5. ¿A quién satisfacemos esas necesidades?

RECOMENDACIÓN



Cada respuesta debe trasladarse al párrafo general de la visión o la misión, luego se complementa con conectores gramaticales que darán significado a las ideas presentadas.

► **Objetivos específicos - estrategias e indicadores**

IMPORTANTE



Para elaborar los objetivos se siguen 6 pasos:

- 1 Un objetivo debe empezar con un verbo de acción o de logro.
- 2 Un objetivo debe especificar un solo resultado a lograr.
- 3 Un objetivo debe especificar solo el ¿qué? y el ¿cuándo?
- 4 Deben estar redactados usando verbos fuertes, en modo infinitivo.
- 5 Deben ser entre 6 y 10, aproximadamente.
- 6 Los objetivos deben ser aquellos estrictamente indispensables para el logro de la misión.

►► **Objetivos específicos**

Deben cumplir con las siguientes condiciones:

- Considerar las relaciones encontradas en las fortalezas y debilidades.
- Considerar las relaciones encontradas en las oportunidades y amenazas.
- Priorizar en actividades que sean medibles para generar las respectivas estrategias e indicadores.

EJEMPLO

Gestión administrativa

Administración	Satisfacción del cliente
Organización	Gestionar el perfil humano en base a competencias.
Dirección y liderazgo	Establecer una dirección participativa.
Calidad	Lograr calidad en la elaboración del producto a ofrecer.
Responsabilidad social	Identificar a la empresa como preservadora del medio ambiente.
Satisfacción del cliente	Implementar un sistema de servicio personalizado.

Gestión productiva y logística

Adquisiciones	Generar alianzas o acuerdos con proveedores.
Producción	Mejorar la efectividad y la sincronización de procesos.
Higiene y seguridad	Priorizar la seguridad en áreas y fases de producción claves de la empresa.
Sistema de gestión del medio ambiente	Certificación de la empresa en materia de cuidado del medio ambiente.

Gestión de los mercados internacionales y logística comercial internacional

Ambiente externo	Prever el impacto de variables externas en diferentes mercados.
Investigación y desarrollo de productos	Responder a las nuevas tendencias del mercado.
Investigación y desarrollo de mercados	Desarrollo de relaciones comerciales en nuevos mercados o regiones.
Canales de distribución	Optimizar y supervisar el uso de nuestros canales de distribución.
Logística exportadora	Potenciar el área logística de exportación dentro de la empresa.



>> Estrategias

Son combinaciones de planes y métodos que apoyan a los objetivos estratégicos.

Para aprovechar las oportunidades la empresa deberá superar sus límites

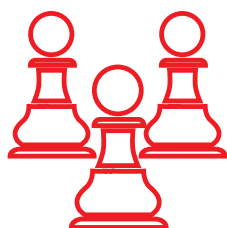


➡ Estrategias: Debilidades-oportunidades

Superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

- Con frecuencia, existen oportunidades externas claves, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.
- Para aprovechar las oportunidades externas, la empresa tratará de superar sus debilidades y convertirlas en fortalezas.

Bajo amenazas externas y debilidades internas la estrategia es típicamente defensiva

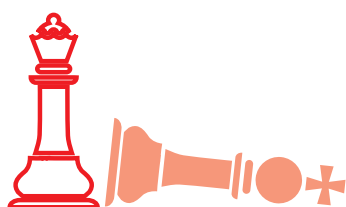


➡ Estrategias: Debilidades-amenazas

Disminuir las debilidades internas y evitar o eludir las amenazas del entorno.

- Una empresa que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar de hecho en una situación muy precaria.
- Bajo estas condiciones, la empresa tendría quizá que luchar por su supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.
- La estrategia debilidades-amenazas es típicamente una estrategia defensiva.

Es la estrategia ideal. Superando las demás estrategias podrá aplicar fortalezas-oportunidades



➡ Estrategias Fortalezas-oportunidades.

Usar las fuerzas internas para aprovechar las oportunidades externas.

- Es la estrategia ideal.
- Por regla general, las empresas siguen estrategias debilidades-oportunidades, fortalezas-amenazas o debilidades-amenazas para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias fortalezas-oportunidades.
- Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas.
- Cuando una empresa tiene amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Se debe evaluar transformar amenazas en oportunidades aunque se deba desarrollar nuevas fortalezas



➡ Estrategias Fortalezas-amenazas.

Aprovechar las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Esto no implica necesariamente que una empresa fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Se debe evaluar la posibilidad de transformar las amenazas en oportunidades, aunque ello implique el desarrollo de nuevas fortalezas.

>> Indicadores

Los indicadores son instrumentos de planeación, que se usan para medir los resultados que se obtienen de la ejecución de las estrategias para el logro de los objetivos estratégicos en los que se encuentran enmarcados.

Formulación de indicadores: Para plantear un indicador, se debe tener en cuenta que debe tener varios componentes:

Objetivo: ¿Para qué servirán los resultados de la medición de determinado indicador?

Definición: Construir el significado colectivo del indicador.

Diseño: Compuesto por: Nombre de la variable (lo que se mide).

Denominador: Es la meta que se proyecta alcanzar.

Numerador: Es lo que se realizó, teniendo en cuenta la meta proyectada.

Responsabilidad: Quién lidera el proceso de creación y realización de los indicadores.

Tiempo: Es el límite de tiempo de realización de la medición.

Procesamiento: Labor para llevar a cabo la medición y computar los resultados (estos se pueden obtener en cifras absolutas, en porcentajes, en tasas o en medidas estadísticas).

Toma de decisiones: De acuerdo a los resultados, evaluar qué se puede hacer.

Consideración de gestión: Valorar si las decisiones fueron correctas y/o si necesitan corregirse.

Ilustramos lo anterior con el siguiente ejemplo de: Indicador de gestión de efectividad.



EJEMPLO

INDICADOR DE GESTIÓN DE EFECTIVIDAD

- **Variable:** Número de marcos para ventanas.
- **Denominador:** Se deben producir 5 000 marcos para ventanas en tres meses. Se deben producir al mes 1 667 marcos para ventanas.
- **Numerador:** Se produjeron 675 ventanas en el primer mes.
- **Tiempo:** Se medirá la producción de ese primer mes.

Fórmula:

$$\frac{\text{Número de marcos producidos primer mes} \quad \text{--->} \quad 675}{\text{Número de marcos promedio por mes} \quad \text{--->} \quad 1\,667} \times 100$$

Resultado: Según la fórmula, solo se realizó un 40,49% de la producción total de marcos para ventanas que se deben producir en un mes. Esto se traduce en una deficiencia del 59,51% en la productividad mensual. Es decir, si la meta proyectada es de 5 000 marcos para ventanas en tres meses, este indicador de productividad debe analizarse para realizar los correctivos necesarios para cumplir la meta.

EJEMPLO

EJEMPLO DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS E INDICADORES

Gestión administrativa

Administración

Objetivo	Dirección por objetivos.
Estrategia	Implementar un plan por objetivos.
Indicador	Número de objetivos logrados.

Organización

Objetivo	Gestionar y definir el perfil humano, tomando en cuenta las competencias.
Estrategia	Aplicar una cultura de competencias y habilidades entre el personal.
Indicador	Porcentaje de productividad.

Dirección y liderazgo

Objetivo	Establecer una dirección participativa.
Estrategia	Tomar decisiones de forma centralizada.
Indicador	Disminuir el tiempo de ejecución de ideas.

EJEMPLO

Calidad

Objetivo	Seguir mejorando la calidad del producto.
Estrategia	Realizar un estricto control de calidad de las materias primas y siempre buscar elaborar un producto de mejor calidad.
Indicador	Porcentaje de devoluciones.

Responsabilidad social

Objetivo	Mantener el reconocimiento de ser una empresa socialmente responsable.
Estrategia	Tener un grupo de personas que solo trabaje en este objetivo.
Indicador	Nivel de aceptación de la comunidad hacia la empresa.

Satisfacción del cliente

Objetivo	Brindar un servicio post venta mejor que el ofrecido en la actualidad.
Estrategia	Enfatizar la fidelización entre los clientes.
Indicador	Porcentaje de clientes que vuelven a comprar.

Gestión productiva y logística

Adquisiciones

Objetivo	Generar alianzas estratégicas con los proveedores.
Estrategia	Establecer sinergias con el principal proveedor.
Indicador	Número de alianzas realizadas en el periodo indicado.

Producción

Objetivo	Mejorar la sincronización de procesos.
Estrategia	Reingeniería de procesos.
Indicador	Tiempo de producción versus tiempo óptimo.

Higiene y seguridad

Objetivo	Priorizar la seguridad en los procesos claves de la empresa.
Estrategia	Mapeo de procesos riesgos y toma de precauciones.
Indicador	Número de accidentes.

Sistema de gestión del medio ambiente

Objetivo	Lograr la certificación de cuidado del medio ambiente.
Estrategia	Implementar tecnologías modernas.
Indicador	Porcentaje de reducción de contaminante atmosférico.

Gestión de los mercados internacionales y logística comercial internacional

Clientes

Objetivo	Incrementar en un 10% el número de clientes en el exterior.
Estrategia	Realizar un análisis de la competencia y de clientes.
Indicador	Número de contactos de importadores.



EJEMPLO

MATRIZ RESUMEN DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS: OBJETIVOS

Logotipo		Oportunidades	
		Arancel. Preferencias arancelarias. Acuerdos	
Nombre de la empresa		Exigencias para el producto	
		Canales de distribución	
		Objetivo	Estrategias
Fortalezas	Administración	Dirección por objetivos	Implementar un plan por objetivos, de la empresa
	Organización	Gestionar el talento humano, basado en un perfil por cargos	Aplicar cultura de competencias y habilidades en el personal
	Dirección y liderazgo	Establecer una dirección estrictamente jerárquica	Tomar decisiones de forma concentrada
Debilidades	Calidad	Lograr calidad A1 en la elaboración del producto a ofrecer	Desarrollar un Sistema de Control de Calidad Total interno
	Responsabilidad social	Identificación de la empresa, como preservadora del medio ambiente en el que opera	Implementar políticas medioambientales internas
	Satisfacción del cliente	Implementar un sistema parcial de servicio al cliente (post venta)	Construir relaciones a múltiples niveles

- ESTRATÉGIAS - INDICADORES

Amenazas			
comerciales.			
Medios de transporte			
Estructura de precios en relación a la nuestra			
Barreras no arancelarias			
Indicadores	Objetivos	Estrategias	Indicadores
Número de objetivos logrados. Número de áreas productivas. Número de revisiones y/o mejoras de objetivos	Generación de área de Comercio Exterior	Contratación de Gerente Comercial	Número de contratos internacionales realizados
% Incremento de productividad	Optimización en gestión de costos	Realizar identificación de cadena de producción	Comparación de costos de producción, año cero versus año uno
% Incremento de aciertos en decisiones tomadas	Capacitación del personal en gestión empresarial, comercialización y proceso de exportación	Participación en talleres de gestión exportadora en PROMPERÚ	Certificación de participación en taller de gestión exportadora de PROMPERÚ
% Incremento de efectividad. % Incremento en colaboración entre áreas productivas. % Incremento de satisfacción el empleado	Tercerizar el transporte de carga para el traslado de la producción	Evaluación de empresas de transporte en función de servicios y costos	% Disminución en los costos de transporte
% Cumplimiento de normas ambientales internas % Concientización de empleados	Mejorar el control de calidad de la materia prima y sus productos terminados para reducir costos	Aplicación de procedimientos para la identificación de productos que no cumplan los estándares de calidad	Número de productos sin defectos
Nº de clientes por segmento % Incremento de clientes por segmentos. % De satisfacción de clientes por segmentos	Lograr financiación por parte de instituciones financieras y no financieras	Presentar planes de negocio exportador a las principales instituciones financieras	Número de entidades financieras que aprobaron el préstamo

Fuente: Elaboración propia.



Plan organizacional

El plan organizacional es el desarrollo del plan de recursos humanos, el cual permitirá obtener los procesos necesarios para las contrataciones de personal en función de las estrategias establecidas.

La clave del plan organizacional es desarrollar un cronograma de actividades que permitirá generar un control de las acciones que se realizarán en el plan estratégico del plan de negocio exportador.

El plan organizacional debe contener una descripción de la estructura del equipo y del personal, incluyendo el organigrama. El recurso humano constituye uno de los recursos más importantes de una empresa y la delegación del personal en las estrategias que se realizarán es vital para el cumplimiento del plan de negocio exportador.

Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones.

► Organigrama

El organigrama es el dibujo o esquema de la organización de los recursos humanos de la empresa. Representa de forma gráfica las principales funciones y líneas jerárquicas en un momento concreto.

- Tipo de organización elegida.
- Departamentos, áreas o secciones creadas.
- Dependencias funcionales y jerárquicas.
- Relaciones internas.
- Posiciones asignadas a cada subdivisión.

IMPORTANTE



Proceso de elaboración de un organigrama:

- 1** Realizar una investigación sobre la estructura organizacional, determinando las unidades que construyen la organización y la forma en que las comunicaciones se establecen entre ellas.
- 2** Funciones o actividades que realizan cada una.
- 3** Relaciones o subordinaciones existentes entre las unidades organizativas.

Al construir un organigrama se debe tener presente:

- Las casillas deben ser rectangulares.
- Las líneas de mando deben caer siempre en forma vertical sobre el órgano inmediato que va a recibir las órdenes del anterior.
- Las líneas de nivel son siempre horizontales.
- Delimitar con precisión las unidades o dependencias.
- Escribir correctamente el nombre de las unidades o dependencias y en caso de utilizar abreviaturas, indicarlo completamente en el pie del gráfico.
- Deben ser ante todo muy claros, por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la comprensión de la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones. Por ello, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados.
- No pueden representar un número muy grande de elementos de organización, de ordinario, sirven exclusivamente para lo señalado anteriormente.
- Cuando se trata de representar, a base de colores, líneas gruesas, etc., otras características como las de comunicación interdepartamental, limitaciones, facultades, etc., solo se logra hacerlos confusos. Los otros elementos mencionados quedan ordinariamente consignados en los manuales de organización y en los análisis de puestos, los cuales deben estar ligados a los organigramas.

IMPORTANTE



Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama:

- 1 Líneas llenas sin interrupciones: Son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.
- 2 Líneas de puntos o discontinuas: Son aquellas que indican relación de coordinación y/o colaboración.



>> Tipos de organigramas

Basándose en las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (libro “Organización de Empresas”) y Elio Rafael de Zuani (libro “Introducción a la Administración de Organizaciones”), se considera la siguiente clasificación de organigramas:

A. Por su naturaleza: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

1. Microadministrativos: Corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

2. Macroadministrativos: Involucran a más de una organización.

3. Mesoadministrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

B. Por su finalidad: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

1. Informativo: Se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

2. Analítico: Tienen por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que, presentada en un organigrama, permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, por ejemplo, análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en estos instrumentos y sus aplicaciones.

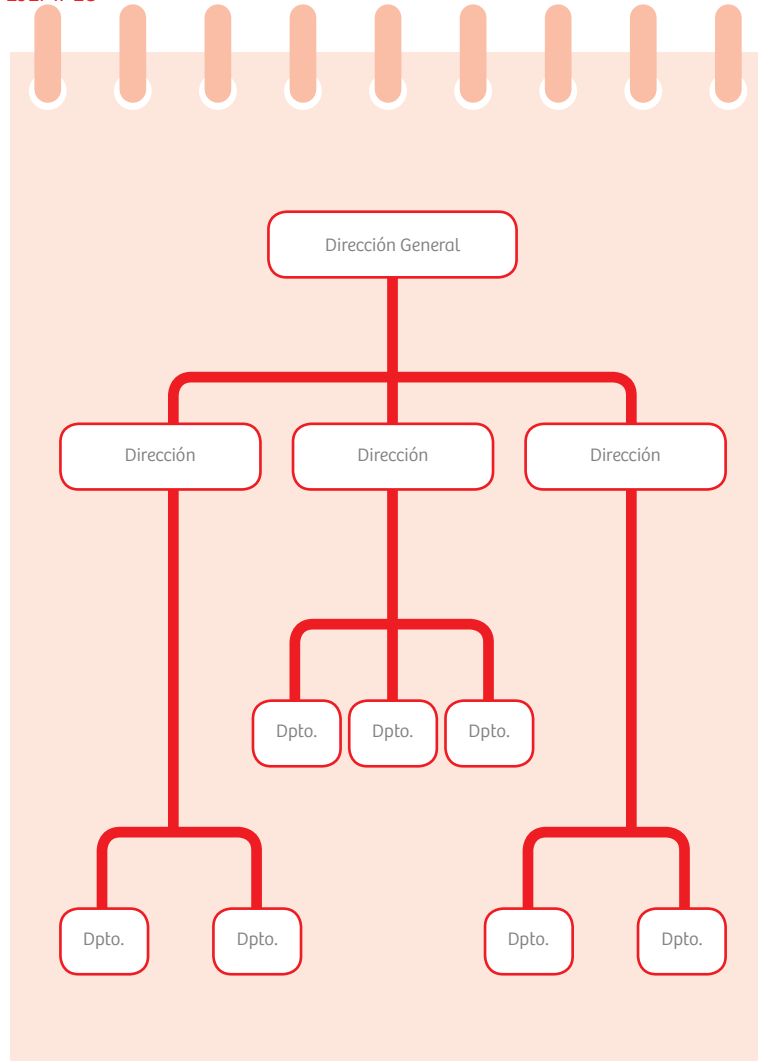
3. Formal: Representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así, por ejemplo, el organigrama de una sociedad anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por su directorio.

4. Informal: Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

C. Por su ámbito: Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

1. Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

EJEMPLO

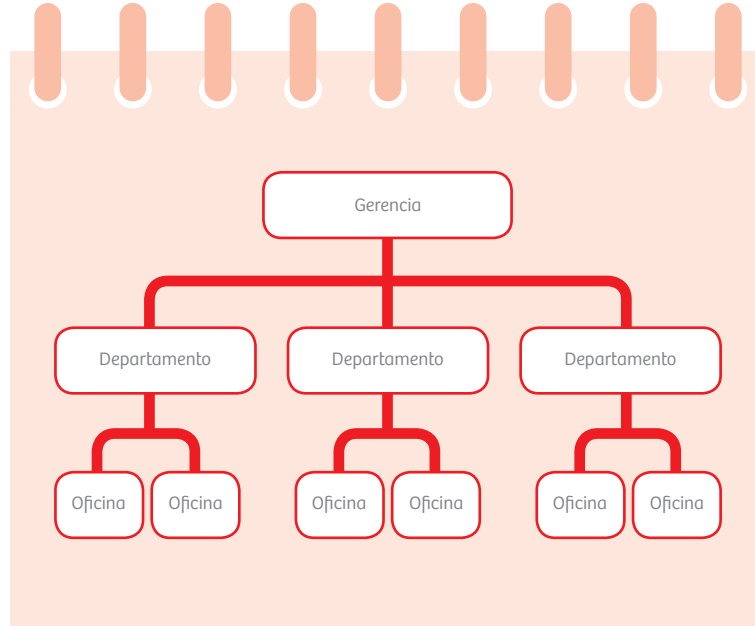


Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]



2. Específicos: Muestran la estructura particular de un área de la organización.

EJEMPLO

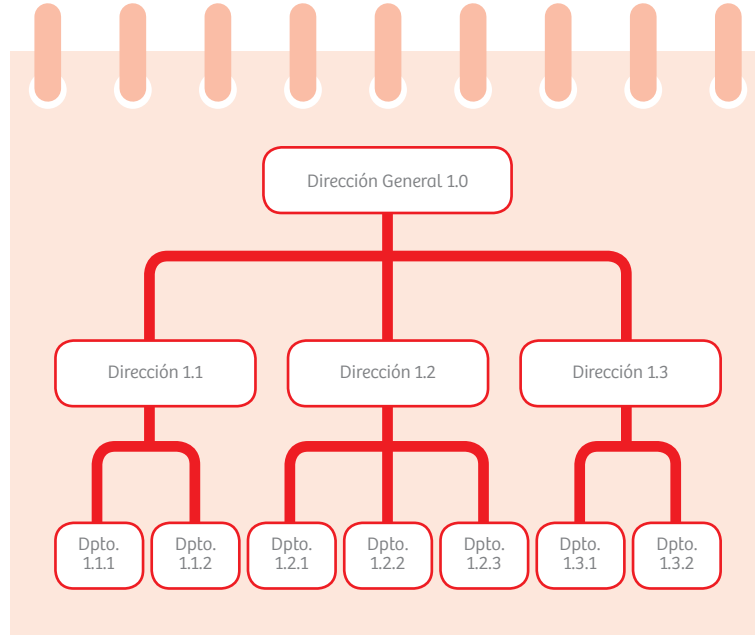


Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

D. Por su contenido: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

1. Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

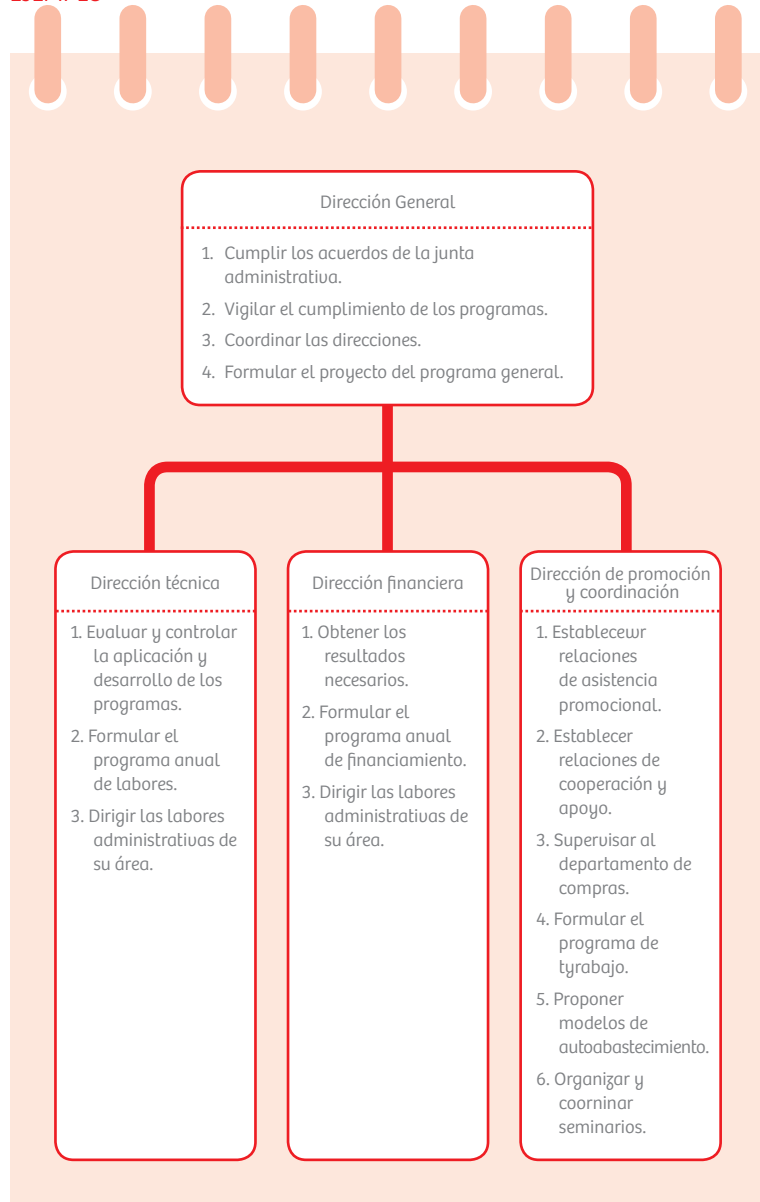
EJEMPLO



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

2. Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

EJEMPLO

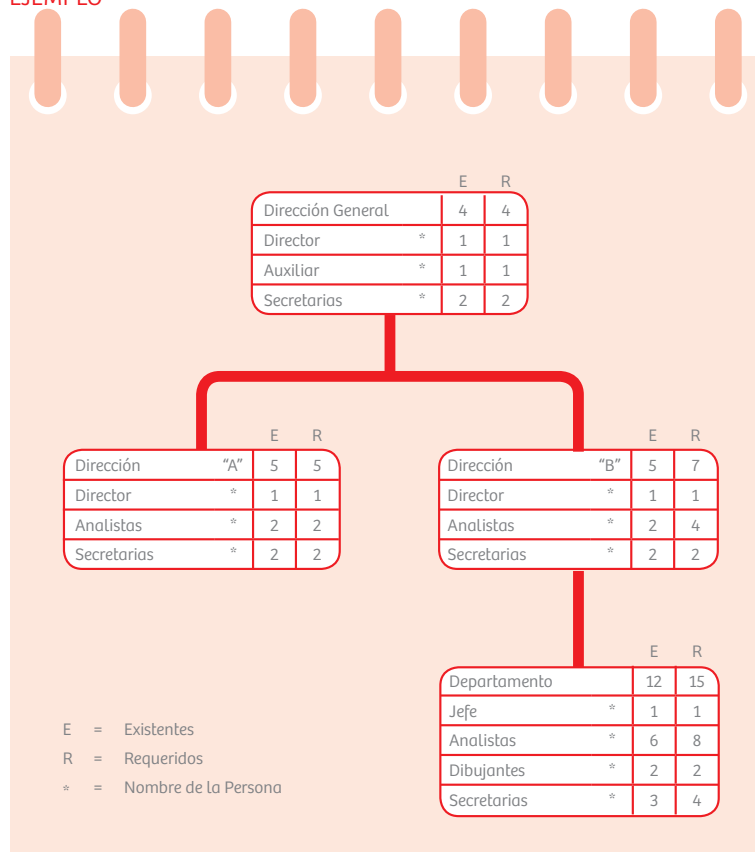


Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]



3. De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

EJEMPLO

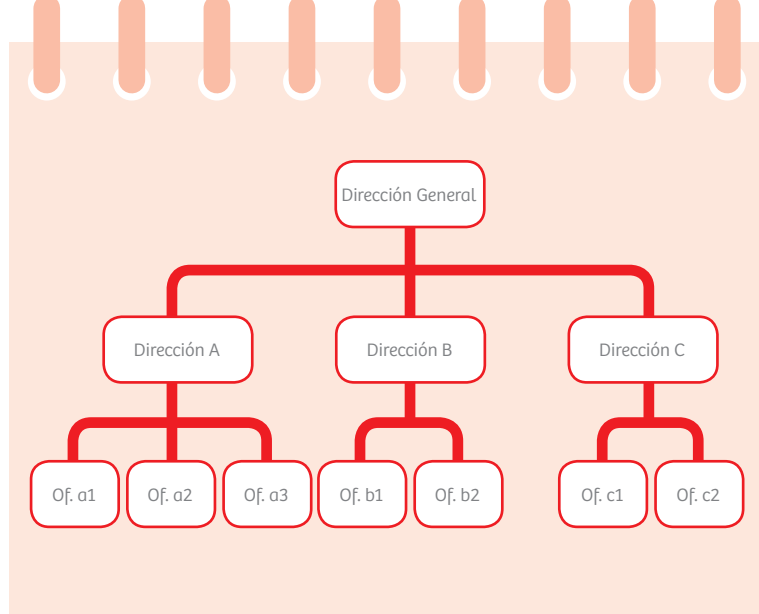


Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

E. Por su presentación o disposición gráfica: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

1. Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

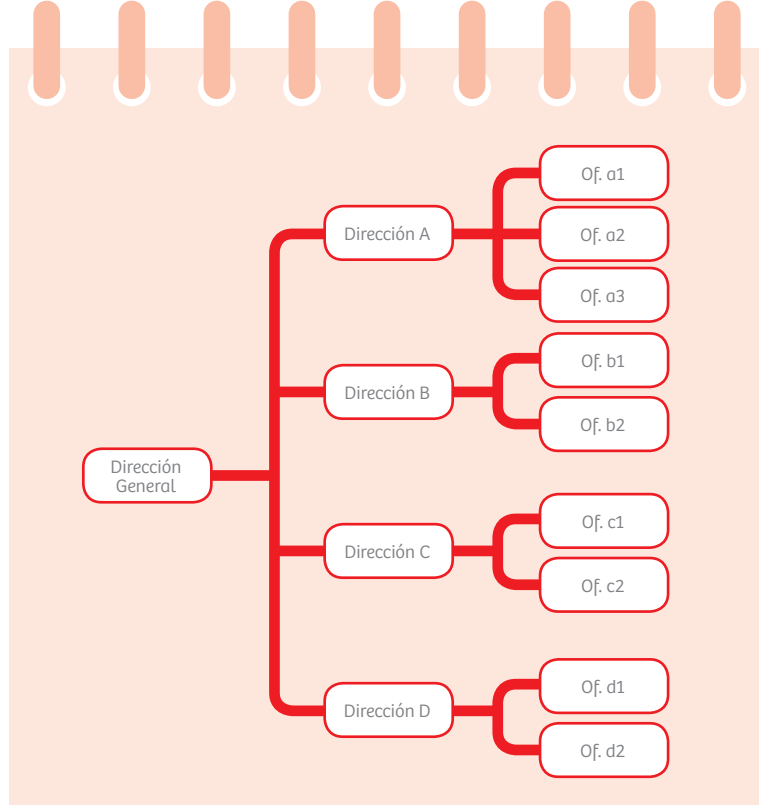
EJEMPLO



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

2. Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

EJEMPLO

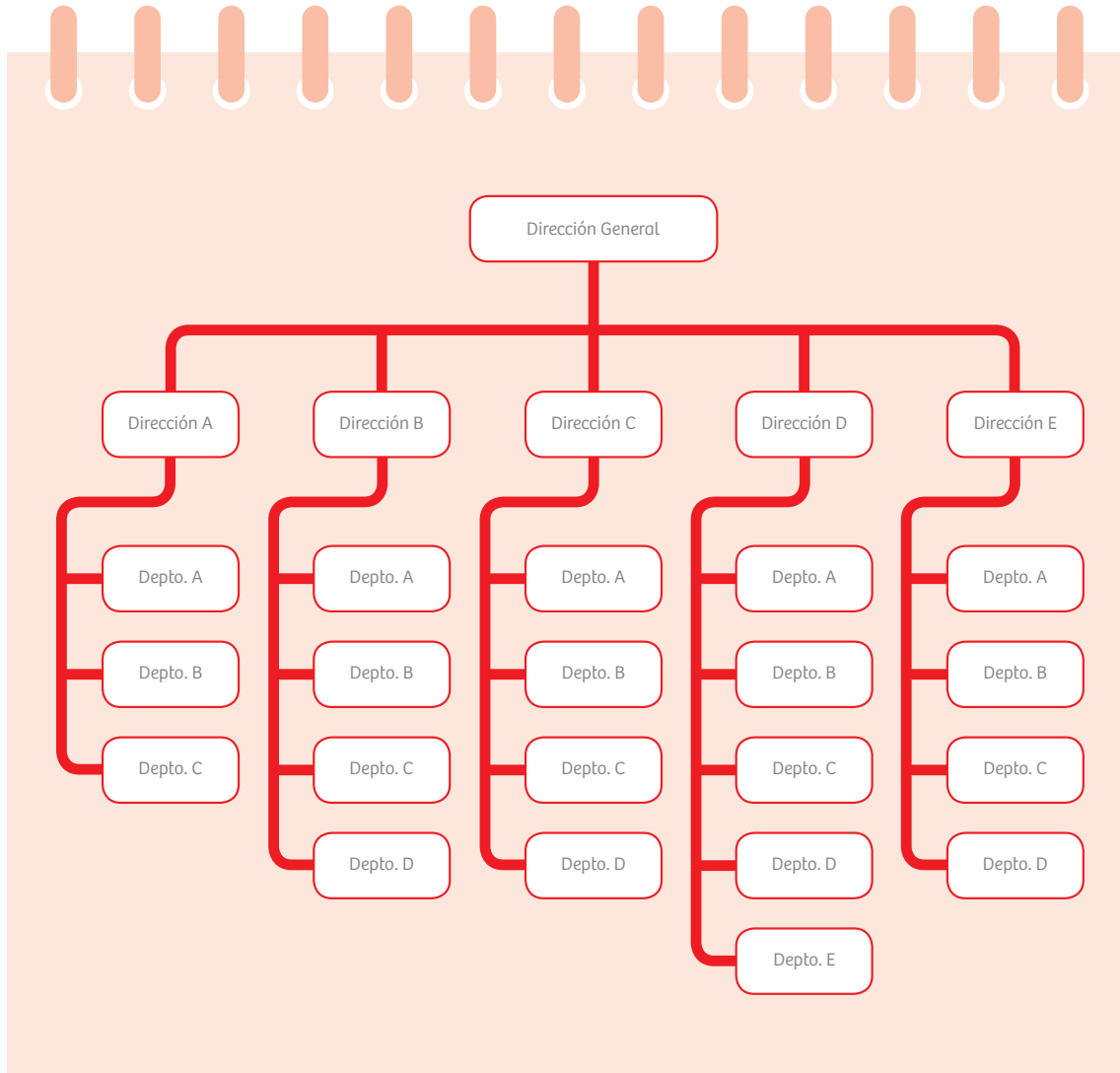


Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]



3. Mixtos: Utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

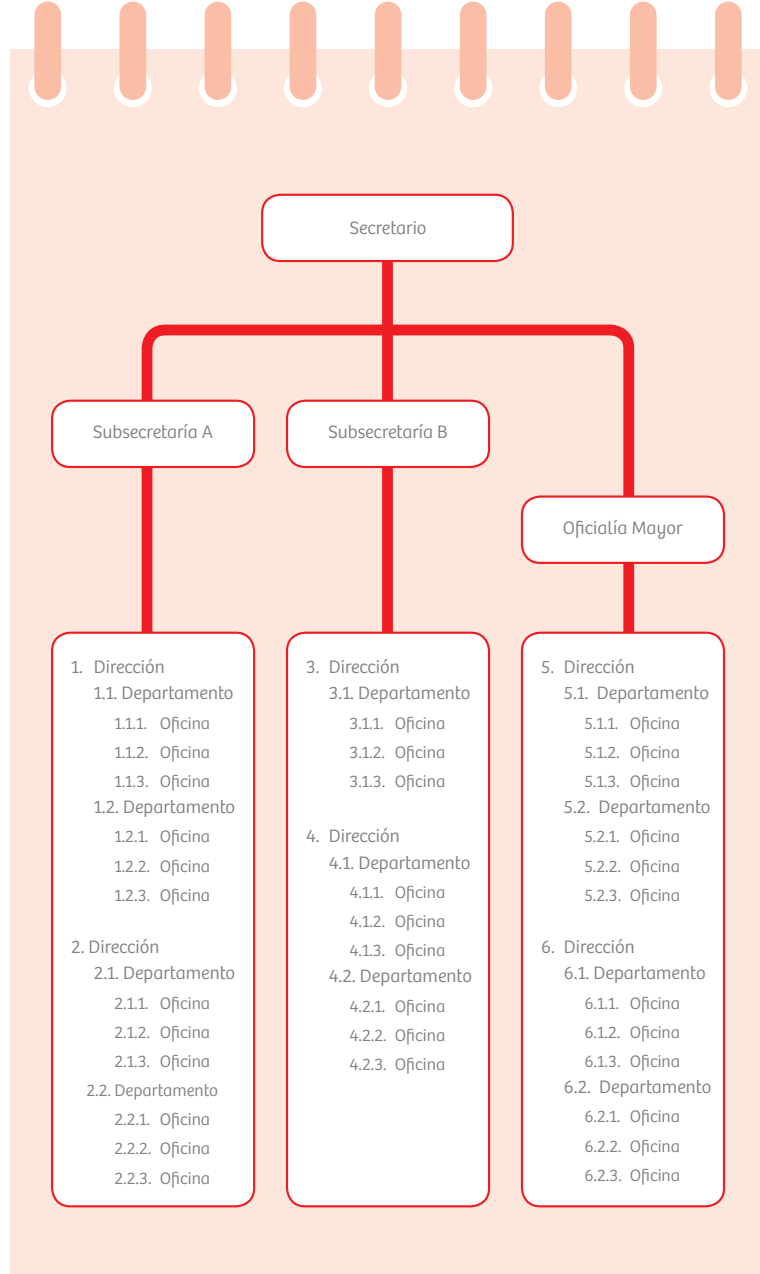
EJEMPLO



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

4. De bloque: Son una variante de los organigramas verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

EJEMPLO

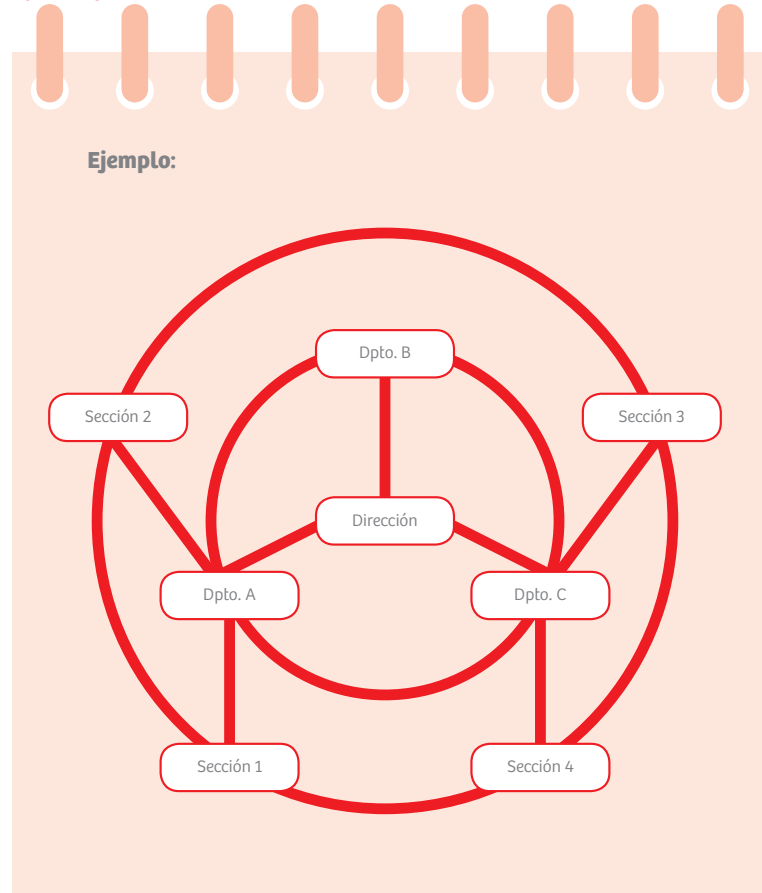


Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]



5. Circulares: En este tipo de organigrama, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos. Y el último círculo (el más extenso) indica el menor nivel de jerarquía. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

EJEMPLO



Fuente: Introducción a la Administración de Organizaciones, de Elio Rafael de Zuani (3)

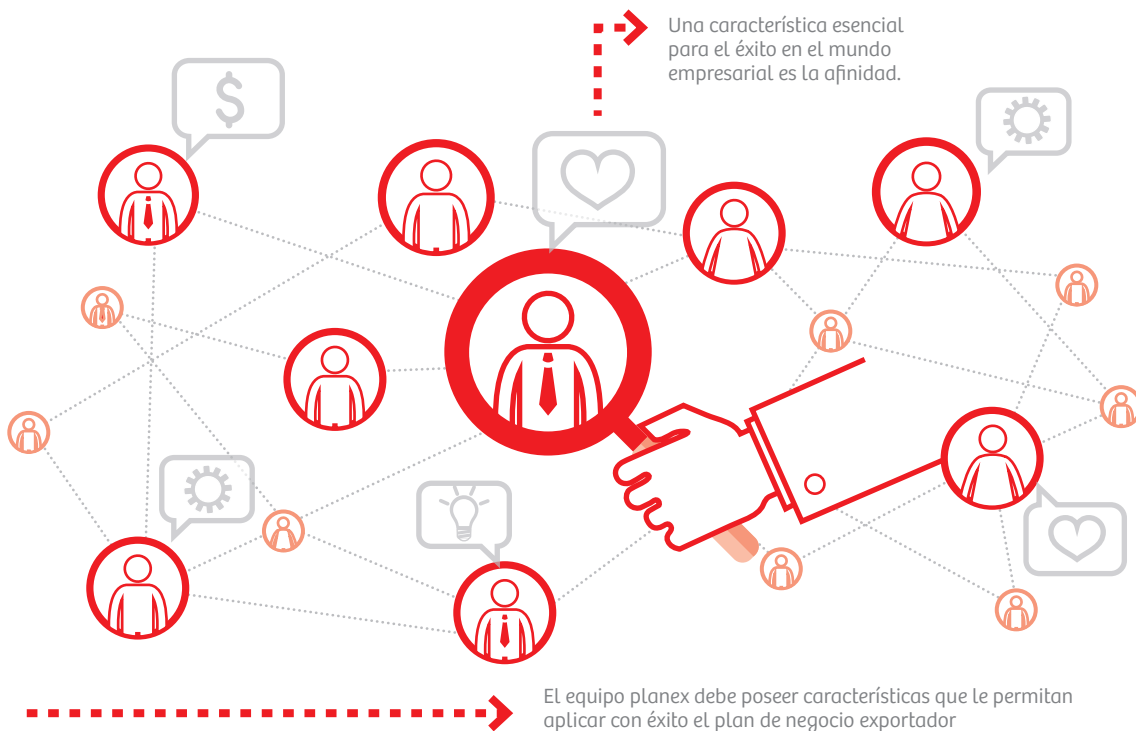
Equipo PLANEX - Perfil empresarial

IMPORTANTE



El equipo PLANEX debe poseer características esenciales que permitan aplicar con éxito el plan de negocio exportador: perseverancia, actitud, visión, creatividad, meditador, liderazgo, habilidad, entre otras

El equipo PLANEX entiende que la actividad empresarial es una forma de vida de muchos ciudadanos, pero la forma como se llega a dicha actividad varía: por la continuación de la visión familiar, la habilidad y capacidad de hacer lo que les gusta, llevados por la dificultad de encontrar empleo y, por lograr independencia y desarrollo personal.





RECOMENDACIÓN



Se recomienda que en la siguiente plantilla se coloque la información respectiva de los responsables del plan de negocio exportador.

EQUIPO PLANEX

Empresa: _____

Identificación: _____

Área: _____

Cargo con la: _____

Cargo PLANEX: _____

Funciones: _____

Resumen: _____

> Plan de recursos humanos

El plan de recursos humanos contiene tanto el programa para el recurso humano interno como para el externo. El procedimiento de identificación del personal interno está dividido en cuatro etapas: reclutamiento, selección, inducción y capacitación. El grupo de interés externo no puede ser ni reclutado ni seleccionado, pero sí capacitado o educado para tener el soporte que este programa administrativo requiere.

El plan de recursos humanos debe estar perfectamente integrado con la estrategia y la gestión del plan de negocio exportador.

>> Tipos de reclutamiento

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para cubrir las vacantes. Se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben solicitudes de empleo. Se obtiene un conjunto de solicitantes, del cual saldrán los nuevos empleados. Se definen las descripciones de puestos e instrumentos esenciales: Información sobre funciones y responsabilidades de cada vacante.

Reclutamiento interno

- Transferencia de personal.
- Ascenso de personal.
- Programas de desarrollo del personal.
- Planes de profesionalización del personal (carrera).

Reclutamiento externo

- Carteles públicos, avisos en periódicos.
- Contacto con escuelas y universidades.
- Agencias de reclutamiento.
- Recomendaciones.
- Bases de datos.





>> Tipos de selección

Para iniciar el proceso de selección, hay que seguir una serie de pasos para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

- Entrevista libre.
- Entrevista dirigida.

Pruebas de conocimiento

- Pruebas de conocimiento general.
- Pruebas de conocimiento específico.

Pruebas psicotécnicas

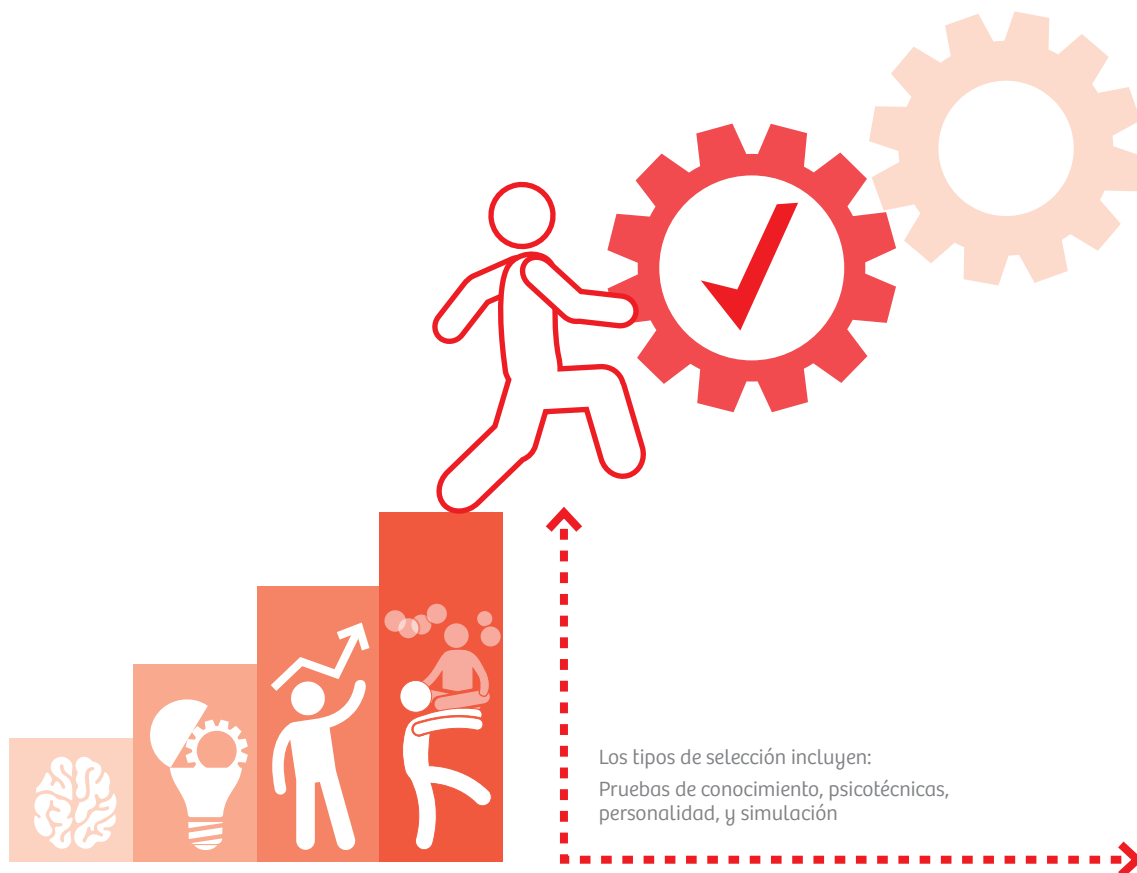
- Pruebas de aptitud.
- Pruebas de capacidad.

Pruebas de personalidad

- Pruebas de personalidad expresivas.
- Pruebas de personalidad proyectivas.

Técnicas de simulación

- Psicodrama.
- Dramatización.



>> Tipos de inducción

La inducción o periodo de entrenamiento brinda la oportunidad de aprender cómo opera el negocio y conocer a otros empleados. En ella se da la bienvenida, se explica sus labores en detalle, se da a conocer quién se encarga de cada tarea, y cómo y cuándo se evalúa al personal. El nuevo empleado debe saber con quién puede consultar cuando tenga algún problema.

Se debe entender que con la inversión en nuevo entrenamiento el empleador puede ahorrar mucho tiempo y dinero. Se recomienda que se le dé la bienvenida y explicarle cómo opera el negocio y quién se encarga de cada tarea, además de describir en detalle lo que hará y darle a conocer cómo y cuándo se evalúa al personal.

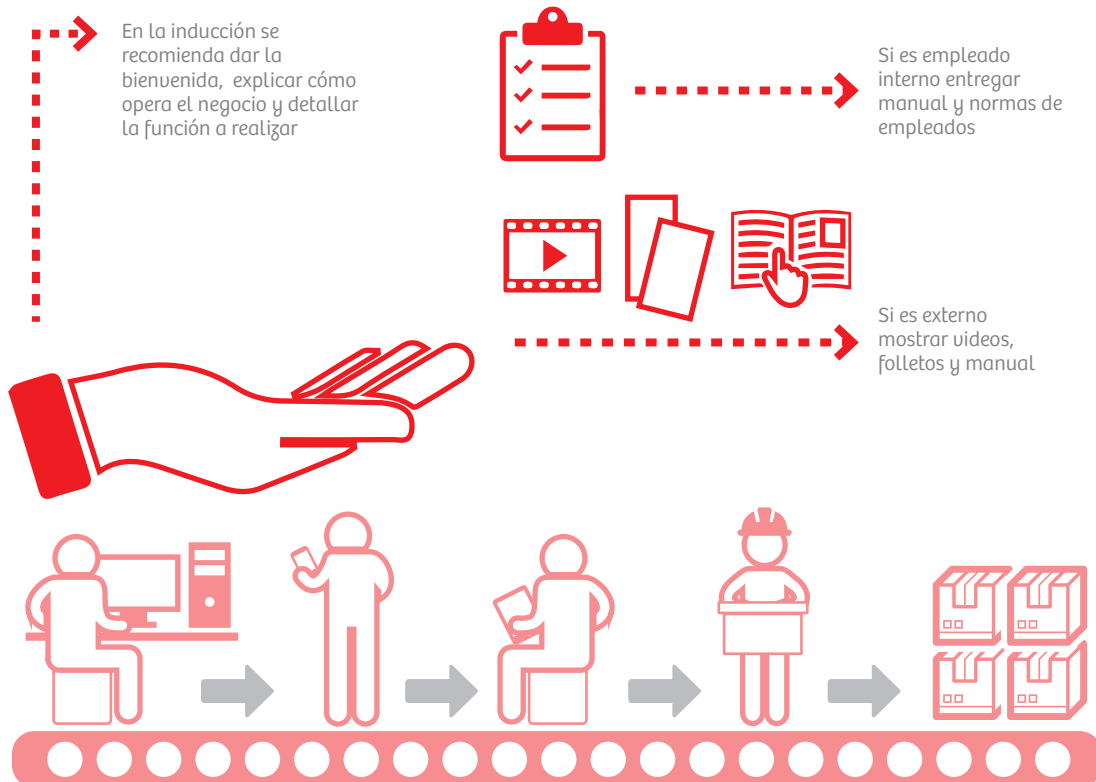
Aclarar detalladamente las políticas de trabajo. El nuevo empleado debe saber con quién puede consultar cuando tenga algún problema.

De reclutamiento interno

- Manual y normas de empleados.

De reclutamiento externo

- Folletos.
- Video.
- Manual de organización y normas de empleados.





>> Tipos de capacitación

Brindar conocimientos y habilidades para que el trabajador pueda cumplir futuras responsabilidades en la organización o las actuales de mejor forma. Proporcionar conocimientos y conceptos aún no necesarios, para lograr un recurso humano más valioso y completo. Ofrecer motivación para personas de aspiración media.

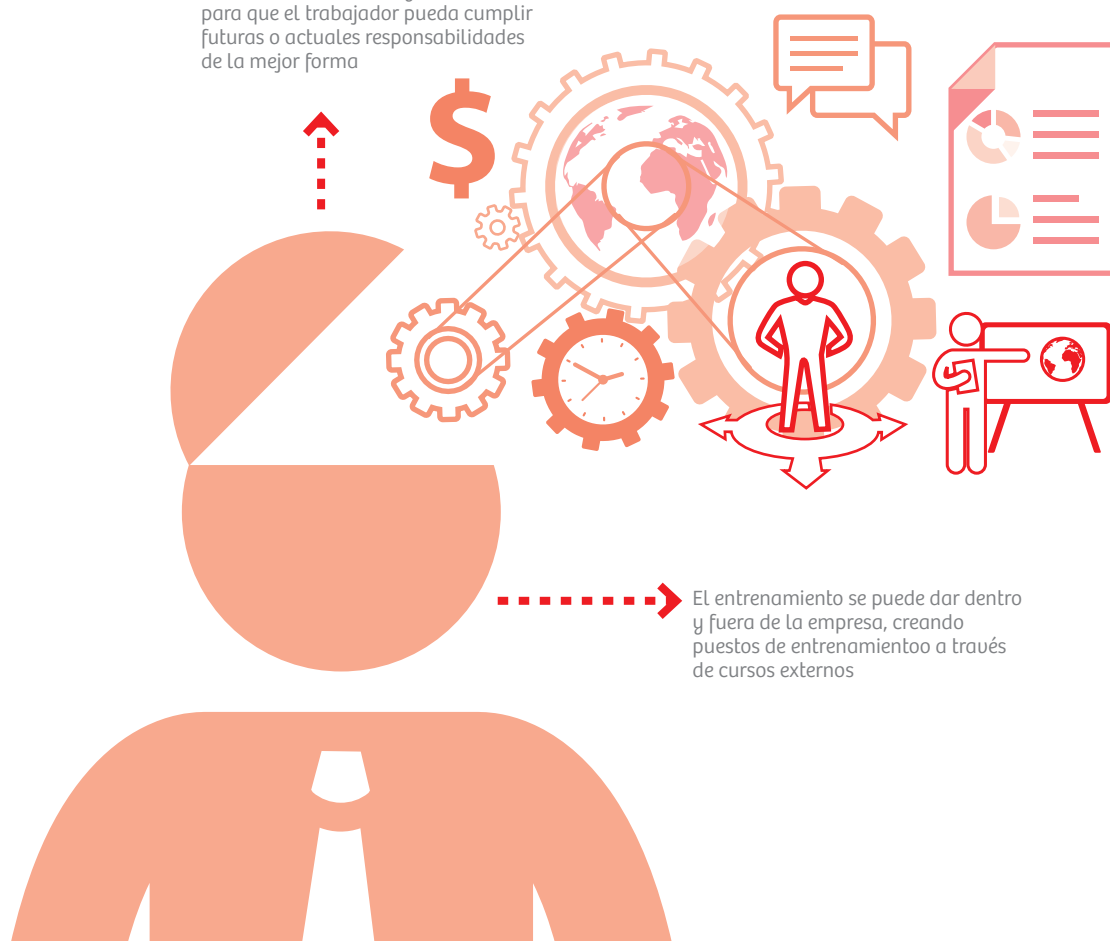
Entrenamiento en la empresa

- Puestos de entrenamiento.
- Planeación de actividades de trabajo – Cursos internos.
- Rotación de puestos.
- Instrucción particular.

Entrenamiento fuera de la empresa

- Cursos externos.
- Experiencias conductuales.
- Coaching.

Brindar conocimientos y habilidades para que el trabajador pueda cumplir futuras o actuales responsabilidades de la mejor forma



Cronograma de actividades

Una vez realizado el plan de recursos humanos, se procede a relacionar las estrategias del plan de negocio exportador con las personas del equipo PLANEX para poder realizar el seguimiento respectivo de su cumplimiento. Este seguimiento se puede realizar por medio de un cronograma de actividades en el cual se detallan las fases en la que se encuentre el equipo: inicial, intermedia y final.

➤ Diagrama de actividades

Se sugiere realizar un diagrama que permita colocar a los responsables de cada actividad las fechas de inicio, los días de culminación y las que faltan realizar. Esto permitirá hacer un mejor seguimiento del plan estratégico del plan de negocio exportador.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA		
PLANEX		
Días de ejecución por actividad		Estado
% total avanzado		
% por concluir		



EJEMPLO

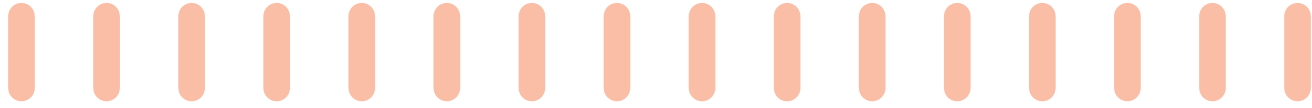


CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA: _____

PLANEX

DIAS TOTALES DE EJECUCIÓN POR ACTIVIDAD:	289
% TOTAL AVANZADO:	3,81%
% POR CONCLUIR:	94,81%

ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	Equipo PLANEX	INICIO	FECHA FIN
Estrategia 1	Natalia Torres	Suplente 1	1 de enero de 2017	11 de marzo de 2017
Estrategia 2	Richard Milla	Suplente 2	11 de enero de 2017	15 de enero de 2017
Estrategia 3	David Paredes	Titular	15 de marzo de 2017	31 de marzo de 2017
Estrategia 4	David Paredes	Titular	15 de marzo de 2017	31 de marzo de 2017
Estrategia 5	Natalia Torres	Suplente 1	5 de abril de 2017	6 de abril de 2017
Estrategia 6	David Paredes	Titular	6 de abril de 2017	7 de abril de 2017
Estrategia 7	David Paredes	Titular	6 de abril de 2017	9 de abril de 2017
Estrategia 8	Richard Milla	Suplente 2	12 de abril de 2017	20 de junio de 2017
Estrategia 9	Natalia Torres	Suplente 1	12 de abril de 2017	18 de abril de 2017
Estrategia 10	Richard Milla	Suplente 2	12 de abril de 2017	16 de mayo de 2017
Estrategia 11	Natalia Torres	Suplente 1	17 de mayo de 2017	20 de junio de 2017
Estrategia 12	Natalia Torres	Suplente 1	15 de junio de 2017	30 de junio de 2017
Estrategia 13	David Paredes	Titular	1 de julio de 2017	3 de julio de 2017
Estrategia 14	Richard Milla	Suplente 2	1 de julio de 2017	3 de julio de 2017
Estrategia 15	Todos	Todos	1 de julio de 2017	3 de julio de 2017
TOTAL			1 de enero de 2017	3 de julio de 2017



ESTADO: FASE INICIAL

# DIAS	T. EST. %	POR CONCLUIR	FIN %	FALTA	REST.%	TERMINADO
70	24,22%	11	3,81%	59	20,42%	NO
5	1,73%	0	0,00%	1	0,35%	NO
17	5,88%	0	0,00%	17	5,88%	NO
17	5,88%	0	0,00%	17	5,88%	NO
2	0,69%	0	0,00%	2	0,69%	NO
2	0,69%	0	0,00%	2	0,69%	NO
4	1,38%	0	0,00%	4	1,38%	NO
70	24,22%	0	0,00%	70	24,22%	NO
7	2,42%	0	0,00%	7	2,42%	NO
35	12,11%	0	0,00%	35	12,11%	NO
35	12,11%	0	0,00%	35	12,11%	NO
16	5,54%	0	0,00%	16	5,54%	NO
3	1,04%	0	0,00%	3	1,04%	NO
3	1,04%	0	0,00%	3	1,04%	NO
3	1,04%	0	0,00%	3	1,04%	NO
289	100,00%	0	0,00%	289	100,00%	NO
				3,81%		94,81%

FECHA INICIO:	1/01/17
FECHA IMPRESIÓN DE DOCUMENTO:	26/02/17
DIAS PROYECTADOS PARA EJECUCIÓN:	182
DIÍAS DE EJECUCIÓN:	1 856

Elaboración Propia - PLANEX



MÓDULO



**ESTUDIO DE MERCADO
INTERNACIONAL Y PLAN DE
MARKETING**

OBJETIVO



El MÓDULO 3 es el corazón de la elaboración del plan de negocio exportador ya que identificando a sus clientes, la empresa iniciará su ciclo de producción y comercialización.

El desarrollo del MÓDULO 3 permitirá establecer quién es el cliente a satisfacer y encontrar el mercado geográfico donde se encuentra, lo cual significa estar sujeto a mecanismos de protección y regulaciones nacionales que pueden ser muy distintas a aquellas que orientan, promueven o restringen la actividad exportadora. Por ello, es importante identificar los acuerdos comerciales y las reglas a que se obligan los países como parte de tratados bilaterales y de las reglas de la Organización Mundial de Comercio (OMC), así como las de los bloques de integración económica y/o asociación comercial que sujetan a los países miembros a adoptar reglas de comercio e inversión comunes.

¿Cómo realizar un estudio de mercado internacional y plan de marketing con éxito?

Para realizarlo con éxito, es importante que el equipo PLANEX se pregunte lo siguiente:

- ¿Cómo podemos satisfacer las necesidades del consumidor?
- ¿Cómo posicionar nuestro producto en ámbitos internacionales?
- ¿Cuáles son los gustos y preferencias de nuestros clientes?

La herramienta que permitirá encontrar las respuestas a estas interrogantes es la investigación de mercados.

- Según Naresh Malhotra, la investigación de mercados es “la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia”¹.
- Philip Kotler la define como “el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa”².



¹ Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico, Segunda Edición, de Malhotra Naresh, Prentice Hall, 1997, Págs. 21 y 22.

² Dirección de Marketing. Conceptos Esenciales, Primera Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall, 2002, Pág. 65.



- Según Richard L. Sandhusen, es “una recopilación sistemática, registro, análisis y distribución de datos e información sobre los problemas y oportunidades de mercadotecnia”³.
- Para Peter Chisnall, “tiene que ver con la recopilación sistemática y objetiva, el análisis y la evaluación de información sobre aspectos específicos de los problemas de mercadotecnia para ayudar a la administración a la hora de tomar decisiones importantes”⁴.

Es por ello que frente a estas oportunidades comerciales, el equipo PLANEX identificará las características para aprovecharlas, en función del potencial exportador de la empresa (autodiagnóstico empresarial).

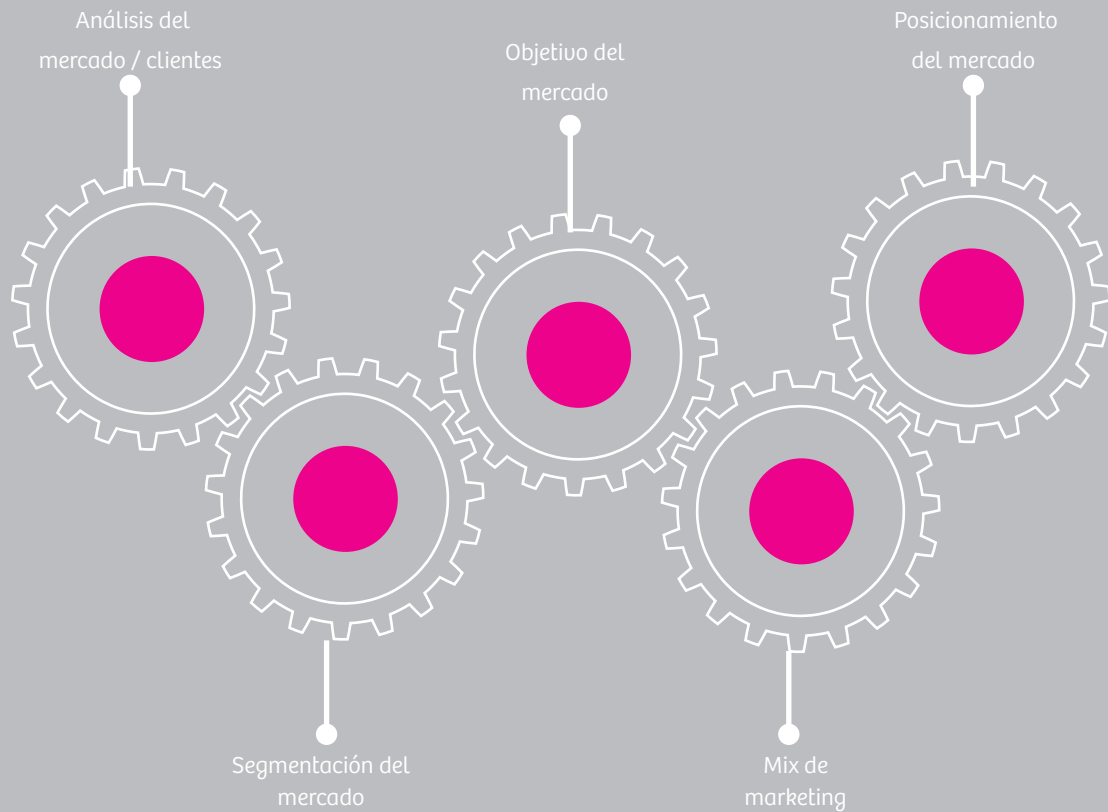
La identificación de mercados y el entendimiento de los mismos con fines de exportación exigen, desde la óptica del exportador, una inversión de recursos escasos. Ello determina la necesidad de adoptar una aproximación sistemática que aumente las probabilidades de que los riesgos de optar por un mercado de exportación –y que el costo de oportunidad por el uso de recursos escasos (incluido el tiempo)– estén contemplados dentro del contexto amplio de la gestión del negocio.

Mediante el plan de negocio exportador se podrá diseñar la estrategia de comercialización adecuada. En el siguiente esquema podemos observar los pasos para la implementación de dicha estrategia.

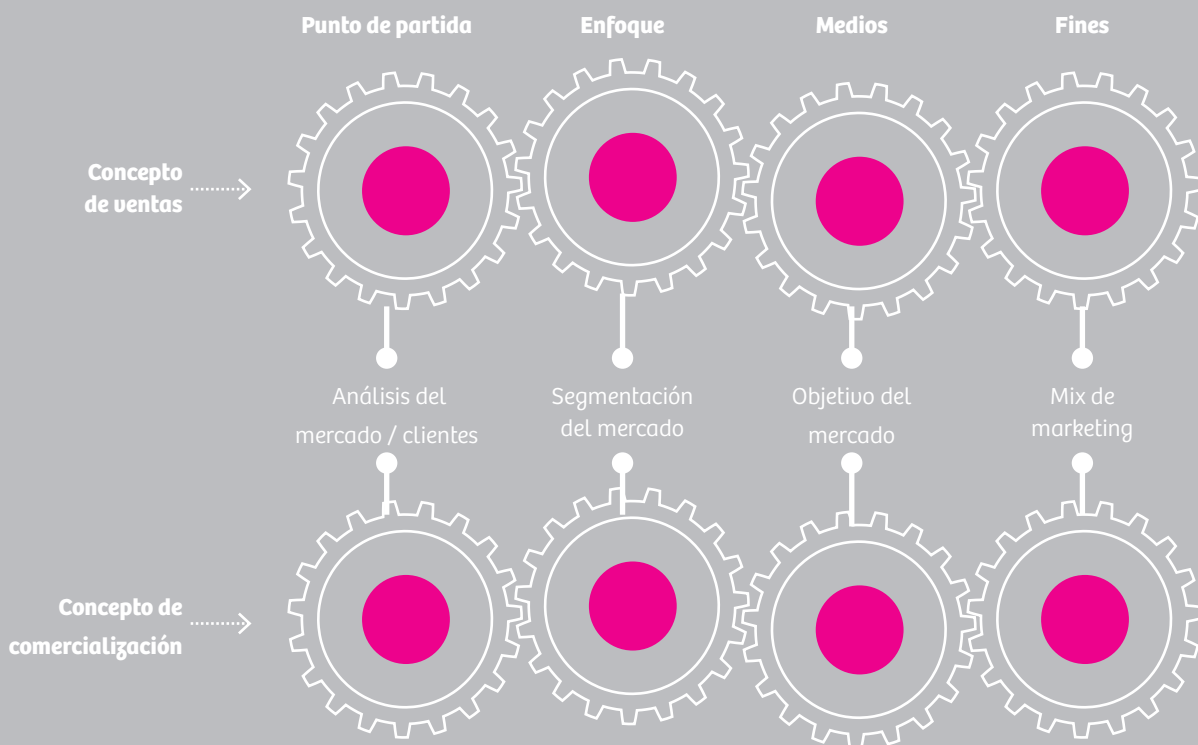
³ Mercadotecnia, Primera Edición, de Sandhusen L. Richard, Compañía Editorial Continental, 2002, Pág. 199.

⁴ La Esencia de la Investigación de Mercados, de Chisnall Peter, Prentice Hall, 1996, Pág. 6.

PROCESO DE ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN



VENTAS VS. COMERCIO





Estudio de mercado internacional

El término “investigación de mercados” tiene un significado amplio y se relaciona con la información que se solicita al área de mercadotecnia (marketing) de una empresa –o a un proveedor externo– para identificar mercados, nichos de clientes, masa crítica de demanda, preferencias y patrones de consumo, regulaciones, etc. Estas informaciones activan el proceso de toma de decisiones empresariales e inciden sobre los modelos de gestión, organización y producción de una empresa.



La investigación de mercados internacional es un proceso ordenado que está alineado con los objetivos y la misión de la empresa establecidos en el plan de negocio exportador. Consiste en identificar, recopilar, analizar y difundir, de modo sistemático y objetivo, la información de mercados externos con el propósito de identificar oportunidades y/o solucionar problemas asociados al emprendimiento de esfuerzos de exportación.

RECOMENDACIÓN



Se recomienda al equipo PLANEX concentrar ideas para identificar el problema a solucionar: cómo posicionar el producto en el mercado internacional y escoger una estrategia que permita incrementar la rentabilidad de la empresa.

A continuación se detalla el proceso para la planificación de la elaboración del estudio de mercado internacional.

FASES



TAREAS



RIESGOS





RECOMENDACIÓN



Para la elaboración del MÓDULO 3 haremos uso de las pautas que a continuación se desarrollarán para determinar el país objetivo y la selección del mercado, a fin de conocer la información que nos permitirá ingresar y satisfacer a esos consumidores.

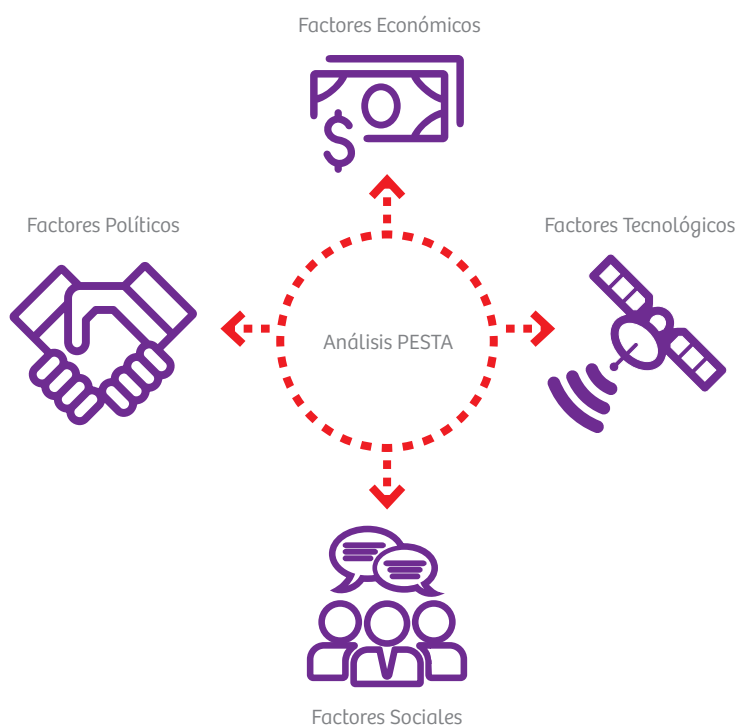
> Tendencia de consumo de producto o servicio

El punto clave para entender la tendencia de consumo de productos o servicios es entender al consumidor y su comportamiento en el entorno del mercado. Para ello es importante el análisis PESTA, ya que nos puede enfocar el entorno en el cual el cliente vive y toma decisiones y, por otro lado, el análisis del producto.

IMPORTANTE

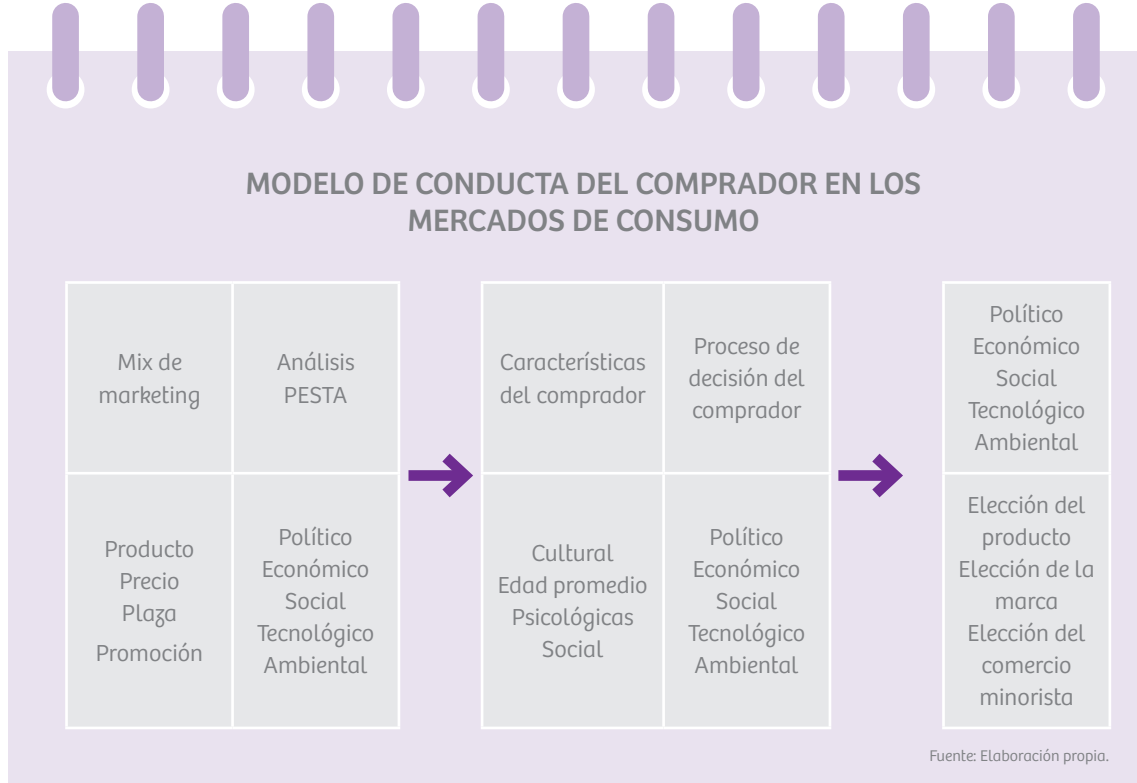


Es importante recordar que los consumidores tienen diferentes deseos y necesidades, muchos de estos restringidos por el presupuesto. El equilibrio entre la satisfacción de las necesidades y el presupuesto disponible podemos llamarlo nicho de mercado.



El valor de desarrollar un modelo de conducta del comprador radica en que aporta una explicación sobre la demanda de los productos de una determinada empresa, no solo en función del precio, sino también como resultado de un conjunto de factores específicos de los consumidores individuales o de grupo de consumidores. El siguiente gráfico presenta un modelo sugerido.

EJEMPLO



➤ Descripción del producto

La descripción del producto o del servicio permite conocer las ventajas del producto y razón de ser la empresa para satisfacción del cliente. Esto se logra mediante la elaboración de un pequeño esquema que muestre la reseña del producto y sus características principales.

Es importante detallar el proceso de elaboración del producto ya que esto permite reconocer las características importantes y adecuarlas en función de los gustos y preferencias de los consumidores.

Se recomienda al equipo PLANEX que realice la descripción del producto de modo tal que pueda demostrar de manera resumida todas las características que se le atribuyen. En el siguiente cuadro podemos observar un ejemplo de elaboración de la ficha del producto.



EJEMPLO



RESEÑA
DEL PRODUCTO

FICHA DEL PRODUCTO

NOMBRE: T-shirt marca Perú

MARCA: Sedatex

PROCESO DE ELABORACIÓN

Materia prima:

Tela de algodón, hilos, pintura para estampado textil

Proceso 1:

- Recorte de tela de algodón en base a moldes por tallas (S, M, L, XL, XXL).
- Estampado de la imagen sobre una de las piezas.

Proceso 2:

- Fijación y recubrimiento del estampado.
- Armado de piezas en máquina de coser industrial.

Proceso 3:

- Recorte de hilos sobrantes y control de calidad.
- Colocación de etiquetas y tallas.
- Empaquetado

CARACTERÍSTICAS:

El T-shirt de la marca Perú de la empresa Sedatex está confeccionado en tela de algodón 100% peruano y con un estampado especial, que hace la imagen más duradera.

Fuente: Elaboración propia.

>> Clasificación arancelaria

La clasificación arancelaria del producto permite encontrar información comercial referente a dónde se exporta. Se recomienda el uso de los sitios web de la SUNAT (<http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>) o del SIICEX, (www.siicex.gob.pe) para encontrar la partida arancelaria de nuestro producto.

¿Qué es una partida arancelaria?

En el comercio internacional, las mercancías se clasifican en partidas arancelarias. Clasificar arancelariamente una mercancía es asignarle uno de los códigos de la nomenclatura utilizada en la estructura del arancel de aduanas del Perú.

La NANDINA constituye la Nomenclatura Arancelaria Común de la Comunidad Andina y está basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías. Comprende las partidas, sus subpartidas correspondientes, notas de sección, de capítulo y de subpartidas, notas complementarias, así como las reglas generales para su interpretación.

El Arancel de Aduanas del Perú ha sido elaborado en base a la Nomenclatura Común de los Países Miembros de la Comunidad Andina (NANDINA), con la inclusión de subpartidas adicionales de conformidad a la facultad otorgada por el Artículo 4º de la Decisión 249 de la Comisión de la Comunidad Andina.

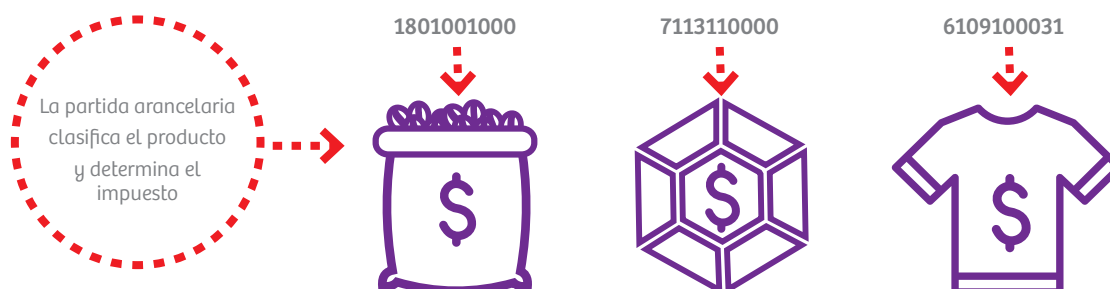
IMPORTANTE



El código numérico de la NANDINA está compuesto de 8 dígitos:

Los dos primeros identifican el capítulo; los dos siguientes corresponden al número de partida del Sistema Armonizado, dos dígitos más identifican las subpartidas).

Las mercancías se identifican en la NANDINA haciendo referencia a los 8 dígitos del código numérico que corresponda. Si una subpartida del Sistema Armonizado no se ha subdividido por necesidades comunitarias, los dígitos séptimo y octavo serán ceros.





RECOMENDACIÓN



Para obtener la clasificación arancelaria se puede utilizar el siguiente link de la SUNAT

<http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/aranceles/Arancel-2017.zip>

EJEMPLO

DÍGITOS					DENOMINACIÓN
1° 2°					
1° 2°	3° 4°				Capítulo
1° 2°	3° 4°	5° 6°			Partida del Sistema Armonizado
1° 2°	3° 4°	5° 6°	7° 8°		Subpartida del Sistema Armonizado
1° 2°	3° 4°	5° 6°	7° 8°	9° 10°	Subpartida NANDINA
1° 2°	3° 4°	5° 6°	7° 8°	9° 10°	Subpartida nacional

Fuente: SUNAT - orientación aduanera.

Ejemplo de partidas arancelarias

1801001000

1801001000

1801001000

1801001000

1801001000

1801001000

7113110000

7113110000

7113110000

7113110000

7113110000

7113110000

6109100031

6109100031

6109100031

6109100031

6109100031

6109100031

Cacao en grano sin tostar.

Capítulo arancelario 18.

Partida del sistema armonizado 1801.

Subpartida del sistema armonizado 180100.

Partida NANDINA (sistema regional).

Subpartida nacional (depende del país).

Joyería de plata.

Capítulo arancelario 71.

Partida del sistema armonizado 7113.

Subpartida del sistema armonizado 711311.

Partida NANDINA (sistema regional).

Subpartida nacional (depende del país).

Polos de algodón.

Capítulo arancelario 61.

Partida del sistema armonizado 6109.

Subpartida del sistema armonizado 610910.

Partida NANDINA (sistema regional).

Subpartida nacional (depende del país).

IMPORTANTE



El sistema armonizado constituye un conjunto coherente, ordenado y universal de códigos asignados a mercancías susceptibles de comercio internacional.

RECOMENDACIÓN



A continuación presentamos información para realizar las consultas sobre la partida arancelaria que se desea clasificar para una mercancía.

Vía telefónica:

Ante la División de Arancel Integrado, Oficina de Atención al Usuario Aduanero-Intendencia de Aduana Marítima del Callao. Teléfono 6343700.

Oficina de Atención al Usuario Aduanero - Intendencia de Aduana Aérea y Postal. Teléfono 6121730.

Donde podrá recibir orientación preliminar acerca de la determinación de la subpartida que corresponde a la mercancía consultada, siempre y cuando esta no represente mayores dificultades en su clasificación. Todas las respuestas que se obtengan por este medio serán de carácter referencial.

Módulo de atención:

En el local ubicado en la Av. Gamarra 680, Chucuito - Callao, donde podrá ser atendido por el personal de la Intendencia Nacional de Técnica Aduanera (módulo INTA).

Solicitud de clasificación: De tener dificultad en la clasificación arancelaria o si se requiere una respuesta oficial de la SUNAT que sea de observancia obligatoria por las aduanas a nivel nacional, dicha gestión se efectúa mediante el formulario denominado "Solicitud de Clasificación Arancelaria de Mercancías", el cual está disponible en la siguiente dirección:

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/procAsociados/inta-pe.00.09.html>

En dicha dirección también podrá encontrar la cartilla de instrucciones para el llenado del formulario. Para mayor información, puede remitirse al Procedimiento de Clasificación Arancelaria (INTA-PE.00.09) en la siguiente dirección:

<http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/procedimientos/asociados.html>

La solicitud debe ser presentada ante la Mesa de Partes de la Dependencia de SUNAT-ADUANAS (Sede Chucuito o cualquier Intendencia de Aduanas del país). El resultado de dicha solicitud es la Resolución de Intendencia Nacional sobre Clasificación Arancelaria, la cual es publicada en el portal de la SUNAT, pudiendo acceder a ella mediante CONSULTA DE RESOLUCIONES DE CLASIFICACION ARANCELARIA, o a través de los siguientes enlaces:

<http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/nomenclaturaarancelaria/modalidades.html>

www.aduanet.gob.pe/ol-ad-calInter/regclasInterS01Alias



El equipo PLANEX deberá desarrollar una ficha del producto la cual debe contener la partida arancelaria del producto. En la siguiente tabla se detallan las consideraciones que debe tener la ficha.

EJEMPLO

FICHA PRODUCTO



T-shirt Marca Perú (Sedatex)

Partida	Descripción
6109100031	

T-shirt de algodón Marca Perú

Descripción:
El T-shirt de la marca Perú de la empresa Sedatex está confeccionado en tela de algodón 100% peruano, y con altos estándares de calidad que hacen un óptimo producto que pueda ser vendido al exterior.

Formas de presentación: Polos con cuello redondo y cuello "u".

Varietades / especies: En colores rojo, negro, blanco, morado, verde y marrón.

Zona de producción: Barranca

Usos y aplicación: Vestimenta.

Principales mercados: Países de América del Sur.

Ventana comercial

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
X	X					X	X				X

Fuente: Elaboración propia.

IMPORTANTE



El equipo PLANEX elaborará la ficha de productos del abanico de productos que cuenta la empresa a ofrecer a los mercados internacionales, esto permitirá generar la línea de productos y oferta con potencial de negociación.

> Identificación del problema

En la medida que el equipo PLANEX expanda sus actividades y, eventualmente, se proponga el desafío de iniciar un esfuerzo de exportación y de adoptar una cultura exportadora, entonces las necesidades de información serán mayores. La realización de la investigación de mercado internacional se desarrolla mediante la identificación del problema a solucionar.

El equipo PLANEX se plantea preguntas para determinar cuál es el problema a solucionar dentro de las actividades de la empresa, para posicionar el producto o lograr su exportación. Presentamos una lista de preguntas respecto al mercado y producto.

Mercado: ¿Conocemos el mercado de destino?



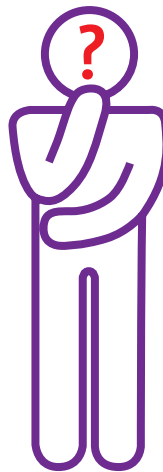
¿A qué países exportaremos nuestros productos?



¿Qué países comprarán el producto y cuáles tienen un mejor potencial para lograrlo?



¿Conocemos la legislación?



¿Conocemos las principales ciudades, puntos de entrada (puertos, aeropuertos, etc.)?



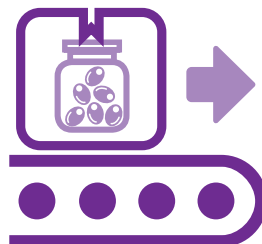
¿Conocemos el nicho de mercado?

Producto: ¿Se cuenta con oferta exportable?

- ¿Se trata de un producto competitivo?
- ¿Se cuenta con sistemas de calidad y tecnología adecuados?
- ¿El precio del producto es competitivo?
- ¿El producto es diferenciado?
- ¿Cuál es la capacidad de adaptabilidad del producto en el exterior?
- ¿Se cuenta con capacidad de producción?



Producto competitivo



Calidad y tecnología



Precio competitivo



>> Objetivo general

El objetivo general de una investigación de mercado internacional pueden comprender al menos 5 tipos de componentes:

- La definición de un conjunto de características que permitan construir un perfil del mercado en perspectiva.
- La identificación de problemas, exigencias del mercado en perspectiva o requerimientos que la empresa debe considerar (por ejemplo, la intensidad de capital a invertir, la tecnología a emplear, la calidad a asegurar, etc.), y que quizás no son aparentes a primera vista.
- El estado actual de la demanda en el mercado en perspectiva, que puede estar en alza o en declive.
- Las tendencias económicas y/o los cambios en el comportamiento del consumidor.
- La exploración de alternativas para enfrentar los problemas, restricciones o requerimientos identificados, a fin de llegar a una solución viable.

El equipo PLANEX, luego de analizar los problemas a solucionar por medio de la elaboración de la investigación de mercado, define los objetivos que se tendrán que cumplir por medio de dicho documento. El objetivo general orientará las estrategias que se aplicarán en el plan de marketing.

> Análisis del producto y cartera de productos

El análisis del producto y la cartera de productos dentro del desarrollo de la investigación de mercado internacional deben considerar los gustos y tendencias del consumidor. Esto es importante para priorizar las líneas de productos de la empresa, es decir, qué será lo que se ofrecerá y cuál será la estrategia para ingresarlo en los mercados internacionales.

IMPORTANTE

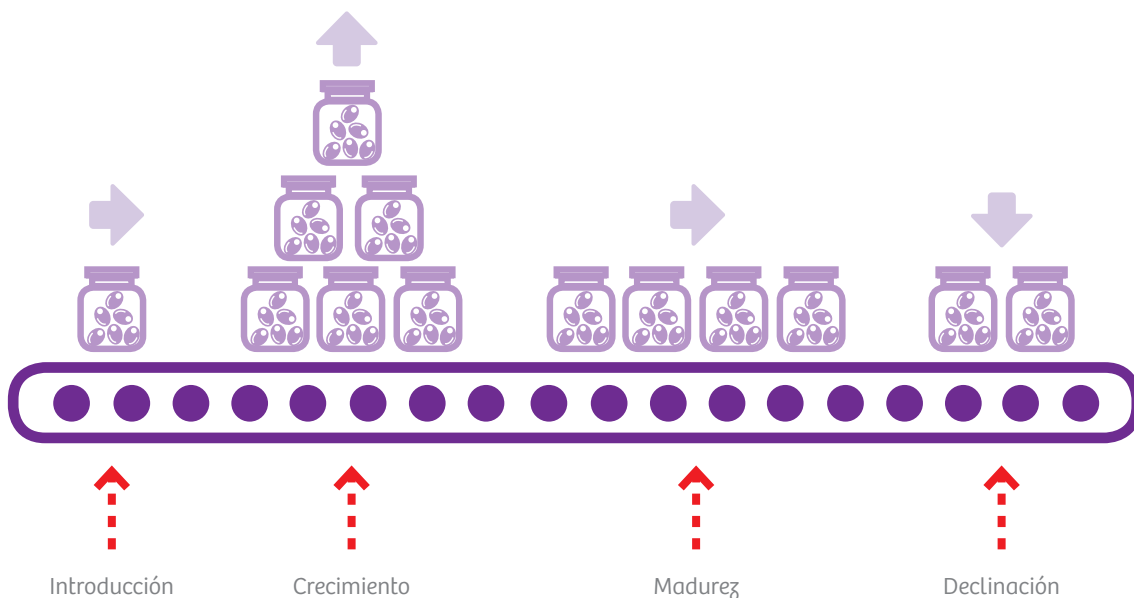


El equipo PLANEX, al elaborar las fichas de los productos mencionados, debe considerar evaluarlos en función de las características de los consumidores, es decir, una relación mercado-producto. Esto a su vez determinará el ciclo de vida del producto para una toma de decisiones en el mercado a exportar.

>> Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto (CVP) es la evolución de las ventas de un artículo durante el tiempo que permanece en el mercado. Los productos no generan un volumen máximo de ventas inmediatamente después de introducirse en el mercado, ni mantienen su crecimiento indefinidamente.

El CVP es el conjunto de etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación, cuyos conceptos son utilizados como una herramienta para conocer y rastrear la fase en la que se encuentra una determinada categoría de productos, con la finalidad de identificar con anticipación los riesgos y oportunidades que plantea cada etapa.



Introducción

Esta primera etapa del CVP se desarrolla cuando se lanza un nuevo producto, que puede ser innovador o puede tener una característica novedosa, que dé lugar a una nueva categoría de producto en el mercado.

- Las ventas son bajas.
- No existen competidores y, en el caso que los haya, son muy pocos.
- Los precios suelen ser altos en esta etapa, debido a que existe una sola oferta o unas cuantas.
- Los gastos en promoción y distribución son altos.
- Las actividades de distribución son selectivas.
- Las utilidades son negativas o muy bajas.
- El objetivo principal de la promoción es informar.
- Los clientes que adquieren el producto son los innovadores.



IMPORTANTE



La etapa de introducción es la más arriesgada y costosa porque se tiene que gastar una considerable cantidad de dinero no solo en desarrollar el producto, también en procurar la aceptación de la oferta por parte del consumidor. Por ello, cabe señalar que son muchos los nuevos productos que fracasan en esta etapa debido principalmente a que no son aceptados por una cantidad suficiente de consumidores.



Crecimiento

Si una categoría de producto satisface al mercado y sobrevive a la etapa de introducción, pasa a la etapa de crecimiento. En ella, las ventas comienzan a aumentar rápidamente.

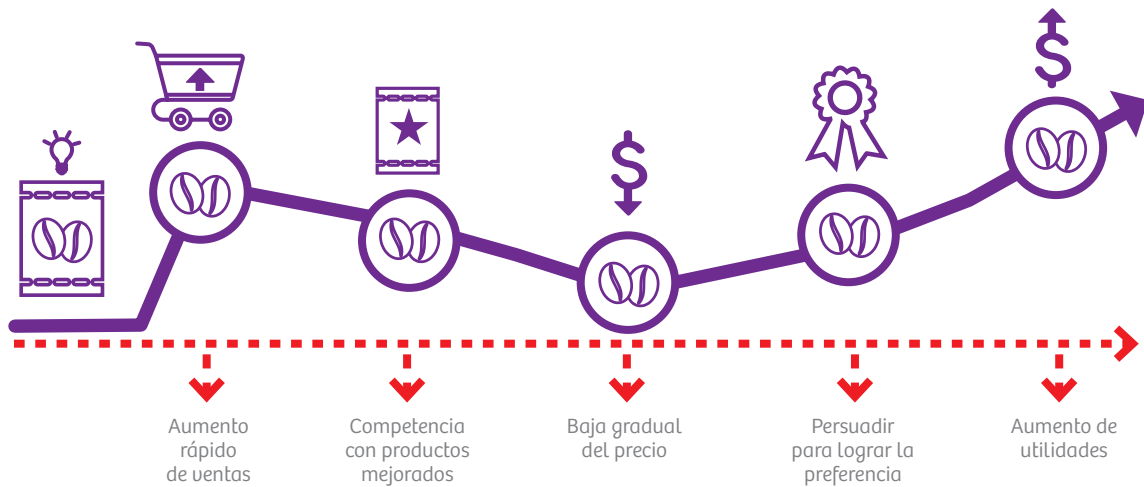
Se caracteriza por presentar el siguiente escenario:

- Las ventas suben con rapidez.
- Muchos competidores ingresan al mercado.
- Aparecen productos con nuevas características (extensiones de producto, servicio o garantía).
- Los precios declinan de manera gradual como un esfuerzo de las empresas por incrementar las ventas y su participación de mercado.
- La promoción tiene el objetivo de persuadir para lograr la preferencia por la marca.
- La distribución pasa de ser selectiva a intensiva.
- Las utilidades aumentan, a medida que los costos unitarios de fabricación bajan y los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande.
- Los clientes que adquieren el producto en esta etapa son los adoptadores tempranos.

IMPORTANTE



En la etapa de crecimiento las ventas suelen incrementarse a tasas crecientes, muchos competidores ingresan en el mercado, las grandes compañías pueden comenzar a adquirir pequeños negocios pioneros y las utilidades son saludables.





Madurez

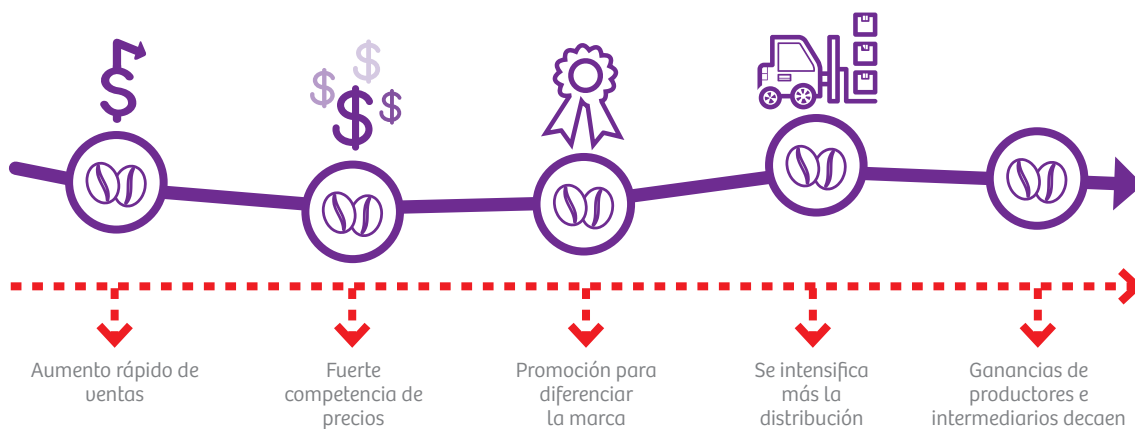
En esta tercera etapa, el crecimiento de las ventas se reduce o se detiene. Esta etapa se caracteriza por presentar el siguiente escenario:

- En una primera fase, las ventas siguen aumentando pero a ritmo decreciente, hasta que llega el momento en que se detiene.
- La competencia es intensa, aunque el número de competidores primero tiende a estabilizarse, y luego comienza a reducirse.
- Las líneas de productos se alargan para atraer a segmentos de mercado adicionales. El servicio juega un papel muy importante para atraer y retener a los consumidores.
- Existe una intensa competencia de precios.
- Existe una fuerte promoción (cuyo objetivo es persuadir) que pretende destacar las diferencias y beneficios de la marca.
- Las actividades de distribución son más intensivas que en la etapa de crecimiento.
- Las ganancias de productores y de intermediarios decaen, principalmente por la intensa competencia de precios.
- Los clientes que compran en esta etapa son la mayoría media.

IMPORTANTE



Esta etapa normalmente dura más tiempo que las anteriores y presenta retos importantes para la dirección de mercadotecnia. La mayor parte de los productos se encuentra en la etapa de madurez, por lo que casi toda la dirección de mercadotecnia se ocupa de productos maduros.



Declinación

En esta cuarta etapa la demanda disminuye, por tanto, existe una baja de larga duración en las ventas que podrían reducirse a cero o caer a su nivel más bajo, en el que pueden continuar durante muchos años.

- Las ventas van en declive.
- La competencia va bajando en intensidad debido a que el número de competidores va decreciendo.
- Se producen recortes en las líneas de productos existentes mediante la discontinuación de presentaciones.
- Los precios se estabilizan a niveles relativamente bajos. Sin embargo, puede haber un pequeño aumento de precios si existen pocos competidores (los últimos en salir).
- La promoción se reduce al mínimo, tan solo para reforzar la imagen de marca o para recordar la existencia del producto.
- Las actividades de distribución vuelven a ser selectivas. Por lo regular, se discontinúan los distribuidores no rentables.
- Existe una baja en las utilidades hasta que estas son nulas, e incluso, se convierten en negativas.
- Los clientes que compran en esta etapa son los rezagados.

IMPORTANTE



La etapa de declinación, medida por el volumen de ventas de la categoría total, es inevitable por una de las razones siguientes:

- 1 Se crea un producto mejor o menos costoso para satisfacer la misma necesidad.
- 2 La necesidad del producto desaparece a menudo por el desarrollo de otro producto.
- 3 La gente sencillamente se cansa de un producto (un estilo de ropa, por ejemplo), así que este desaparece del mercado. Por ello, y al ver pocas oportunidades de lograr ventas o ganancias revitalizadas, la mayoría de competidores abandona el mercado en esta etapa.



Para analizar el producto que se va ofrecer, podemos usar la siguiente ficha en la cual se contestará, por medio de alternativas, lo que sucede con el producto a fin de poder determinar en qué nivel del ciclo de vida se encuentra.

EJEMPLO

CARACTERÍSTICAS DE LAS FASES DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

CRITERIOS	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ-SATURACIÓN	DECLIVE
Tasa de crecimiento del mercado	Bajo	Alto	Vegetativo	Negativo
Cambio en la tasa de crecimiento	Pequeño	Se incrementa con rapidez, después más despacio	Pequeño-nulo	Decrece con rapidez
Número de segmentos	Muy pocos	Algunos	De algunos a muchos	Pocos
Cambios tecnológicos en el diseño del producto	Muy grandes	Grandes	Ligeros	Ligeros
Beneficios totales	Negativos	Positivos crecientes	Punto más alto - empiezan a descender	Positivos a negativos
Beneficios por unidad	Negativos	Punto más alto	Se inicia el descenso	Positivos a negativos
Flujo de caja (Cash flow)	Altamente negativo	Negativo	Altamente positivo	Positivo
Ventas	Bajas	Rápido crecimiento	Lento crecimiento/ estabilización	Disminuyen
Costos de producción	Altos	Más bajos (economías de escala y de experiencia)	Alcanzan su nivel más bajo	Se elevan
Clientes	Innovadores (escasos)	Primeros adoptadores y primera mayoría	Mercado masivo	Última mayoría - Regagados
Competencia	Escasa o inexistente. Monopolio	<ul style="list-style-type: none"> Entrada de competidores que imitan el producto, lo mejoran o reducen precios. Oligopolio 	<ul style="list-style-type: none"> La competencia se estabiliza. Cuotas de mercado estables. Competencia monopolística / aumenta la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> Competidores van saliendo del mercado. Oligopolio. Aumenta la competencia
Información fundamental	Identificar las posibilidades de uso del producto y descubrir su debilidades	<ul style="list-style-type: none"> Atención a la posición de la marca. Búsqueda de nuevas oportunidades de segmentación 	<ul style="list-style-type: none"> Atención a posibles mejoras del producto. Alerta ante la competencia y los posibles signos de declive del producto 	Identificación del momento en que el producto deber ser abandonado
I+D	Correcciones técnicas	Iniciar el desarrollo del producto sucesor del actual	Desarrollar pequeñas variantes. Reducir costos.	Retirar toda la I+D de la inversión inicial

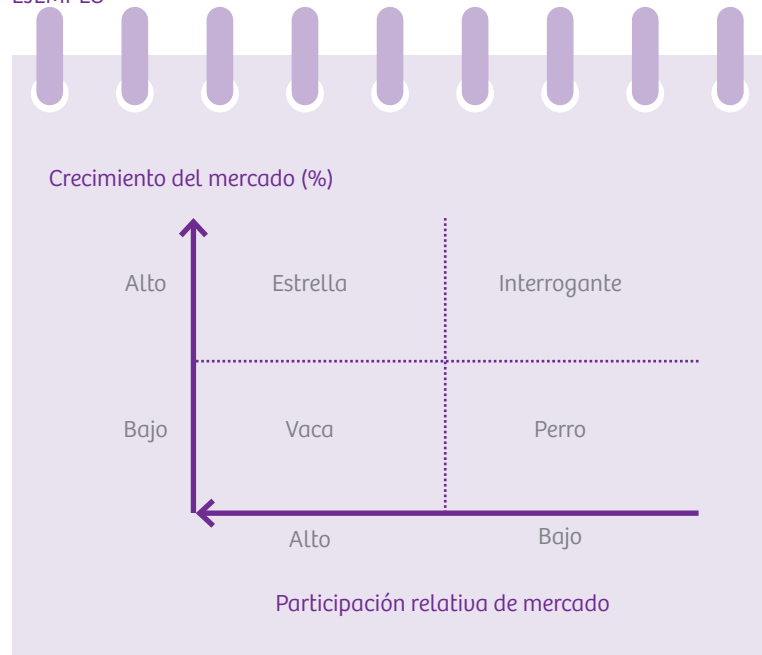
Se recomienda que por cada ficha se identifique el respectivo ciclo de vida del producto.

>> Matriz de crecimiento y participación (BCG)

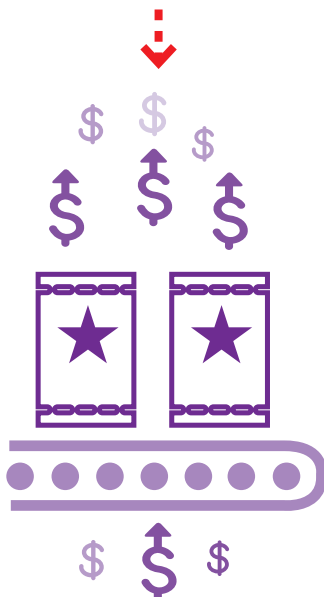
Una vez encontrado el nivel en el que se encuentra cada producto (mediante su ciclo de vida), podemos enfocarlos en los mercados internacionales. Por ello, es importante entender las necesidades de los consumidores para poder ofrecer productos acordes a dichas exigencias.

La matriz de crecimiento-participación permite visualizar qué productos generan y cuáles absorben fondos, lo que nos permite tomar decisiones acerca de los productos. Dependiendo de su posición, los productos se clasifican en estrellas, interrogantes, perros y vacas.

EJEMPLO

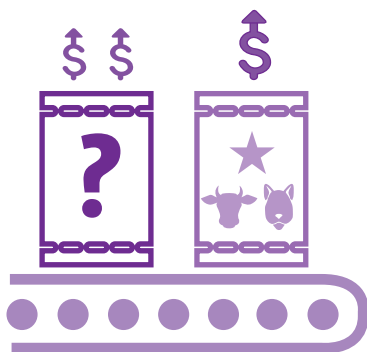


Productos estrella representan mejores oportunidades de rentabilidad



Estrellas:

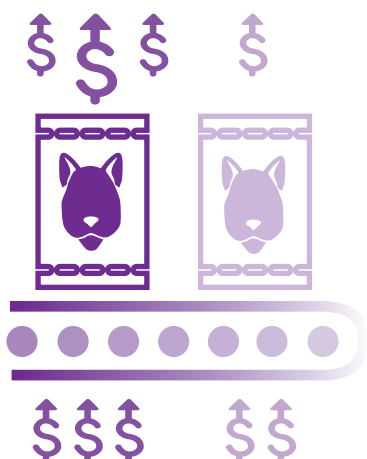
Estos productos tienen una participación relativamente alta en un mercado en rápido crecimiento o están en la etapa de introducción o de crecimiento. Los negocios ubicados en este cuadrante (muchas veces llamados "estrellas") representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable participación relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria, deben captar inversiones considerables para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las asociaciones de riesgo compartido.



Interrogantes:

Un producto interrogante es un problema. Se necesitará inversión para asegurar un rápido crecimiento del mercado, pero si se hace solo para mantenerse al ritmo de crecimiento del mercado, la posición competitiva del producto no habrá mejorado. Estos negocios se llaman “interrogantes” porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

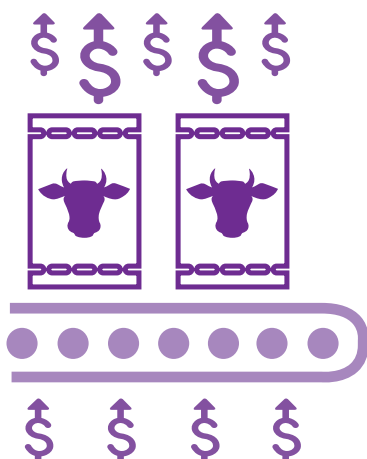
→ Son productos sobre los cuales se deberá decidir si los refuerza o sólo los vende. Pueden convertirse en estrella, vaca o perro.



Perro:

Son productos con baja participación en un mercado que ha alcanzado la madurez. En esta etapa, será difícil encontrar un comprador a un precio razonable y las utilidades serán relativamente bajas. Debido a su posición débil (interna y externa), estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos de estos productos han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

→ Productos en etapa de madurez a declinación porque su participación en el mercado decayó.



Vacas:

Son productos con una gran participación en un mercado relativamente maduro. No se requiere más inversión en crecimiento o desarrollo del producto, y la posición dominante en el mercado supone que es probable que los márgenes sean altos. Esto convierte al producto en generador de fondos. Se devolverá parte de los fondos invertidos en forma de dividendos o repago de deuda.

→ Productos en etapa de madurez con una posición dominante que lo convierte en generador de fondos.

Modelo BCG

➤ Selección del mercado objetivo

La selección del mercado es una de las decisiones estratégicas más importantes para una empresa, particularmente porque afecta directamente la logística, la producción y las finanzas internas, e incide sobre las posibilidades de crecimiento y posicionamiento distintivo en el mercado.

La selección del mercado determina, en buena parte, el futuro de la empresa, y constituye una actividad que puede reportar enormes beneficios, pero que también involucra riesgos importantes.

IMPORTANTE

Para la selección del mercado objetivo podemos responder un test que nos orientará a saber hacia qué mercado deberemos enfocar nuestra atención para realizar el análisis de la oferta y la demanda en él.

El equipo PLANEX responderá preguntas relacionadas a seis categorías que detallamos a continuación.



EJEMPLO

En la siguiente tabla podremos escoger las alternativas que ayudarán seleccionar el mercado objetivo:

TEST DE SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

	Categoría de Preguntas
	Compradores, Capacidad de Compra e Importadores
1	La población es numerosa y cuenta con ingreso disponible suficiente como para configurar un mercado objetivo.
2	Las importaciones de mi producto en el mercado objetivo son elevadas en términos de valor y volumen.
3	La tendencia de las importaciones es creciente y se espera que siga aumentando.
	Acceso al mercado y ventajas comerciales
4	Las barreras arancelarias son bajas.
5	Las barreras no arancelarias no representan una limitación para el ingreso al mercado (considerando los obstáculos burocráticos a las importaciones: licencias, permisos, trámites, documentación, etc.
6	Las regulaciones técnicas (requerimientos normativos para el producto) cumplen su rol sin constituirse en obstáculos o restricciones ocultas al comercio de los productos que exporto.
7	El acceso a la información es fácil y de bajo costo.
8	Existen en este mercado preferencias arancelarias que facilitan el acceso al mercado.
9	Existen en este mercado: Representaciones diplomáticas, oficina comercial, cámaras binacionales, oficina de promoción de importaciones, bancos corresponsales de los principales bancos del Perú.
10	PROMPERÚ cuenta con programas de promoción comercial para los exportadores que desean ingresar a este mercado (capacitación, asistencia técnica, ferias y exhibiciones especializadas, misiones de vendedores o compradores.
11	Existen en este mercado exhibiciones comerciales especializadas tales como ferias y ruedas de negocios, que sirven de apoyo a nuestra labor de mercadeo.
	Canales de Distribución y Logística Exportadora
12	El conocimiento de los canales de distribución en el país objetivo es amplio.
13	Los medios logísticos existentes permiten llegar sin mayor retraso o dificultad a este mercado.
14	Los costos de transporte no afectan significativamente las posibilidades de exportación de mi producto
15	Los requerimientos de envase y embalaje del país de destino no constituyen una dificultad a la exportación.
16	Poseo suficiente experiencia en contratos de compra venta internacional y conocimiento de condiciones de pago más frecuentes en el país objetivo.
	Intensidad de la Competencia
17	Los productores locales no representan una fuerte competencia y no tienen una gran capacidad de influencia sobre las políticas comerciales.
18	Los competidores externos son pocos y presentan un bajo posicionamiento en el mercado.
19	Los exportadores peruanos de mis productos son escasos y no presentan en la actualidad un posicionamiento superior al de mi empresa en este mercado
	Riesgos
20	El país no presenta riesgos desde el punto de vista socioeconómico, político, legal y comercial.
21	Las empresas con las que voy a negociar presentan un nivel de riesgo entre bajo y mínimo.
22	La percepción de la comunidad empresarial respecto a la calidad de buen pagador de las empresas del país es buena.
	Distancia Sicológica
23	Mi empresa tiene experiencia en el mercado
24	Existe afinidad cultural y buena comunicación con la comunidad empresarial de este país.
25	Mi empresa cuenta con contactos de negocios previamente establecidos.
26	Mi producto puede ser adaptado a los requerimientos del mercado, de ser necesario, sin mayor dificultad.

Nota: No/Nunca = 1; Algunos / A veces = 2; Si / Siempre = 3



Análisis de la oferta

El análisis de la oferta dentro de la estructura del MÓDULO 3 permite identificar información relevante para conocer al país objetivo en términos económicos y demográficos, así como respecto de sus políticas comerciales (existencia de barreras arancelarias y pararancelarias).

Para ello podemos hacer uso de fuentes secundarias que incluyen estadísticas institucionales disponibles de forma gratuita, así como informes de investigación de mercado del SIICEX (www.siicex.gob.pe).

Mercado objetivo

Conjunto de consumidores pertenecientes al mercado disponible que puede formar parte del mercado real y potencial.

A este mercado se dirigen todos los esfuerzos y acciones comerciales, con la finalidad de que sus consumidores se conviertan en consumidores reales del producto.

Ficha país

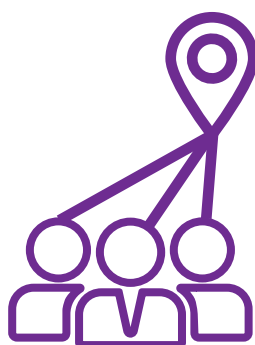
Permite obtener información del país de una manera resumida. Se debe considerar los datos principales a fin de obtener un panorama general previo a una investigación más profunda.

RECOMENDACIÓN



El sitio web de la Agencia Central de Inteligencia de Estados Unidos (CIA), presenta información relevante de todos los países respecto a su geografía, población, gobierno, economía, comunicaciones, transporte, etc.

www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html



Mercado objetivo



Ficha país obtiene información resumida de un país



Exigencias del producto para su acceso al mercado internacional

EJEMPLO

Para elaborar la ficha país, recomendamos usar los siguientes puntos:

Ejemplo del país objetivo	: Estados Unidos de América
Área	: 10 000 000 km ²
Capital	: Washington DC
Ciudades importantes	: Nueva York, Los Ángeles, Chicago
Población	: 323 995 528 (estimado a julio del 2016)
Idioma oficial	: Inglés
Ubicación geográfica	: América del Norte
Organización territorial	: Estados federados
Moneda	: Dólar estadounidense (US\$)
Sistema cambiario	: US\$ 1,00
PBI	: US\$ 17,42 millones de millones
PBI per cápita	: US\$ 54 600
Tasa de crecimiento anual	: 2,4%
Clima	: Generalmente templado, tropical y cálido en Hawái y Florida ártico en Alaska, semiárido al oeste del Río Misisipi, mediterráneo en la costa de California y oceánico en la costa sur de Alaska, Oregón y Washington
Voltaje	: 120 voltios
Pesos y medidas	: Sistema inglés
Días festivos	: 4 de julio
Códigos telefónicos	: 001

RECOMENDACIÓN



Para tener mayor información y completar la ficha podemos hacer uso de sitios web como por ejemplo www.xe.com (para el tipo de cambio) y www.dias-festivos.com (para los feriados).



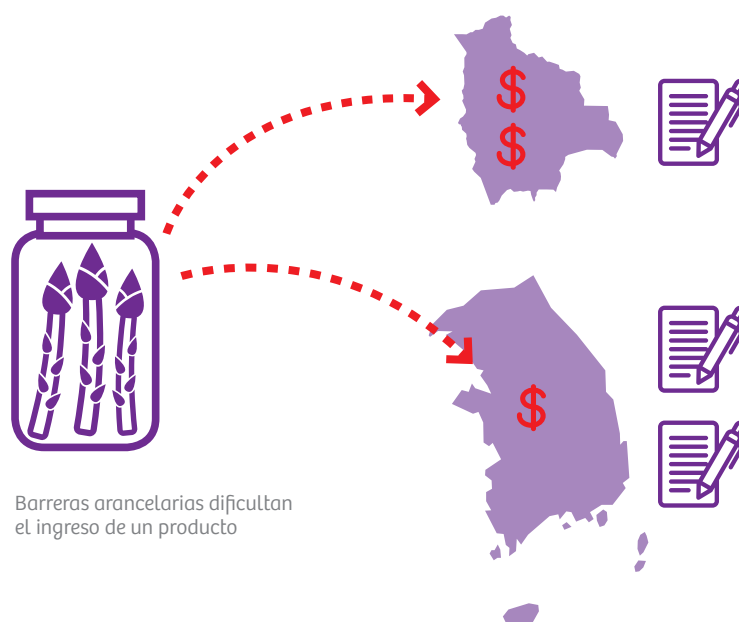
Exigencias del producto

Muchos países toman medidas para proteger sus mercados internos y disminuir las importaciones ejerciendo un control sobre ellas. Dichas medidas pueden ser barreras arancelarias y no arancelarias (pararancelarias).

Las exigencias del producto se encuentran dentro del marco de acceso al mercado y ventajas comerciales. Es por ello que al momento de seleccionar el mercado objetivo, se debe contar con una descripción general de los beneficios que se otorgan al país exportador y a los productores del país importador.

■ Barreras arancelarias

Se trata de la aplicación de aranceles a un producto de un país dado con el fin de proteger a los productores nacionales que generan el mismo bien o para disminuir las importaciones.



Arancel:

Impuesto que paga el importador al introducir productos en un mercado. Estos impuestos se encuentran establecidos en el Arancel de Aduanas.

Pueden ser de tres tipos:

- Ad-valorem (es el más utilizado). Se aplica sobre el valor de las mercancías y se calcula sobre un porcentaje del valor del producto (CIF), Por ejemplo: 10 centavos por cada dólar.
- Específico (o arancel de renta). Es una serie de tarifas designada fundamentalmente para que el Gobierno que las aplica recaude ingresos. Por ejemplo, un arancel por la importación de café (en un país que no produce café) recauda una cantidad estable para el Estado.

- **Sobretasa arancelaria.** Es un arancel proteccionista utilizado para inflar los precios de manera intencionada sobre un producto importado, a fin de proteger a la industria nacional de la competencia extranjera.

Por ejemplo: un arancel del 50% sobre una máquina que los importadores habrían vendido a US\$100 y ahora, a causa del arancel, venden a US\$150. Sin ese arancel, los fabricantes locales solo podían vender la máquina a US\$100 o arriesgarse a que se la compren a otros más barata, pero ahora pueden hacer la misma venta a US\$150.



RECOMENDACIÓN



Fuentes de información sobre aranceles:

ALCA : www.ftaa-alca.org

EEUU : www.usitc.gov

ALADI : www.aladi.org

CAN : www.comunidadandina.org

Otras : www.sieca.int,

www.pec.org/en/Groups/Committee-on-Trade-and-Investment/Rules-of-Origin/WebTR.aspx,

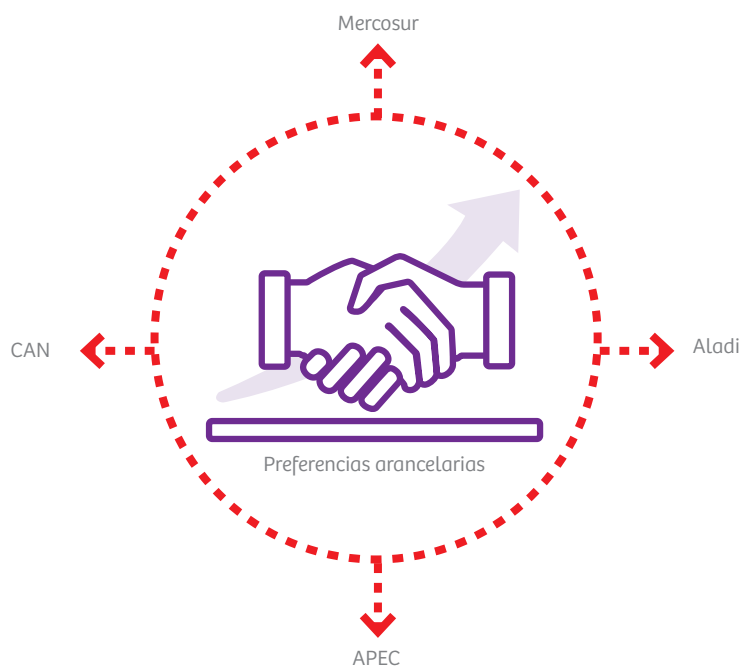
www.macmap.org



Preferencias arancelarias:

Algunos países ofrecen preferencias arancelarias sobre determinados productos. El Perú las recibe gracias a los acuerdos comerciales que tiene suscritos.

- Comunidad Andina de Naciones (CAN).
- Mercado Común del Sur (Mercosur).
- Asociación Latinoamericana de Integración (Aladi).
- Régimen especial de preferencias arancelarias otorgadas por los países de la Unión Europea y asesoría sobre el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC).



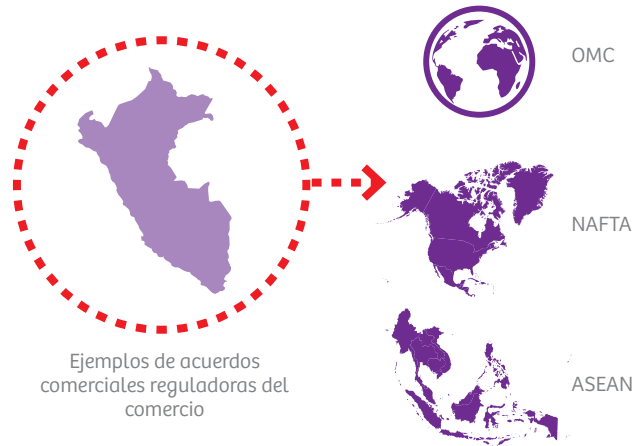
Acuerdos comerciales:

Son contratos entre dos o más países, mediante los cuales se regulan materias estrictamente comerciales. Tienen carácter de tratados arancelarios para procurar ventajas y seguridad en las aplicaciones de las tarifas y regímenes aduaneros que afectan a los contratantes.

Ejemplos:

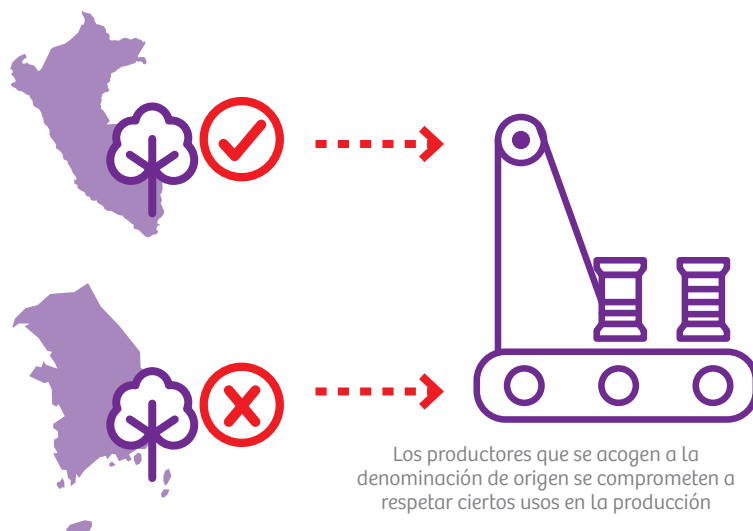
- La Organización Mundial de Comercio (OMC).
- Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN o NAFTA por sus siglas en inglés).
- Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN).

Fuente: www.acuerdoscomerciales.gob.pe



Denominación de origen:

Es un tipo de indicación geográfica aplicada a un producto cuya calidad o características se deben fundamental y exclusivamente al lugar donde se produce, transforma y elabora. Esta calificación se emplea para proteger ciertos productos que -desde tiempos antiguos- se producen en una zona determinada contra productores de otras zonas. Los productores que se acogen a la denominación de origen se comprometen a mantener la mejor calidad posible, así como a respetar ciertos usos tradicionales en la producción.





► Barreras pararancelarias

Se entiende por barreras no arancelarias las leyes, regulaciones, políticas o prácticas de un país que restringen el acceso de productos importados a su mercado. Por ende, incluyen tanto normas legales como procedimientos administrativos no basados en medidas explícitas, sino en directivas informales de instituciones y gobiernos.

IMPORTANTE



Los cupos establecen la cantidad máxima del producto a ser importado con un arancel determinado. Por encima de ese volumen, se deben abonar tasas mucho más altas que, en algunos casos, se transforman en virtuales prohibiciones a la importación.



Las barreras pararancelarias restringen la importación mediante leyes, regulaciones o políticas.

Regulaciones y normas técnicas:

Son documentos establecidos por consenso y aprobados por un organismo reconocido que suministra, para uso común y repetido, reglas, directrices y características para las actividades o sus resultados. Las normas técnicas se deben basar en los resultados consolidados de la ciencia, la tecnología y la experiencia, y sus objetivos deben ser los beneficios óptimos para la comunidad.

Tipos de normas técnicas:

- Etiquetado.
- Empaque.
- Marcas.
- Normas de calidad.
- Normas sobre toxicidad y residuos.
- Ecológicas.
- De buenas prácticas de manufactura.
- Otras.

Normas sobre empaque:

El empaque es un medio para proteger la mercancía, manteniéndola inmóvil y a la vez proporcionándole amortiguamiento. Además, si es bien empleado, ayuda a estabilizar la temperatura dentro del recipiente.

Cuando se manipula un producto que ha de ser empacado, pueden ocurrir diversos daños mecánicos.

**Normas sobre marcas (etiquetado):**

El etiquetado del producto ayuda al gestor a mantener el seguimiento de la mercancía cuando se traslada por los sistemas de post cosecha, y asiste a los mayoristas y minoristas en la utilización de prácticas adecuadas. Las etiquetas pueden estar preimpresas en cajas de cartón, pegadas, estampadas o pintadas en los empaques. Además, contiene información que advierte sobre el riesgo de una mercancía. Esta debe medir por lo menos 10 cm. x 10 cm.; salvo en el caso de que el producto sea pequeño y esta medida se reduce.

El etiquetado puede ayudar a la publicidad del producto, al empacador o al transportista. Algunos transportistas proporcionan folletos que detallan los métodos de conservación o recetas para los consumidores.

Las etiquetas de transporte deben exhibir, en parte o en su totalidad, esta información:

- Nombre común del producto.
- Peso neto, número y/o volumen.
- Nombre de la compañía.
- Nombre y dirección del empacador o transportista.
- País o región de origen.
- Tamaño y categoría.
- Temperatura de almacenamiento recomendada.
- Instrucciones especiales de manejo.
- Nombre de insecticidas legales si se han utilizado en el empaque.



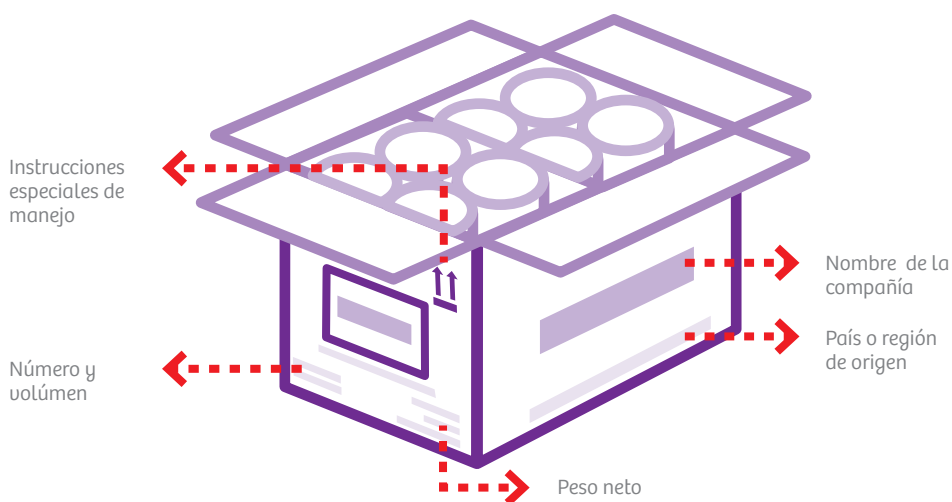
El etiquetado de los empaques de tamaño adecuado para el consumidor es obligatorio según las normas de la FDA (Food and Drug Administration-Administración de Alimentos y Fármacos de Estados Unidos). Las etiquetas deben exhibir el nombre del producto, peso neto y nombre y dirección del productor, emparador o distribuidor.

RECOMENDACIÓN



Para mayor información respecto al registro de la FDA pueden contactarse con el Departamento de Calidad de PROMPERÚ.

ETIQUETAS DE TRANSPORTE



Normas de calidad:

Son documentos establecidos por consenso y aprobados por un organismo reconocido (nacional o internacional), que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para las actividades de calidad o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en el contexto de la calidad. La principal organización internacional emisora de normas de calidad es la ISO (Organización Internacional de Estándares).



La principal organización internacional emisora de normas de calidad es la ISO

Normas sobre toxicidad y residuos:

Son documentos establecidos por consenso y aprobados para verificar si la empresa cumple con los requisitos permitidos de toxicidad y residuos. La Organización de las Naciones Unidas ha trabajado durante los últimos 25 años para alcanzar acuerdos que minimicen y eliminen los riesgos de la contaminación química.

Los gobiernos han acordado negociar un instrumento global legalmente vinculante para proteger la salud humana y el medio ambiente de los daños provocados por los contaminantes orgánicos persistentes.

**IMPORTANTE**

En el marco legislativo, los convenios internacionales han dado prioridad en sus políticas al tratamiento de las sustancias tóxicas y peligrosas. Muchos de estos acuerdos identifican como objetivo prioritario las sustancias persistentes, tóxicas y bioacumulativas, en especial para los productos halogenados, grupo compuesto principalmente por las sustancias que contienen cloro.

Certificado de buenas prácticas de manufactura:

Este documento certifica que la empresa cumple con todos los procedimientos requeridos a fin de asegurar la eficacia, seguridad y calidad de su producción. Constituye una herramienta para facilitar acciones concretas en las empresas, que les permitan orientar su gestión, satisfacer las necesidades presentes, así como proteger y mejorar las oportunidades para el futuro.

La implementación de las buenas prácticas pretende corregir o mejorar la actual gestión operativa de las empresas, a fin de prevenir o minimizar los posibles impactos negativos que se puedan generar, optimizando la calidad.



Para el desarrollo de las exigencias del producto, el equipo PLANEX deberá buscar información acerca de las barreras arancelarias y pararancelarias tales como permisos, regulaciones, requisitos y certificaciones, los que se pueden identificar en las siguientes páginas.

MACMAP: Herramienta que brinda información sobre las barreras comerciales en cuanto al arancel en diferentes países. Para aplicar esta herramienta, es necesario tener el número de la partida arancelaria. (www.macmap.org).

Export Help Desk: Es un servicio en Internet prestado por la Comisión Europea para facilitar a los países en desarrollo el acceso a los mercados de la Unión Europea. Gratuito y de fácil utilización, este servicio proporciona información a los exportadores interesados en suministrar al mercado de la UE. (www.exporthelp.europa.eu)

Portal SIICEX: El Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX) es un portal que proporciona a la comunidad empresarial, especialmente a los exportadores peruanos, información actualizada y clasificada para fortalecer e integrar sus negocios al mundo. Está organizada por perfiles en los siguientes módulos. (www.siicex.gob.pe).

Regulaciones SIICEX: Herramienta que proporciona información sobre implementación de normas, regulaciones y otros requerimientos internacionales a efectos de ampliar las oportunidades de acceso a los distintos mercados. (www.siicex.gob.pe/regulaciones)



MACMAP

Brinda información en cuanto al arancel en diferentes países



EXPORT HELP DESK

Servicio de internet prestado por la Comisión Europea

SIICEX



PORTAL SIICEX

Regulaciones SIICEX
Herramientas de información sobre comercio exterior

ESQUEMA DE EXIGENCIA DE PRODUCTO

Exigencias del producto:

En el mercado de:

Arancel - Preferencias arancelarias - Acuerdos Comerciales

Denominación de origen

Normas sobre empaque

Certificado de buenas prácticas de manufactura

Otras normas o regulaciones



Canales de distribución

Se denomina canal de distribución a la serie de pasos que debe seguir un producto para llegar al consumidor final. En el caso de la exportación, los componentes de la red comercial internacional son los siguientes:

- **Clientes directos:** Compran directamente a la empresa.



- **Clientes indirectos:** Compran los productos a otros eslabones situados a lo largo del canal de comercialización.



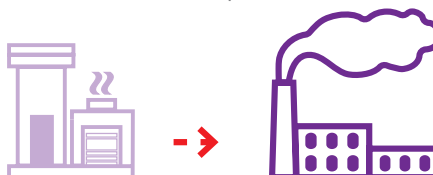
- **Distribuidores:** Obtienen su ganancia de la diferencia entre el precio al que adquieren los productos de las empresas y el precio al que los venden a sus propios clientes, que suelen ser mayoristas.



- **Casas importadoras:** Actúan como clientes directos, también como agentes de un comprador, en la misma forma en que los agentes de la empresa actúan para ella en las ventas.



- **Empresas industriales:** Las grandes empresas industriales suelen comprar directamente a los productores.



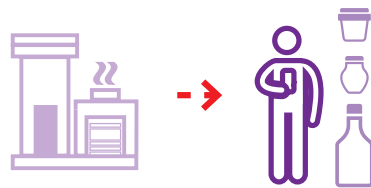
- **Mayoristas (wholesalers):** Pueden ser clientes directos, aunque normalmente son clientes indirectos que se abastecen a través de distribuidores.



- **Cadenas de tiendas:** Los grandes almacenes y supermercados son a menudo cadenas que tienen una organización de compras central.



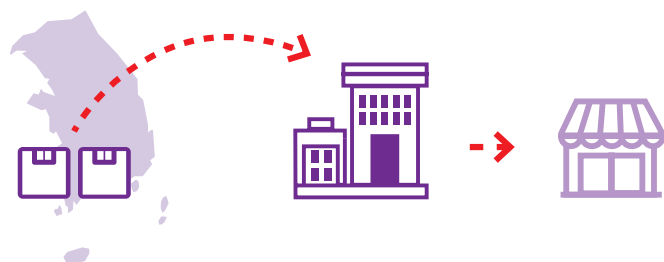
- **Minoristas (retailers):** Son los importadores al detalle o minoristas.



- **Agente comisionado:** Es aquel que actúa como nexo entre el exportador y el importador, realiza acciones por cuenta de una empresa exportadora dentro de un marco limitado, ya sea en clientes, tiempo u objetos. Se trata de un mandato específico y con limitaciones.



- **Trading company:** Es una empresa que compra mercaderías en un mercado para revenderlas en otro.





EJEMPLO

¿Cómo venderle al mercado identificado?: Tipos de canales de comercialización

El siguiente cuadro tiene como finalidad elegir un canal de comercialización mediante el análisis de las ventajas y desventajas que posee cada canal de comercialización.

CANALES COMERCIALES	VENTAJAS
Retailer o minorista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se les cotiza precios más altos que a los mayoristas. 2. Sus pagos son más rápidos y algunos utilizan cartas de crédito. 3. Compran más categorías que el mayorista. 4. Sus compras generalmente son mayores que las de los mayoristas. 5. Conocen al consumidor, lo que permite captar sus ideas, conceptos, necesidades y preferencias. 6. Se obtiene información acerca de las tendencias de las modas y mercados.
Wholesaler o mayorista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generalmente el dueño es el presidente y algunos manejan las compras, estableciendo una relación personal. 2. Compran de inmediato en el mismo sitio en que les ofrecen los productos. 3. Tienen clientela fiel y constantemente están en busca de otros clientes 4. Cuentan, además de su departamento de ventas, con representantes regionales. 5. Mantienen inventarios, de manera que las re-órdenes se efectúan con mayor fluidez. 6. Constantemente envían diseños de productos para su desarrollo inmediato.
Direct marketing	<ol style="list-style-type: none"> 1. La cotización del producto debe ser más alta que en los otros canales. 2. Los compradores tienden a estar más tiempo en este sector. 3. Las negociaciones de pago pueden ser más ventajosas. 4. La imagen de su producto es vista por millones de televidentes, usuarios de Internet y/o lectores de revistas. 5. Los productos se envían directamente a la ubicación del cliente final.
Mom's & Pop's Para venderle a este canal y conseguir resultados satisfactorios, los productos tienen que ser importados, almacenados y distribuidos por la misma empresa exportadora.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las ventas se efectúan principalmente en las ferias especializadas. 2. Se vende el producto en empaques predeterminados. 3. Los márgenes de ganancia son más elevados que en cualquier otro canal; sin embargo, las órdenes de compra son pequeñas. 4. Las negociaciones de venta se llevan a cabo con los dueños directamente 5. Es posible solicitar adelantos en caso de que se realicen nuevos pedidos.
Jobbers	Compran a menos del costo los productos que no fueron vendidos por los retailers por diferentes motivos. Se encargan de desplazar los productos hacia los Mom's & Pop's y/o a los mercados populares (flea market). Normalmente no cuentan con un departamento de importación.



	DESVENTAJAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecen cadenas pequeñas que en ocasiones son absorbidas por otras mayores. 2. Los tiempos de entrega son críticos, compran para todas las tiendas. 3. Los presupuestos se basan en ventas y existencias de inventarios. 4. Vender un concepto se hace más difícil, ya que involucra a diferentes compradores. 5. Cambian en ocasiones el diseño original y lo quieren al costo original. 6. Los contactos son mayores dentro de la cadena como: tráfico, cuentas por pagar, entre otros. 7. Tardanza en compras debido a los presupuestos. 8. No compran de inmediato, se les envían muestras para aprobación.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizan empaques diferentes, lo que aumenta el costo de los productos. 2. Intenta que el costo a Mom's & Pop's, y luego de estos al consumidor final, sea parecido al de los retailers. 3. La supervisión de calidad es rigurosa y se lleva a cabo en sus propias instalaciones. 4. Cualquier error es cobrado de inmediato al proveedor. 5. Los costos de los espacios muertos en los contenedores se deducen de las facturas. 6. Cuando el producto no es igual a la muestra, es motivo para detener el pago y negociar descuentos, entre otros. 7. El cobro se debe negociar antes de aceptar el pedido. 8. El consumidor final es desconocido. 9. Si encuentra otro producto similar a costos más bajos, seguramente dejará de comprarle paulatinamente.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. El número de compañías importantes en este segmento es reducido. 2. Los empaques interiores / exteriores deben ser planeados de antemano. 3. Las etiquetas y empaques deben ser diseñados con buen gusto. 4. Los empaques deben tener cierto tamaño, ya que en los anaqueles de las bodegas tienen medidas estandarizadas. 5. Las fechas de entrega son rigurosas, ya que la publicidad se contrata con anticipación.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costos elevados por participar en las ferias regionales o especializadas. 2. Las órdenes suelen ser pequeñas y de varios artículos. 3. Se tiene que ofrecer cierto crédito (net 30 days), después del embarque. 4. Existe un porcentaje de tiendas que no pagan. 5. Los embarques y cobros se tienen que efectuar en forma directa. 6. Exigentes en cuanto a la calidad (consistencia) de los productos. 7. Inversión en catálogos y comisiones por venta.

Fuente: Elaboración propia.



Medio de transporte

Es el traslado de carga de un lugar situado en un país hasta otro lugar situado en un país distinto, efectuado en una forma tal que la mercancía llegue a su destino en las condiciones contratadas entre el usuario del servicio y el transportista.

Es importante conocer los diferentes medios de transporte que posee el país donde se encuentra nuestro mercado objetivo para escoger el mejor medio para exportar.

Transporte marítimo de mercaderías

Ventajas

- Transporte de grandes volúmenes de carga.
- Tarifas de fletes más económicas.

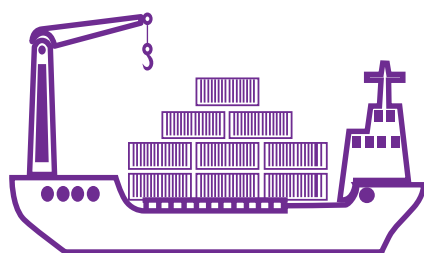
Desventajas

- Lentitud en el transporte.
- Llegada a pocos puntos.

Transporte aéreo de mercaderías

Ventajas

- Se transportan productos con alto grado de fragilidad.
- Cargas urgentes.
- Transporte rápido, ideal para productos perecibles.
- Muchas compañías aéreas prestan servicios de carga a escala mundial.
- Rutas numerosas.
- Transporte de carga a casi todos los lugares más importantes del mundo.



Transporte marítimo tiene tarifas de fletes más económicos, llega a puntos limitados



Transporte aéreo es más rápido con costos más altos, ideal para productos perecibles

Desventajas

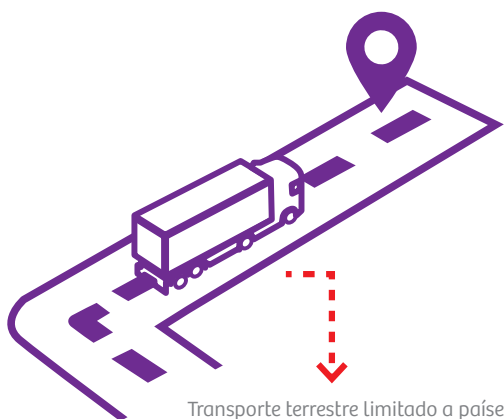
- Costos de transporte altos.
- Limitación de peso y volumen de las mercancías.
- Limitaciones derivadas de la capacidad de carga total del avión y de las dimensiones de las puertas de las bodegas.

Transporte terrestre de mercaderías**Características del transporte terrestre**

- Servicio de puerta a puerta.
- Limitado a países limítrofes o a una determinada región geográfica.
- Relativamente rápido.
- Frecuencias regulares.
- Precios adecuados.
- Riesgo mayor.

Transporte por medio de envíos postales - Exporta fácil**Ventajas**

- Soluciones para las micro, pequeñas o medianas empresas que desean exportar utilizando los servicios del correo postal.
- Exportaciones de hasta US\$ 5 000 FOB. El propio exportador hace el trámite aduanero, la Declaración de Exporta Fácil (DEF).
- Exportaciones en envíos de hasta 30 kg.



Transporte terrestre limitado a países limítrofes, con precios adecuados y frecuencias regulares



Transporte por medio de servicios postales, ideal para las micro, pequeñas o medianas empresas



EJEMPLO

RESUMEN DE LOS MEDIOS DE TRANSPORTE: MARÍTIMO Y AÉREO

MODOS DE TRANSPORTE	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Marítimo	<p>Capacidad: Tienen un alto volumen de carga.</p> <p>Competitividad: Fletes más bajos por el alto volumen de carga.</p> <p>Flexibilidad de carga: Existe gran variedad de modalidades disponibles.</p> <p>Continuidad de operaciones: El exportador tiene seguridad a la hora de planificar el transporte.</p>	<p>Accesibilidad: Los buques solo están disponibles en los puertos y el exportador generalmente no está cerca de ellos.</p> <p>Embalaje: Debe ser resistente y duradero, lo cual resulta más costoso.</p> <p>Lentitud: La velocidad de los buques es muy lenta.</p> <p>Frecuencia: Es menor, ya que son lentos y las cargas son grandes.</p>
Aéreo	<p>Rapidez: Genera un buen servicio en la entrega, oportuno para productos perecederos.</p> <p>Embalaje: No tienen que ser especializados y son más livianos</p> <p>Inventarios bajos: Por la alta frecuencia de los viajes.</p>	<p>Limites en su capacidad: Capacidad máxima para naves de pasajeros, hasta 35 TM y cargueros hasta 105 TM.</p> <p>Costo unitario: Fletes muy costosos.</p> <p>Artículos peligrosos: Tienen gran dificultad para ser trasladados bajo esta modalidad.</p>

Fuente: Elaboración propia.

ESQUEMA DE MEDIOS DE TRANSPORTE

Medios de transporte:

En el mercado de:

Marítimo:

Aéreo:

Terrestre:

Multimodal:

Por medio de envíos postales:

Importaciones del país objetivo

Las importaciones del país objetivo permiten analizar el comportamiento y evolución del producto que se pretende exportar. De esta forma, se puede analizar la tendencia de consumo y las preferencias que tiene este mercado de productos importados de los países competidores.

Para poder obtener esa información se hace uso del sitio web TradeMap, herramienta de análisis de mercados, la cual cubre más del 95% del comercio mundial de productos. TradeMap provee información sobre indicadores del desempeño de las exportaciones nacionales, la demanda internacional, barreras arancelarias y pararancelarias, nuevos mercados y el posicionamiento de los competidores de acuerdo con las perspectivas del producto y del país. (www.trademap.org)

Importaciones del país objetivo desde el Perú

La tabla de principales importaciones del producto por medio de la partida arancelaria del Perú permite identificar la evolución de nuestras exportaciones a dicho país, así como analizar la evolución en el tiempo de nuestros productos respecto a otros países a fin de mejorar nuestra oferta.

Balanza comercial

La evolución de la balanza comercial permite identificar la relación de los países con respecto al producto importado o exportado, y conocer la balanza comercial per cápita. conocer la balanza comercial per cápita.

IMPORTANTE



Para poder encontrar información de la población, se puede hacer uso de los sitios web de estadísticas de los países. El sitio web del INEI contiene enlaces útiles <http://www.inei.gob.pe/enlaces/institutos-de-estadistica>.



Análisis de la demanda

El análisis de la demanda dentro de la estructura del MÓDULO 3 posibilita la identificación del comportamiento del consumidor, es decir, observar sus características al momento de tomar la decisión de compra. Es por ello que dicho análisis estudia la tendencia general de consumo a través de segmentaciones, así como el comportamiento, los hábitos de compra y de consumo.

Para el desarrollo del análisis de la demanda se tendrá que hacer uso de varias fuentes de información sobre promoción de exportaciones que contengan estudios de mercado, además de sitios web sobre estadísticas de censos y población.

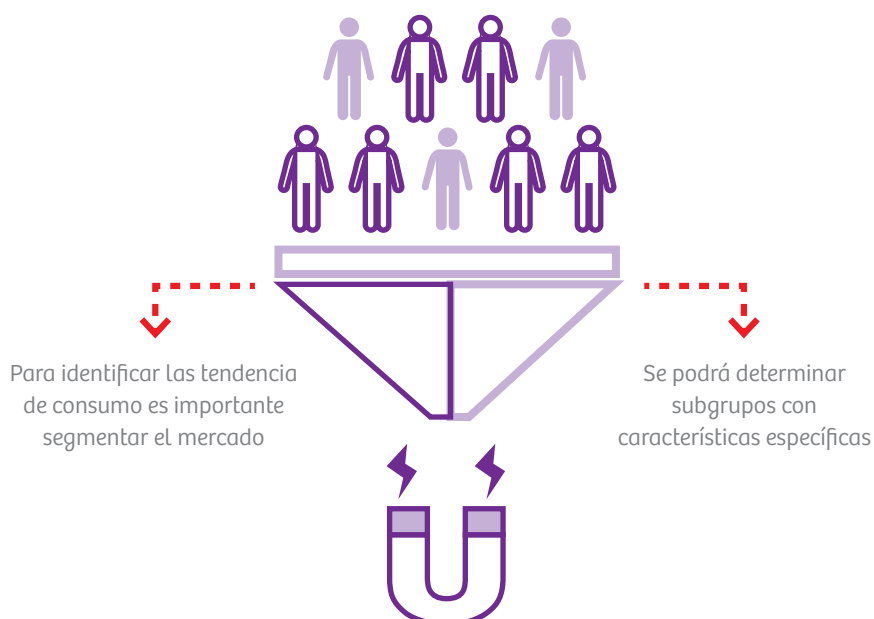
Tendencia general del consumo

Para identificar la tendencia del consumo es importante segmentar el mercado y conocer el perfil del consumidor. Si bien es imposible conocer al detalle todas las características de un mercado, es necesaria la búsqueda de herramientas que permitan analizar el mercado de manera más sencilla.

Tomemos como universo a los habitantes de un país determinado: a partir de este se podrán determinar subgrupos de acuerdo a características específicas. Por ejemplo: mujeres brasileñas que viven en ciudades grandes y que tienen entre 15 y 49 años. Este subgrupo, que pertenece al universo de habitantes de Brasil, es un segmento del mercado.

Ventajas:

- Certidumbre sobre el tamaño del mercado.
- Claridad al establecer planes de acción.
- Identificación de los consumidores y sus costumbres.
- Simplificación en la estructura de marcas.
- Facilidad para actividades de promoción.



Segmentación demográfica

Se puede segmentar por:

- Edad y sexo.
- Nivel socioeconómico.
- Estado civil.
- Nivel de instrucción.

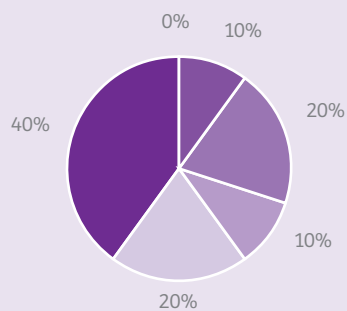
Edad y sexo

La tabla de edad y sexo permitirá segmentar al consumidor por medio del rango de edades y, de esa manera, se podrá determinar en qué rango se concentra la mayor población objetivo.

EJEMPLO

SEGMENTACIÓN POR EDAD Y SEXO

Desde	Hasta	% de la población	% de mujeres	% de hombres
0	10	20%	50%	50%
10	20	10%	40%	60%
20	30	20%	70%	30%
30	40	10%	50%	50%
40	50	40%	50%	50%
50	100	0%	50%	50%
Total		100%		



DISTRIBUCIÓN POR SEXO



■ 0-10 ■ 10-20 □ 20-30 ■ 30-40 ■ 40-50 ■ 50-100

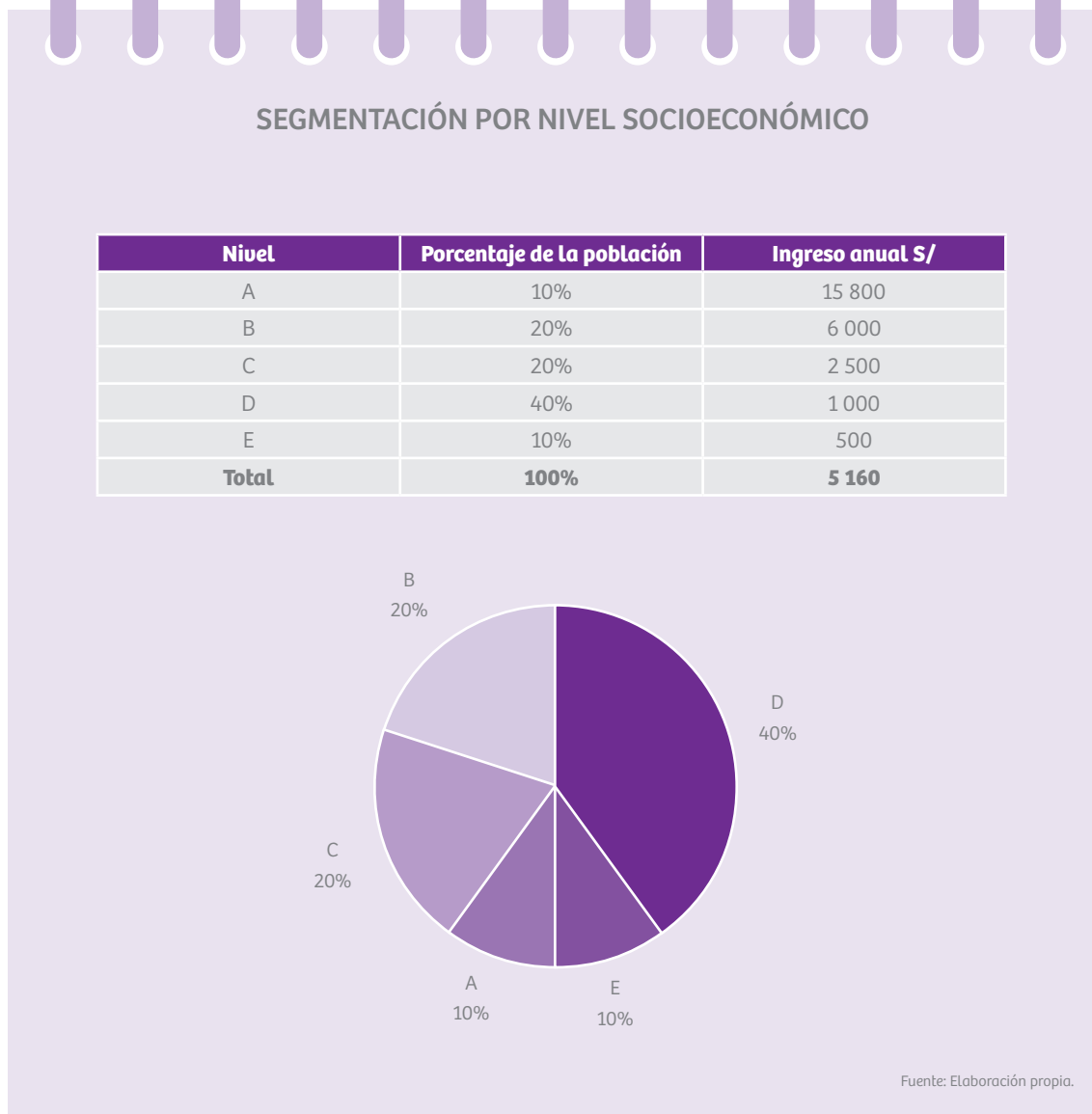
Fuente: Elaboración propia.



Nivel socioeconómico

El nivel socioeconómico permite segmentar a la población en función a su nivel de ingresos. La distribución nos permitirá concentrarnos en aquel grupo significativo para nuestros productos.

EJEMPLO



Estado civil

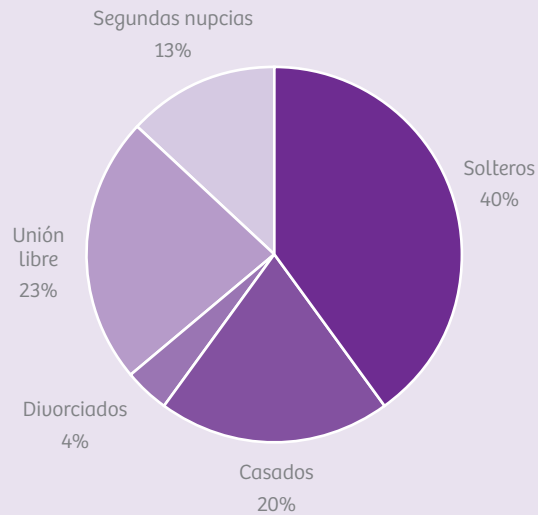
La segmentación por estado civil muestra la distribución de la población en cuanto a su relación como unidad familiar. De esta forma, se entiende el nivel de presupuesto familiar y de toma de decisiones para la compra de nuestros productos.

EJEMPLO

SEGMENTACIÓN POR ESTADO CIVIL

Estado civil	Porcentaje de la población
Solteros	40%
Casados	20%
Divorciados	4%
Unión libre	23%
Segundas nupcias	13%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.



Nivel de instrucción

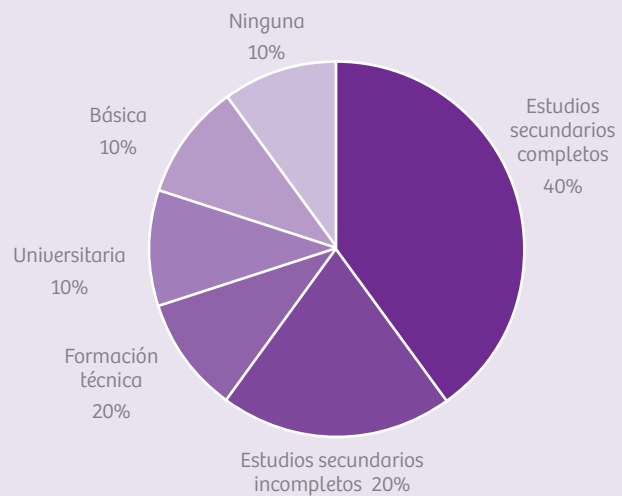
La segmentación por nivel de instrucción nos permite enfocarnos en cómo afecta este factor la toma de decisiones de compra de nuestros productos.

EJEMPLO

SEGMENTACIÓN POR NIVEL DE INSTRUCCIÓN

Nivel de instrucción	Porcentaje de la población
Estudios secundarios completos	40%
Estudios secundarios incompletos	20%
Formación técnica	10%
Universitaria	10%
Básica	10%
Ninguna	10%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.





▣ Segmentación geográfica

Se puede segmentar por:

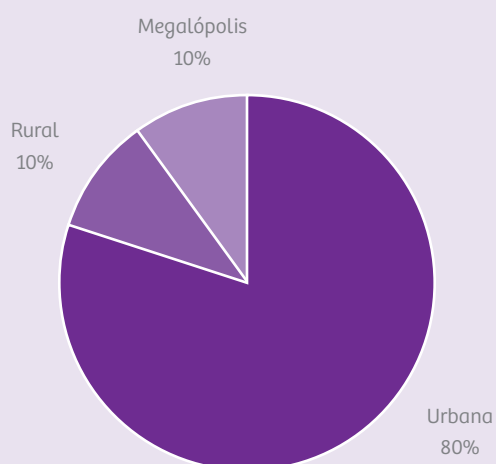
- Unidad geográfica.
- Condiciones geográficas.
- Etnografía.
- Tipo de población.

Población

La agrupación de la población en zonas urbanas y rurales permite tomar decisiones para elaborar estrategias de promoción de nuestros productos.

EJEMPLO

Comunidad	Porcentaje de la población
Megalópolis	10%
Urbana	80%
Rural	10%
Total	100%



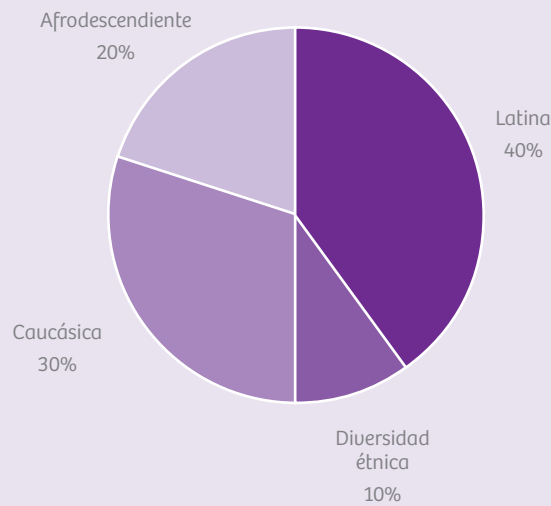
Fuente: Elaboración propia.

Etnicidad

Agrupa a la población de acuerdo a sus características étnicas. Dicha segmentación nos permite tomar decisiones para el grado de posicionamiento de nuestros productos en el mercado objetivo.

EJEMPLO

Etnicidad	Porcentaje de la población
Afrodescendiente	20%
Latina	40%
Diversidad étnica	10%
Caucásica	30%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia.



▣ Segmentación psicográfica

Se puede segmentar por:

- Grupo de referencia.
- Clase social.
- Personalidad.
- Cultura.
- Motivos de compra.

Estilo de vida

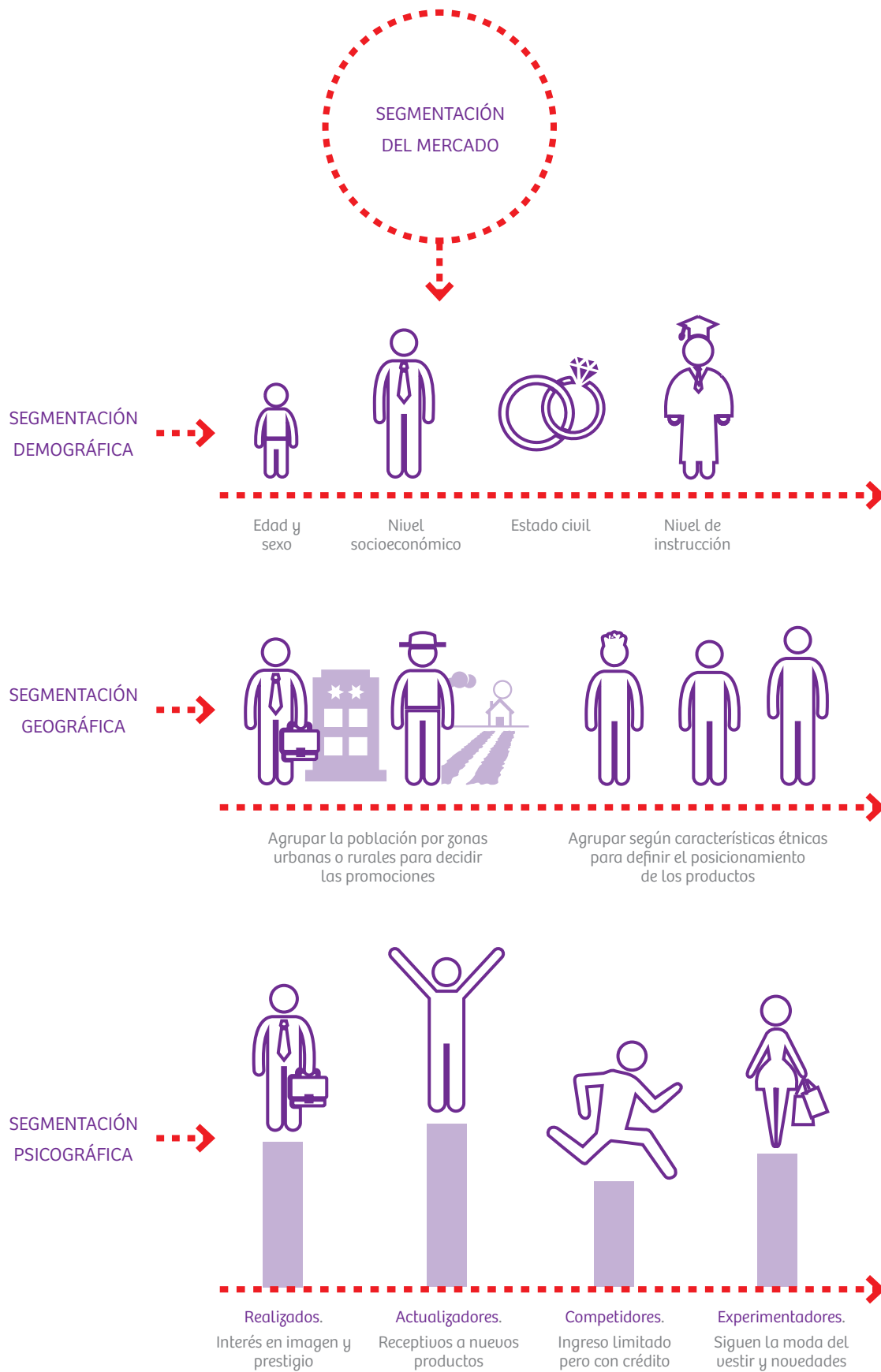
Permite identificar la forma y comportamiento del consumidor de acuerdo con su nivel de ingreso. Por ello es importante al momento de tomar decisiones en base a su línea de presupuesto versus el grado de satisfacción de los productos a ofrecer.

Existen diversas clasificaciones del estilo de vida. La siguiente tabla utiliza el método Vals (estilo de vida y valores).

EJEMPLO

Estilo de vida	% de la población	Ingresos (US\$)	Características
Actualizadores	10%	15 000	Gozan de las mejores cosas. Receptivos a nuevos productos, tecnologías, distribución. Escépticos de la publicidad.
Realizados	15%	10 000	Poco interés en imagen o prestigio. Consumidores superiores al promedio de productos para el hogar.
Creyentes	20%	8 000	Compran productos nacionales. Lentos en los cambios de hábitos. Buscan liquidaciones.
Triunfadores	15%	5 000	Se ven atraídos por productos de primera calidad. Objetivo primario para una variedad de productos.
Competidores	10%	3 000	Conscientes de su imagen. Ingreso discrecional limitado, pero tienen crédito.
Experimentadores	10%	2 500	Siguen la moda del vestir y las novedades. Gastan mucho de su ingreso disponible en asuntos sociales.
Hacedores	10%	1 500	Sus compras se ven influidas por los criterios de comodidad, durabilidad, valor. No se impresionan por los lujos.
Luchadores	10%	800	Leales a la marca. Usan cupones de descuento y esperan las liquidaciones. Confían en la publicidad.
Total	100%	5 725	

Fuente: Elaboración propia.





Análisis del comportamiento del consumidor

Hábitos de compra

Determinar los hábitos de compra de los consumidores es importante, ya que se reconocen los impulsos que tienen al momento de tomar la decisión de compra. Muchos impulsos pueden estar influenciados por la necesidad, por lo económico o por la novedad, por ello el estilo de vida y el entorno social determinan la frecuencia y el hábito de comprar los productos y servicios.

IMPORTANTE



Para determinar los hábitos de compra en el país objetivo se hace uso de diarios, revistas especializadas, noticias, etc., ya que muestran los cambios que se están presentando en la toma de decisiones de los consumidores.

Es importante que al momento de hacer el análisis de los hábitos de compra, se tenga en mente la línea de producto sobre la cual se elabora el plan de negocio exportador.



HÁBITOS DE COMPRA

Se debe reconocer los impulsos que marcan la decisión de compra, puede ser por necesidad, económico o novedad

Se debe revisar diarios, revistas, etc del país objetivo ya que muestran los cambios en las decisiones del consumidor

Hábitos de consumo

Determinar los hábitos de consumo consiste en analizar a los consumidores en relación a la frecuencia, forma y marca de preferencia de los productos y servicios que consumen, y la manera cómo satisfacen sus necesidades ya tomada la decisión. Este análisis ayuda a innovar los productos o servicios del plan de negocio exportador.

IMPORTANTE



Para determinar los hábitos de consumo se hace uso de revistas, periódicos del medio y en días festivos, para analizar la frecuencia de los ciclos de venta por medio de la ventana comercial del producto o servicio analizado.

Preferencias

El análisis de las preferencias ayuda a determinar cuáles marcas se han posicionado en la mente del consumidor y por qué. Su importancia radica en que hace posible diseñar estrategias de posicionamiento en dicho mercado.



HÁBITOS DE CONSUMO

Analiza la frecuencia forma y marca de preferencia de los consumidores y cómo satisfacen los productos sus necesidades

PREFERENCIAS

Analiza las marcas preferidas y posicionadas en la mente del consumidor



Medición del mercado

Para la medición del mercado se recomienda utilizar el método de la razón de la cadena, pues facilita una medición fina. Para ello, el primer paso es identificar datos de la segmentación demográfica y psicográfica.

EJEMPLO

MÉTODO DE LA RAZÓN DE LA CADENA

$Q = nqp$

Donde:

Q= Demanda total del mercado

n= Número de compradores en el mercado

q= Cantidad comprada al año por un comprador promedio

p= Precio de una unidad de medida (US\$)

Ejemplo: La empresa Medias S.A. desea exportar al mercado estadounidense, a la zona de Nueva York, calcetines y demás artículos de calcerería de algodón, con la partida arancelaria 6115940000. Para esto, Medias S.A. desea obtener el mercado meta.

Paso 1: Para usar el método de la razón de la cadena tenemos que hallar la población objetivo. Usaremos estas segmentaciones:

- Segmentación demográfica.
- Segmentación geográfica.
- Segmentación sicográfica.

Paso 2: Una vez identificadas las segmentaciones, encontraremos el porcentaje de la población para determinar el número de compradores.

Sexo	%	Habitantes
Hombres	49	1 016 146
Mujeres	51	1 057 622
Total	100	2 073 768

Fuente: Elaboración propia.

EJEMPLO

Segmentación por sexo y edad

Las edades del mercado objetivo fluctúan entre 20 y 30 años, siendo un 19% del total de la población (394 016 personas) de la zona geográfica elegida.

Del total de la población, 200 948 personas cumplen con los requerimientos de género (mujeres) y rango de edades seleccionados (entre 20 y 30 años), representando un 9,7% del total.

Segmentación socioeconómica

Nivel SE	%	Habitantes
A	2	
B	16	331 803
C	20	414 754
D	25	518 442
E	4	
F	10	
G	16	
Total	61	1 264 994

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta la población de los niveles socioeconómicos seleccionados (61% = 1 264 994) y los anteriores criterios seleccionados tales como edad (entre 20 y 30 años) y sexo (mujeres), tendremos 122 704 personas (9,7% de 1 264 994). En consecuencia, si consideramos el total de la población de Nueva York, observaremos que el mercado objetivo representa el 5,91% de la misma.

Segmentación por estado civil

Nivel SE	%	Habitantes
Unión libre	30	622 130
Segundas nupcias	10	207 377
Divorcios	18	
Viudos	4	
Solteros	18	
Casados	20	414 754
Total	60	1 244 261

Fuente: Elaboración propia.

Si tomamos en cuenta el estado civil del segmento de la población seleccionado tendremos: 5,91% de 1 244 261 = 73 622 mujeres que cumplen con los requerimientos de estado civil y los anteriores criterios seleccionados. Y si consideramos el total de la población obtendremos $((73 622 / 2 073 768) \times 100) = 3,55\%$ del total de la población.



EJEMPLO

Segmentación por nivel de instrucción

Nivel de instrucción	%	Habitantes
Ninguno	1	
Estudios secundarios completos	25	518 442
Estudios secundarios incompletos	10	
Formación técnica	18	373 278
Universitaria	20	414 754
Básica	26	
Total	63	1 306 474

Fuente: Elaboración propia.

Si tomamos en cuenta el nivel de instrucción obtendremos: $3,55\% \times 1\,306\,474 = 46\,379$ mujeres que cumplen con los requerimientos de nivel de instrucción y los anteriores criterios seleccionados, representando el 2,23% del total de la población.

Segmentación por estilo de vida

Estilo de vida	%	Habitantes
Actualizadoras del conocimiento	20	414 754
Realizadas	13	
Triunfadoras	37	767 294
Competidoras	6	
Experimentadas	3	
Hacedoras	6	
Luchadoras	15	311 065
Total	72	1 493 113

Fuente: Elaboración propia.

Si tomamos en cuenta el estilo de vida, tendremos: 2,23% de 1 493 113, obtenemos 34 789 mujeres que cumplen con los requerimientos solicitados.

Para obtener el porcentaje que representan del total de la población de Nueva York, efectuaremos la siguiente operación: $(34\,789/2\,073\,763) \times 100 = 1,67\%$.

EJEMPLO

Paso 3: Una vez obtenido el número de compradoras del mercado y la cantidad adquirida por una compradora promedio al año, podemos usar la fórmula para obtener nuestra medición fina.

Método de la razón de la cadena (potencial de mercado total)

$$Q = nqp$$

$$Q = (34\ 789) (0,839) (1) = 29\ 188$$

Donde:

Q= Demanda total del mercado

n= 34 789

q= 0,839

p= 1 (US\$)

Paso 4: Interpretación

La población de mujeres de Nueva York, cuyas edades fluctúan entre los 20 y 30 años, que pertenecen a los niveles socioeconómicos B, C y D, de estado civil unión libre, segundas nupcias o casadas, con niveles de instrucción secundarios completos, formación técnica o universitaria, y estilos de vida actualizadores del conocimiento, triunfadoras y luchadoras, es de 29 188; que representa el 1,407% de la población total.

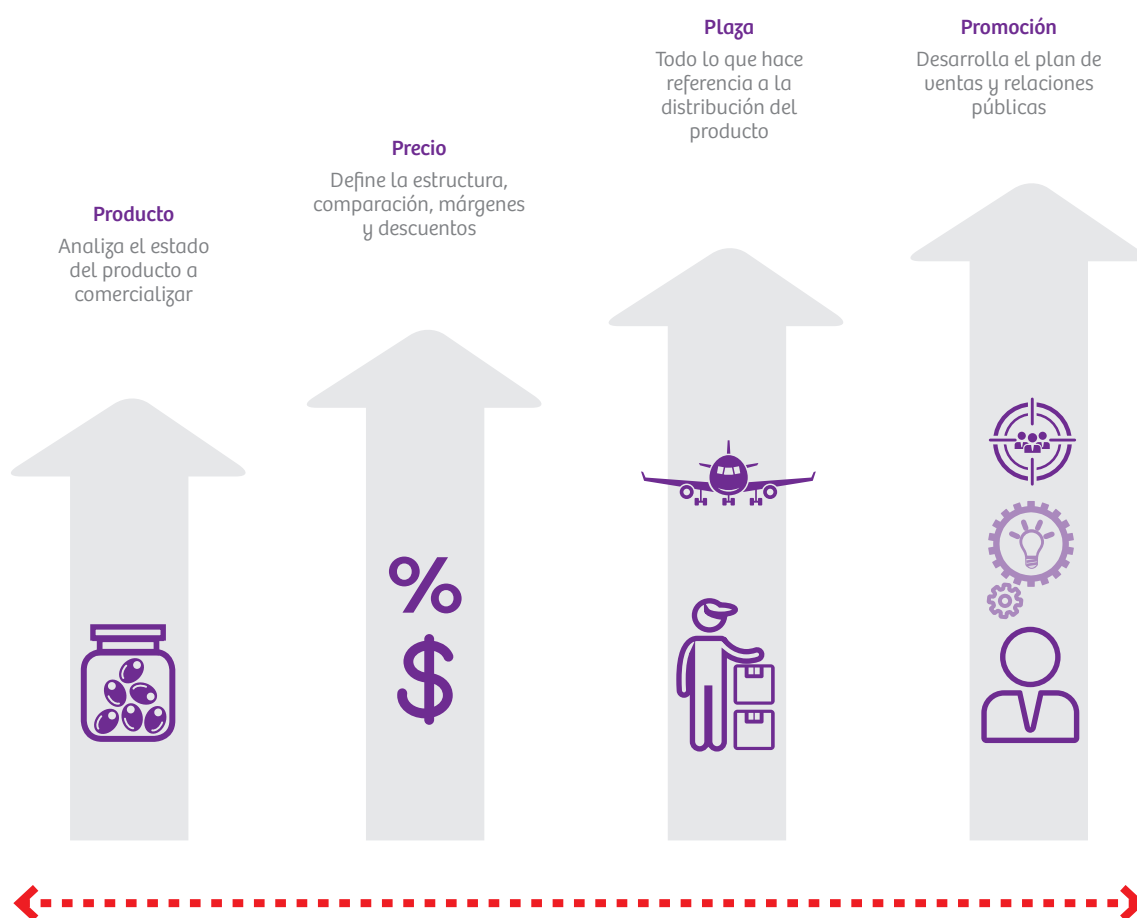
Y presentan las características para comprar 611 592 calcetines y demás artículos de calcetería de algodón, siendo el valor total de la demanda igual a US\$ 18 192.



Plan de marketing

El plan de marketing es usado para poder definir el segmento de mercado o público objetivo en el cual nos posicionaremos. Con dicha herramienta se pretende lograr el cumplimiento de todos los objetivos trazados.

Para posicionar los productos o servicios en el mercado objetivo, el mix de marketing se puede definir por las 4 P (producto o servicio, precio, promoción y plaza). Para esto la empresa debe responderse preguntas de acuerdo con cada P.



PLAN DE MARKETING

El mix de marketing se puede definir por las 4 P (producto y servicio, precio, promoción y plaza)

> Mix de marketing

EJEMPLO

Producto

Nº	Ítem	Descripción
1	Antecedentes	[Presente de modo sucinto los antecedentes del producto]
2	Características	[Desarrolle las principales características del producto]
3	Ciclo de vida	[Describa en qué etapa del ciclo de vida se encuentra]
4	Atributos	[Resumir los atributos del producto desde la óptica del consumidor, destaque los beneficios]
5	Calidad	[Desarrolle brevemente las pruebas de calidad]
6	Enuase	[Características del enuase]
7	Embalaje	[Características del embalaje]
8	Etiquetado	[Describa cuidadosamente el contenido del etiquetado, verifique que cumple con la normativa vigente en el mercado y que es suficientemente informativo]
9	Desarrollo del producto	
	9.1 Diseño	[Describa el diseño del producto y si experimentará alguna modificación]
	9.2 Marca	[Explique su política respecto a la marca y si habrá modificaciones durante la vigencia del plan]
	9.3 Servicio post-venta	[Desarrolle los tipos de servicio post-venta que ofrecerá]

Fuente: Elaboración propia.

Precio

Nº	Ítem	Descripción
1	Estructura de precios	[Presente la estructura de costos y márgenes esperados]
2	Comparación con los precios de la competencia	[Presente un cuadro comparativo de sus precios respecto a los de la competencia]
3	Márgenes de comercialización en los canales	[Detalle los márgenes de comercialización en los eslabones de cadena]
4	Políticas y sistemas de descuentos y rebajas en precios	[Explique las políticas y sistemas de descuentos]
5	Condiciones de pago	[Incluya las condiciones y los medios de pago que se empleará en las cotizaciones]

Fuente: Elaboración propia.



EJEMPLO

Plaza

Nº	Ítem	Descripción
1	Canales de distribución	[Describa las características de los canales de distribución y la relación de la empresa con cada uno de ellos]
2	Distribución física internacional del producto	[Describa la distribución física internacional del producto, a partir de la matriz DFI]
3	Características de la carga	[Presente las características y naturaleza de la carga]
4	Medio de transporte elegido	[Explique el medio de transporte elegido y las consideraciones de dicha elección]
5	Costos y tiempos de la DFI	[Presente los resultados de la matriz DFI]

Fuente: Elaboración propia.

Promoción

Nº	Ítem	Descripción
1	Publicidad	[Explique con detalle el material promocional que presentará]
2	Promoción de ventas y venta personal	[Desarrolle las actividades relacionadas con ferias, misiones, viajes de negocios y otras]
3	Relaciones públicas	[Precise las iniciativas que desarrollará en este ámbito incluyendo los organismos que se relacionará en Perú y el exterior. Elabore una base de datos]
4	Relaciones con la comunidad, patrocinios (sponsoring)	[Desarrolle, si hubiere lugar, las actividades relacionadas con su proyección a la comunidad y su relación con los medios de prensa]
5	Marketing interno de la empresa	[Describa las actividades orientadas a interiorizar en el personal los contenidos fundamentales del plan de exportación]

Fuente: Elaboración propia.

> Presupuesto de marketing

El presupuesto del plan de marketing permitirá al equipo PLANEX determinar la inversión necesaria para la realización de las estrategias para el mercado exterior o estrategias de posicionamiento para los productos en los clientes objetivos. Es por ello que el presupuesto de marketing permite generar indicadores de gestión.

ESQUEMA DE PRESUPUESTO DE MARKETING

Ingrese los siguientes datos a fin de determinar la productividad del plan de marketing de la empresa

Gasto anual en marketing Ventas anuales	<input type="text"/>	Gastos en marketing sobre ventas (%)	<input type="text"/>
Ventas de la empresa Ventas de la industria (sector)	<input type="text"/> <input type="text"/>	Participación de ventas de la empresa en el sector (%)	<input type="text"/>
Nuevos clientes atendidos Total de clientes atendidos	<input type="text"/> <input type="text"/>	Meta (%) de clientes nuevos sobre el total de clientes	<input type="text"/>
Total de clientes satisfechos Total de clientes atendidos	<input type="text"/> <input type="text"/>	Meta (%) de clientes satisfechos sobre el total de clientes	<input type="text"/>
Tiempo de entrega pactado Tiempo de entrega efectivo	<input type="text"/> <input type="text"/>	Meta (%) de cumplimientos de tiempos de entrega	<input type="text"/>
Nuevos productos Total de productos	<input type="text"/> <input type="text"/>	Meta (%) de desarrollo de nuevos productos	<input type="text"/>
Nuevos mercados Total de mercados	<input type="text"/> <input type="text"/>	Meta (%) de desarrollo de nuevos mercados	<input type="text"/>

Fuente: Elaboración propia.



MÓDULO



PLAN DE OPERACIÓN

OBJETIVO



El MÓDULO 4 tiene por finalidad identificar los insumos que se usarán para la elaboración del producto o servicio a ofrecer. En este módulo es importante generar el proceso productivo, ya que será el insumo esencial para la identificación de los costos de producción y la determinación del precio de exportación.

Ficha de insumo producto

> Insumos

Materia prima y otros materiales que se utilizarán para la elaboración de cada producto, en cada etapa del proceso productivo. Deben indicarse las características, calidad, durabilidad, etc.

> Personal

Es el esfuerzo del personal en la fabricación de un producto. Además, representa un importante costo en la elaboración del producto. Puede dividirse en:

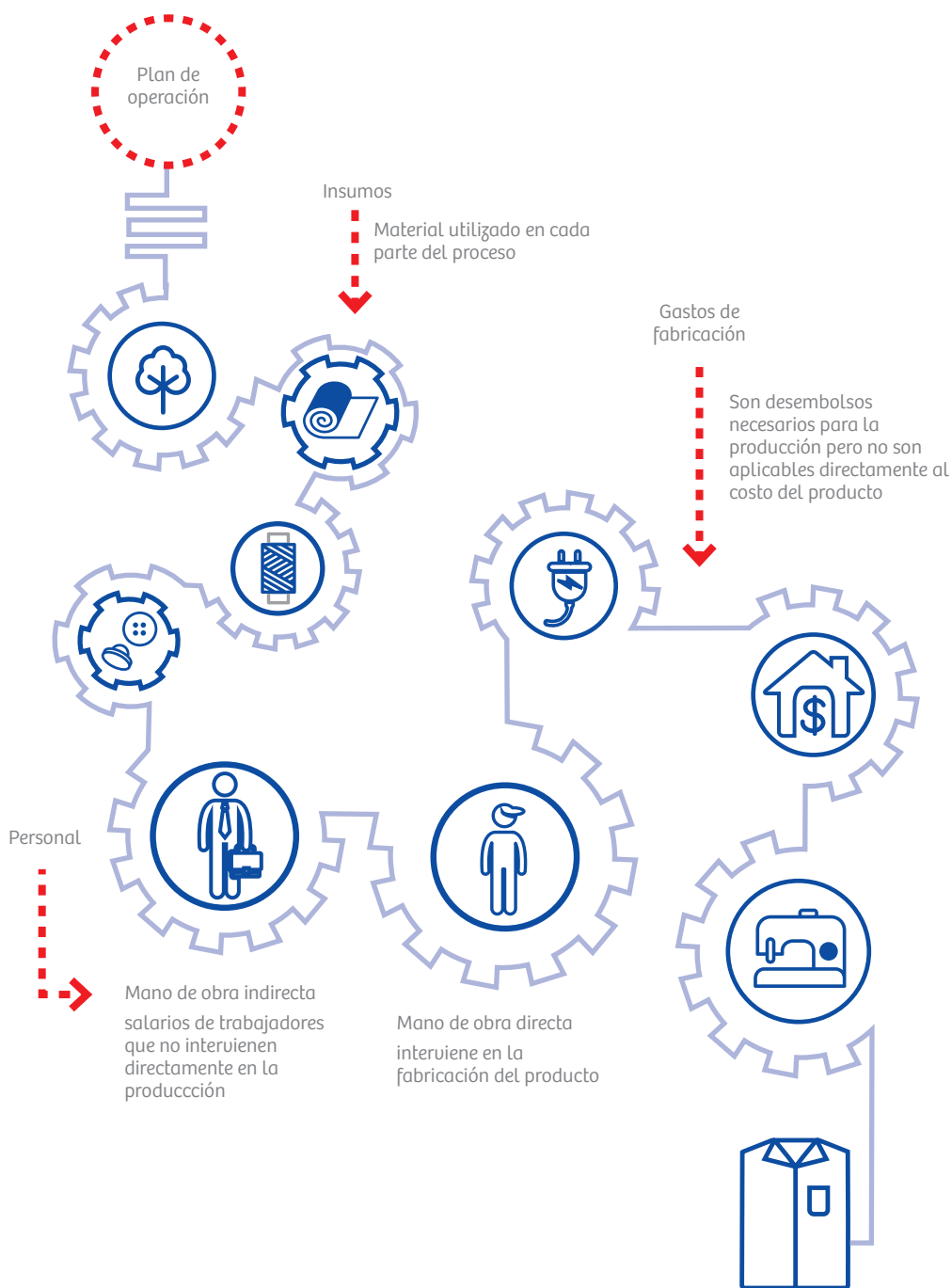
- **Mano de obra directa:** Elemento directamente involucrado en la fabricación de un producto terminado.
- **Mano de obra indirecta:** Es aquella involucrada en la fabricación de un producto que no se considera mano de obra directa. La mano de obra indirecta se incluye como parte de los costos indirectos de fabricación.



> Gastos de fabricación

Son todos los desembolsos necesarios para llevar a cabo la producción, por su naturaleza no son aplicables directamente al costo de un producto.

Ejemplo: material indirecto, mano de obra indirecta y gastos indirectos (energía, combustibles, seguro, alquiler, etc.).



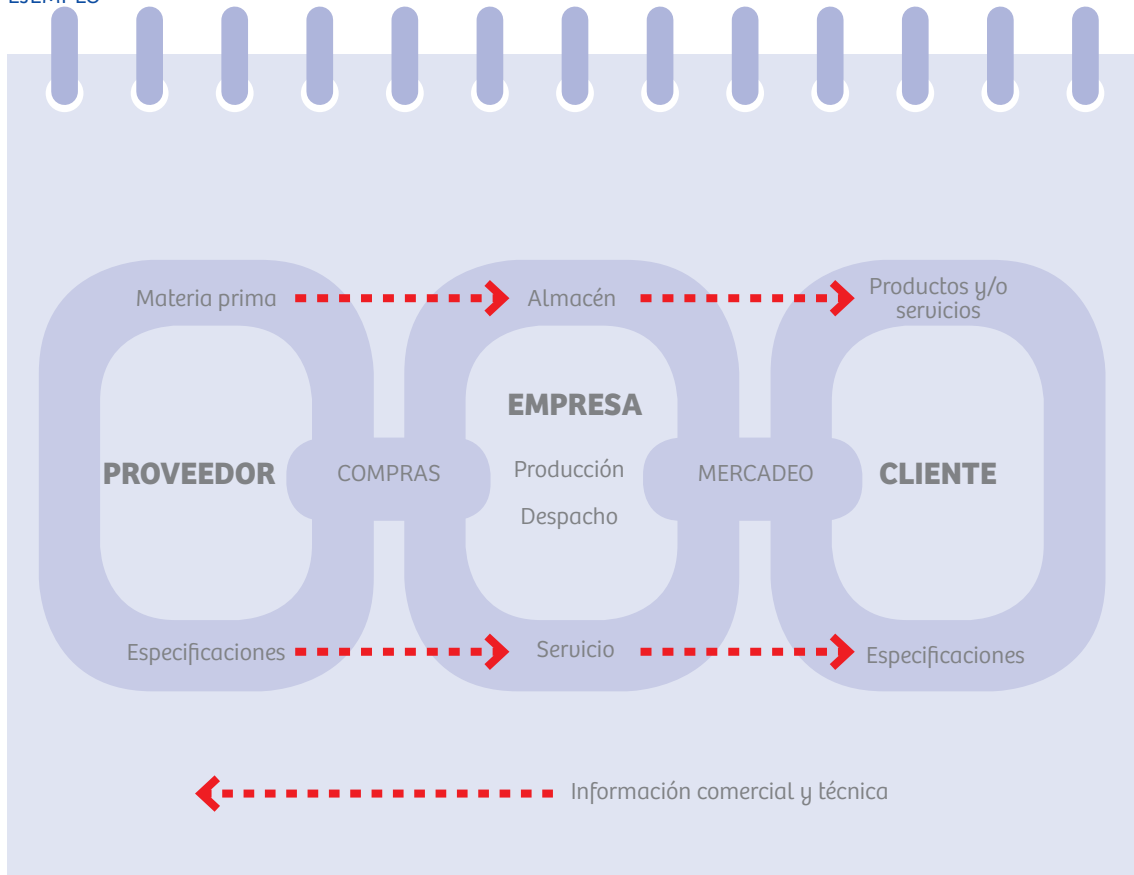
Cadena de producción

Entre las principales definiciones tenemos:

“Es un conjunto articulado de actividades económicas integradas; integración consecuencia de articulaciones en términos de mercado, tecnología y capital”¹.

“Entendemos por cadena el conjunto de actividades estrechamente interrelacionadas, verticalmente vinculadas por su pertenencia a un mismo producto y cuya finalidad es satisfacer al consumidor”².

EJEMPLO



¹ Chevalier y Toledano (1978).

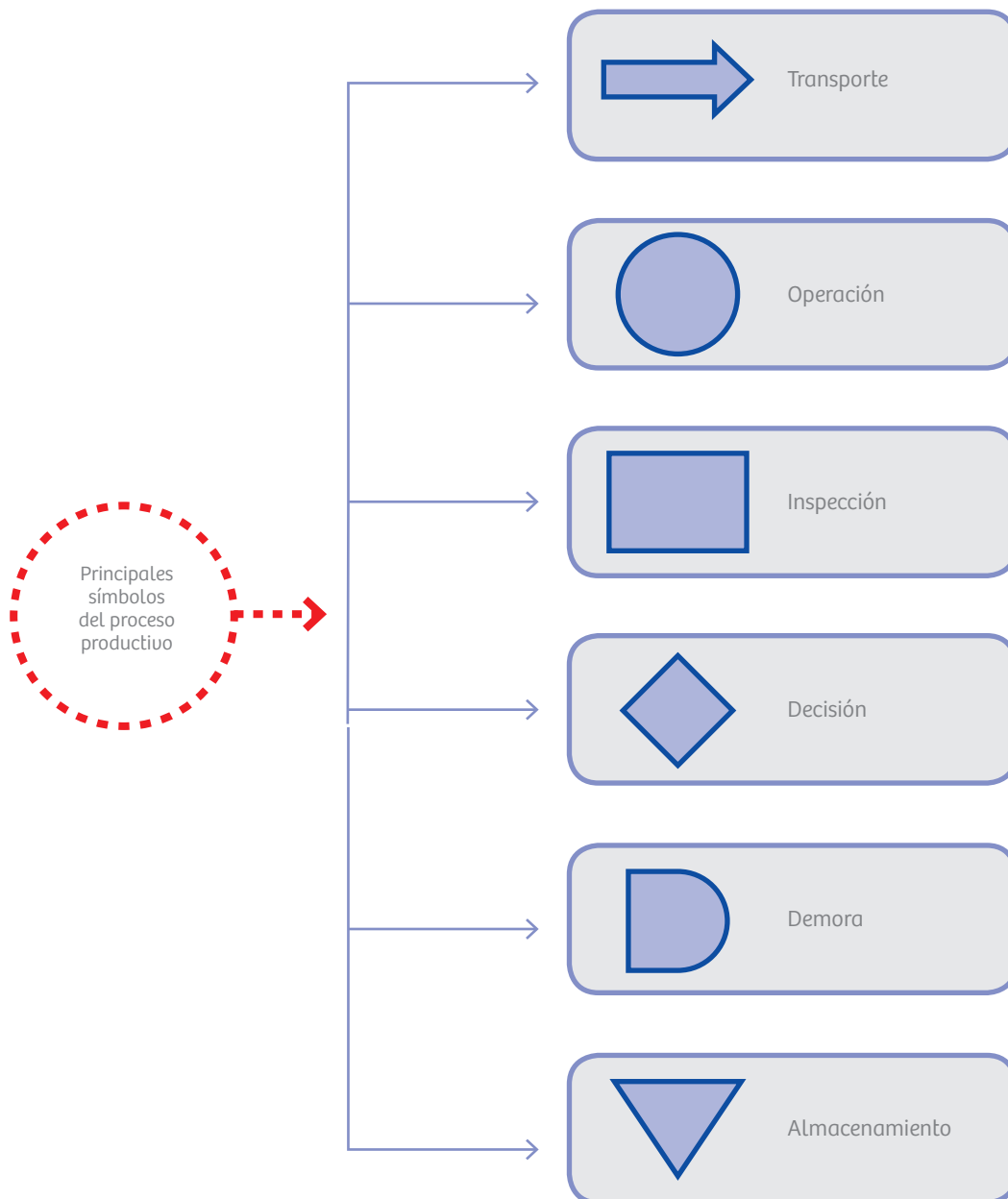
² Montiguad (1992).



> Flujo del proceso productivo

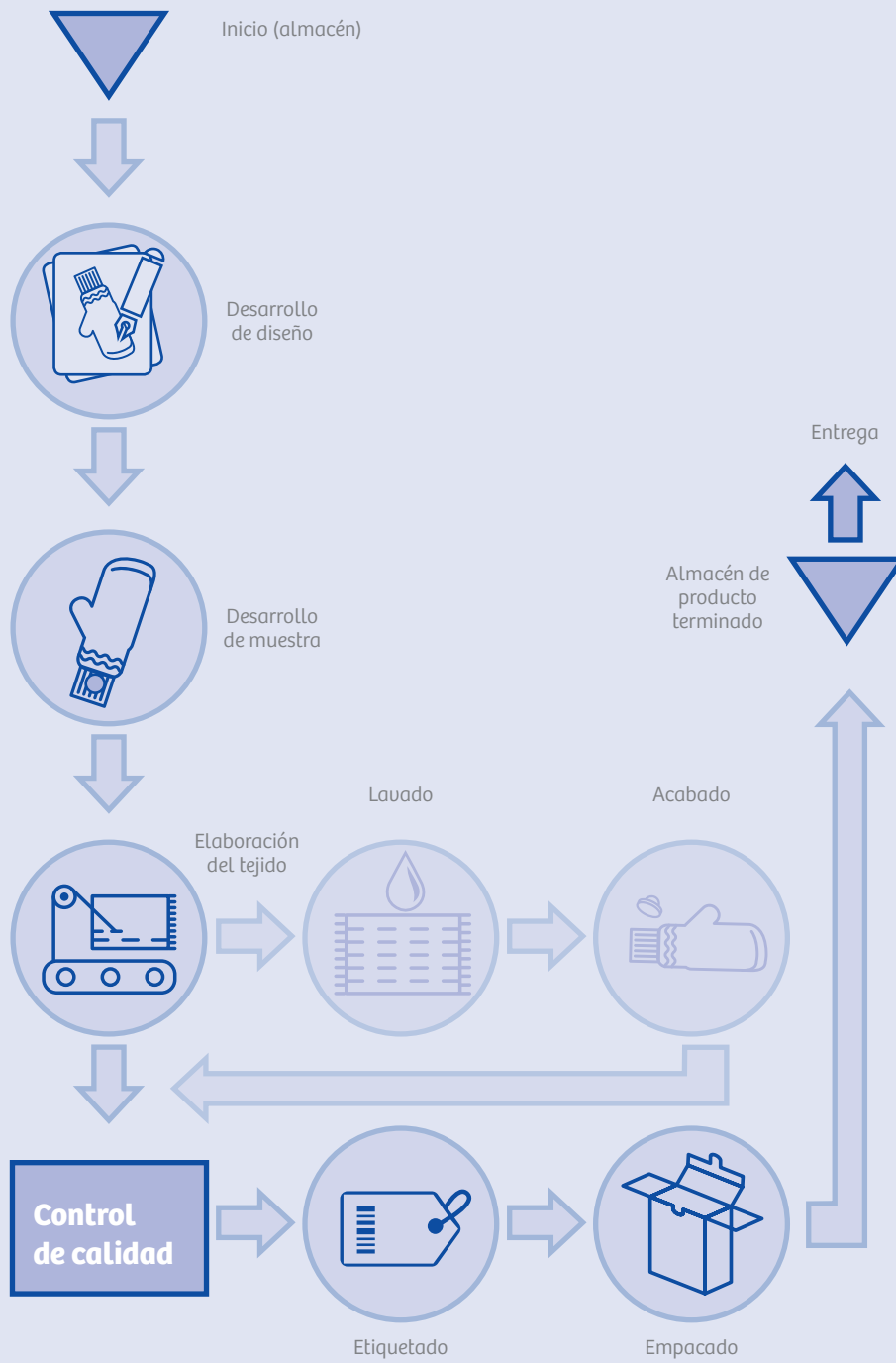
Representa la forma más tradicional para especificar los detalles de un proceso. Se utiliza principalmente en programación, economía y procesos industriales. Estos diagramas utilizan una serie de símbolos con significados especiales que son la representación gráfica de los pasos de un proceso.

Estos son los principales símbolos:



EJEMPLO

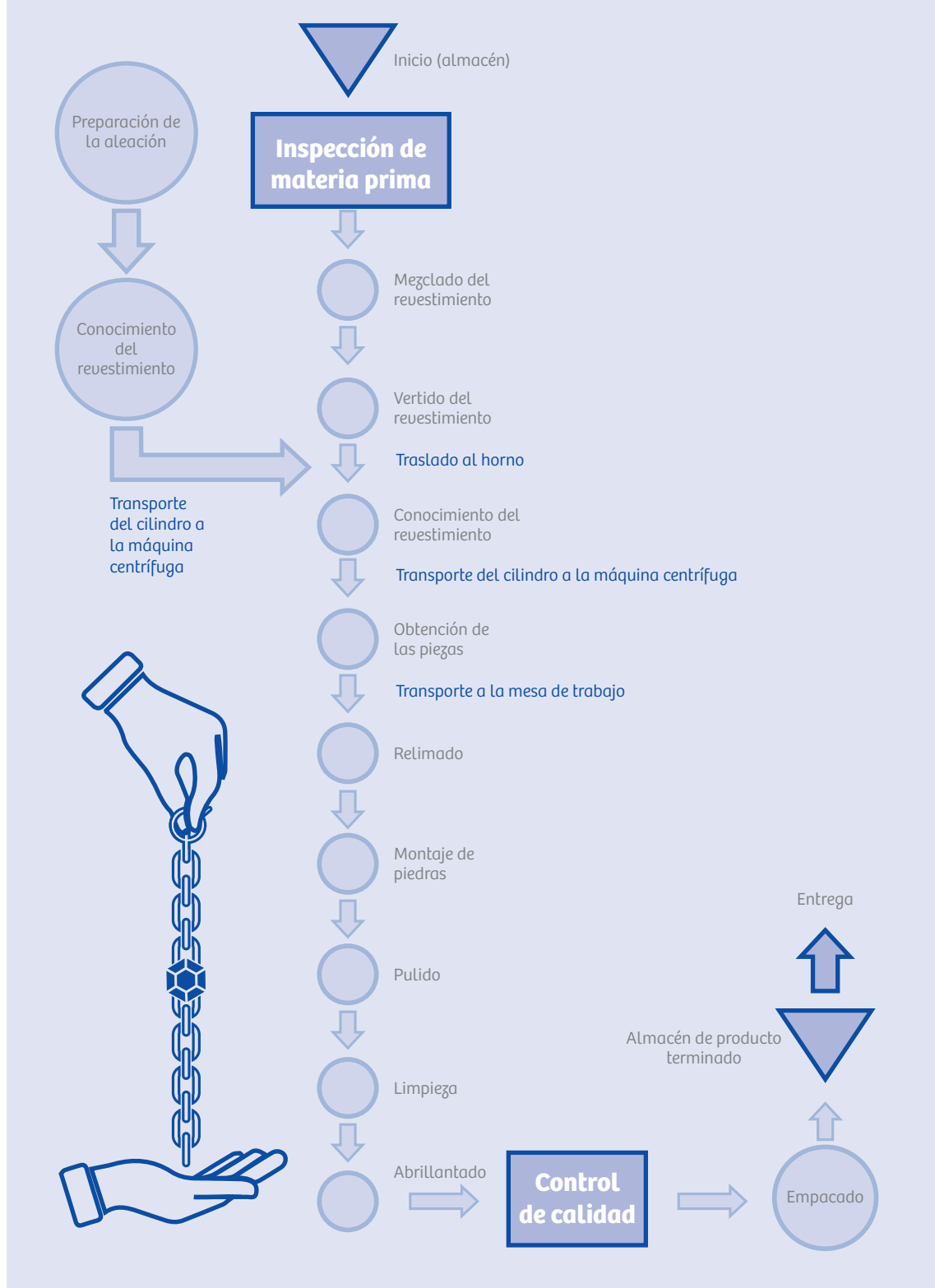
ACCESORIO DE VESTIR EN ALPACA





EJEMPLO

JOYERÍA DE PLATA



Costos de producción

La identificación de los costos de producción es fundamental ya que permite que la empresa realice un pronóstico de cuánto invertirá al momento de producir determinado producto. Por ello, la relación de insumos, mano de obra y gastos de fabricación es importante para determinar el costo de producción, pues esa información facilitará, al momento de analizar la utilidad, la determinación del precio final del producto.

EJEMPLO

COSTO DE PRODUCTO

Producto: Prenda para dama Jersey amarillo Total Producción: 2 000

Descripción	Costo (unid)	Costo totales
Materia prima e insumos	9,5	18 924
Mano de obra	0,7	1 400
Gastos de fabricación	0,83	1 660
Total	10,99	2 198 382

Fuente: Elaboración propia.



> Materia prima

Consideramos materia prima aquellos elementos que se incluyen en la elaboración del producto.

EJEMPLO

MATERIA PRIMA E INSUMOS

Producto: Prenda para dama Jersey amarillo

Total Producción: 2 000,00

Insumos	Unidad	Medida	Total Producción	Costo estimado	Costo unitario	
Jersey 30/1 TP + 40 Den	Importado	0,52	Kg/pda	1 040,00	17 784,00	17,1 0,00033
Hilo de costura spun 40/2	Nacional	160,00	m	320 000,00	104,99	0,00033
Hilo naylon texturizado	Importado	0,00	m	-	-	0
Hang tag	Nacional	1,03	uni	2 061,86	22,74	0,01103
Etiqueta estampada	Nacional	1,03	uni	2 061,86	247,42	0,12
Botón	Importado	0,00	uni	-	-	0
Cuadrados de metal para tirantes	Importado	0,00	uni	-	-	0
Blonda	Nacional	0,00	uni	-	-	0
Elástico 1 cm.	Nacional	2,37	m	4 742,27	610,22	0,12868
Bolsa individual	Importado	1,03	uni	2 061,86	61,86	0,03
Caja+planchas	Nacional	0,01	uni	25,77	38,66	1,5
Cinta adh 2" x 72yds.	Importado	0,23	m	466,67	14,00	0,03
Sticker p/hang tag	Nacional	1,03	uni	2 061,86	22,74	0,01103
Sticker seguridad 3x2"	Nacional	2,06	uni	4 123,71	16,29	0,00395
Balín de plástico 3"	Nacional	1,03	uni	2 061,83	0,91	0,00044
				Total MP	18 923,82	
Importado		6			Total MP(U)	9,5

> Mano de obra

Consideramos mano de obra al esfuerzo que se realiza para la conversión de los elementos en el producto, estos pueden ser de servicios directos o externos.

EJEMPLO

MANO DE OBRA

Producto: Prenda para dama Jersey amarillo Total Producción: 2 000,00

Procesos	Descripción	Tipo	Clasificación de costo	Cantidad	Valor	Valor por proceso	Costo estimado total
Corte	Realiza el corte	Servicio externo	Minuto por proceso	2,5	0,04	0,1	200
Costura	Realiza la costura	Servicio externo	Minuto por proceso	8,75	0,06	0,525	1 050
Acabados	Realiza el acabado	Directo	Minuto por proceso	1,875	0,04	0,075	150
Total MO (Unid)						0,70	
Total MO (Prod)						1 400,00	



> Gastos de fabricación

Consideramos gastos de fabricación aquellos elementos que acompañan y facilitan la elaboración del producto.

EJEMPLO

GASTOS DE FABRICACIÓN

Producto: Prenda para dama Jersey amarillo Total Producción: 2 000

Gastos		Capacidad empresa	Total	Total Producción	Gasto unitario
Mano de obra indirecta y materiales directos	Gasto indirecto de fabricación	0,6	400,00	240,00	0,12
Calefacción, luz y energía de fábrica	Gasto indirecto de fabricación	0,70	100,00	70,00	0,035
Arrendamiento del edificio de fábrica	Gasto indirecto de fabricación	0,30	500,00	150,00	0,075
Publicidad	Gasto de venta	0,20	300,00	60,00	0,03
Salarios - Personal de Ventas	Gasto de venta	0,30	1 000,00	300,00	0,15
Viajes	Gasto de venta	0,40	400,00	160,00	0,08
Salarios-Personal administrativos	Gasto administrativo	0,50	1 000,00	500,00	0,25
Renta de oficina	Gasto administrativo	0,40	300,00	120,00	0,06
Misceláneos	Gasto administrativo	0,30	200,00	60,00	0,03
				Total gasto (unit)	0,83
				Total gasto	1 660,00

Estándares de calidad del producto o servicio

Estándar de calidad es el que reúne los requisitos mínimos en busca de la excelencia de un producto o servicio.

IMPORTANTE



El equipo PLANEX realiza una pequeña descripción de las consideraciones y características que debe tener el producto o servicio con las características de calidad que exigen los consumidores que toman la decisión de compra.



MÓDULO



GESTIÓN EXPORTADORA

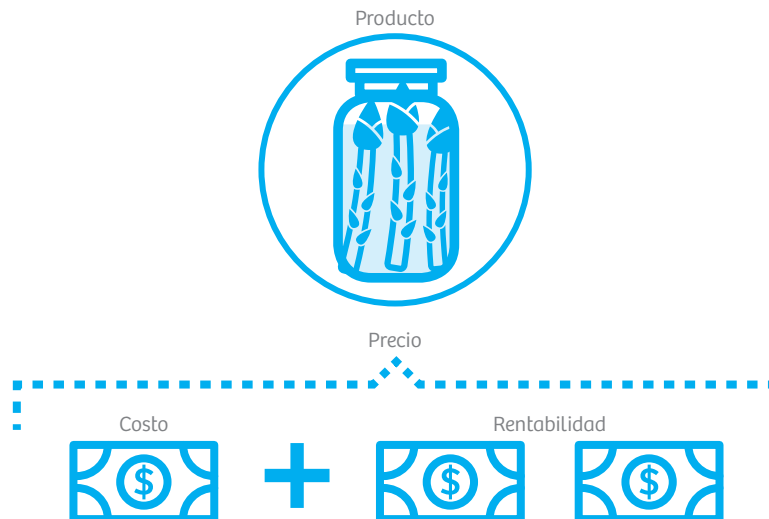
OBJETIVO



En el MÓDULO 5 se espera que la empresa identifique las diferentes etapas a seguir al momento de exportar un producto, cuáles son los gastos que implica tal acción, el precio de exportación y el modelo de cotización, de modo tal que analice, reflexione y comprenda la importancia de estos pasos, para realizar un correcto y efectivo proceso de sus propios productos a comercializar.

Análisis de costos y precios de exportación

El análisis de costos y precios de exportación se realiza para que la empresa pueda determinar la suma de los gastos que originan las diferentes acciones encaminadas a la exportación. De esa manera, la empresa podrá definir qué estrategia de precios utilizará. Estas acciones varían dependiendo del tipo de negociación o cotización que se realice, las cuales se establecen mediante el término de negociación internacional utilizado. En este sentido, cada exportación es única y no origina el mismo tipo de acciones; por lo tanto, los gastos de exportación no son iguales en todos los casos.



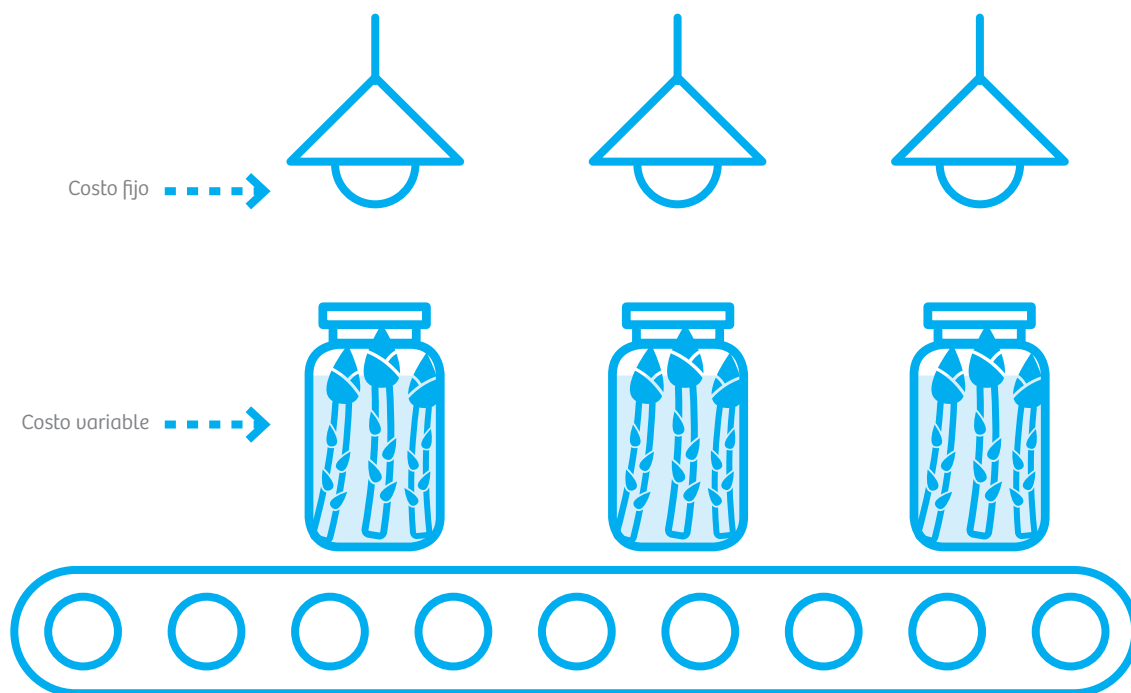
➤ Elementos del precio de exportación

Costo: Es el desembolso necesario para producir determinado bien o servicio. Sirve para identificar la cantidad de dinero que se debe calcular para cubrir su proceso de producción o de comercialización. El costo es un elemento con alto grado de certidumbre y poco flexible, porque generalmente no está sujeto a negociación.



Costos fijos: Aquellos cuyos montos no se relacionan directamente con la cantidad producida o volumen comercializado.

Costos variables: Tienen que ver con la realización concreta de la exportación, por lo que en magnitud el monto se relacionan con la cantidad producida o volumen exportado.



EJEMPLO

ELEMENTOS DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN

1. Costo del producto

Fabricación.
 Empaque especial para exportación.
 Etiquetas especiales para exportación.
 Embalaje.
 Costo franco en fábrica venta directa.

2. Costos de comercialización

Promoción en el exterior.
 Comisión de representantes en el país importador.
 Costo franco en fábrica con intermediario.

3. Costos de transporte y seguros internos

Fletes de fábrica a puerta despacho.
 Seguros de transporte (fábrica a puerto de despachos).
 Costo franco en terminal.

4. Costos varios

Comisión para el agente de aduana, despachador.
 Costo de documento(s) de exportación.
 Costo certificado de origen.

5. Manejo de carga

Utilización de instalaciones portuarias.
 Almacenaje.
 Pesaje o cubicaje carga.
 Vigilancia portuaria.
 Cargue y estiba.
 Otros.

6. Costos financieros

Crédito otorgado al comprador.
 Póliza seguro de crédito a la exportación.

7. Otros costos de exportación

Varios (comisiones, envíos de muestras, etc.).
 Costo FOB en puerto de origen.

8. Costo del transporte internacional

Marítimo: Puerto de origen – puerto de destino.
 Aéreo: de origen a destino.
 Costo CFR en puerto de destino.

9. Seguros de transporte al exterior

Contra todo riesgo.
 Costo CIF en puerto de destino.

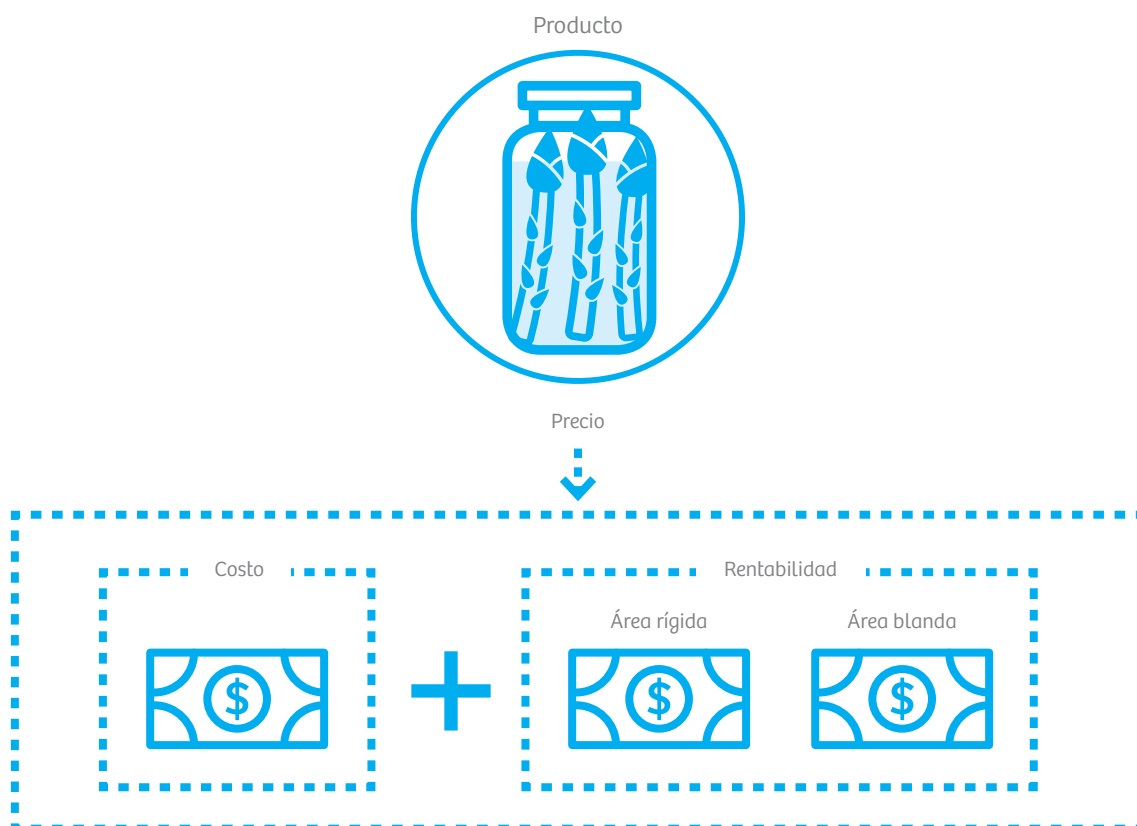


Precios: Algunas de sus definiciones son:

- Expresión final de la articulación de costos, que contempla una rentabilidad o utilidad.
- Es el valor expresado en términos monetarios que funciona como medio de intercambio.
- Es el valor que se da a los bienes y servicios. Es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir un producto o servicio.

El precio es, por excelencia, negociable. Por ello, se dice que tiene un área rígida y una blanda. Esto significa que, al hacer una oferta, el vendedor pretende el precio más alto, el mismo que debió definir previamente con base en las características del mercado y de la competencia. Sin embargo, también tiene un precio de reserva, que representa el precio mínimo por el cual estaría dispuesto a vender y debajo del cual no aceptaría ningún acuerdo. El área rígida o precio de reserva está representada por los costos sumados a la mínima utilidad por la cual se está dispuesto a vender. Mientras que la blanda está representada por el precio máximo pero realista al que se aspira vender.

Se debe tener en cuenta que en productos intermedios como las materias primas (MP), lo que para el proveedor es precio, para el comprador es costo.



> Costos y gastos de exportación

ESTRUCTURA DE GASTOS DE EXPORTACIÓN			
ARTÍCULO			
TALLAS:			
CARACTERÍSTICAS:			
COLORES:			
CONCEPTO	FIJOS	VARIABLES	TOTALES
GASTOS DE EXPORTACIÓN			
Conducción al puerto o aeropuerto			
Almacenaje			
Gastos Operativos			
Precinto			
Comisión de Agente de Aduana			
Otros gastos en puerto de origen			
PRECIO FAS			
Carga y Estiba			
Gastos Financieros			
PRECIO FCA ó FOB			
Flete			
PRECIO CPT ó CFR			
Seguro			
PRECIO CIP ó CIF			
Descarga			
PRECIO DAT			
Gastos de Importación			
Conducción			
Otros			
PRECIO DAP			
Derechos e Impuestos			
PRECIO DDP			



► Selección del precio de exportación

Para la cotización del precio, tener en cuenta:

Estructura de costos de la empresa

Los precios se pueden basar sobre el costo total de los productos más un margen de utilidad deseada, y en el balance entre las estimaciones de la demanda percibida en el mercado y los costos de producción y mercadotecnia. Estos pueden ser fijados por las condiciones competitivas del mercado (precios ofrecidos en el país al que se va a exportar).

Costing: determinación del precio con base en costos. Esta técnica es quizá la más utilizada para elaborar las cotizaciones en el mercado doméstico, ya que "se basa en conocer los costos totales por producto, agregar una utilidad deseada y, con ello, se obtiene el Precio de venta"³. Es decir, sumando los costos de producción y el gasto de transporte se obtiene el Precio.

Pricing: determinación del precio con base en el mercado/competencia. "Consiste en determinar el Precio de venta con base en un Precio definido en el mercado. Partiendo de ello, se realiza un retroceso de gastos"⁴. Es estimado restando al precio internacional, el costo de transporte.






³Business America", U.S. Department of Commerce, EUA, 1996.

⁴Ibid.

EJEMPLO

Fijación de precios

		
Empresa	Medio de transporte	Mercado internacional
C.T. = \$15	"COSTING" →	
U = \$ 5	\$20	\$10
P = \$20	← "PRICING"	
	\$17	\$27

C.T. = Costo Total por Producto U = Utilidad Esperada P = PreciosUS\$ = Dólares estadounidenses

En este ejemplo se aprecia que, inicialmente, el exportador esperaba tener una utilidad de US\$ 5 y determinó su precio usando "costing". La realidad del mercado le indicó posteriormente que el precio máximo al que puede vender es de US\$ 27 y no US\$ 30, por lo que haciendo "pricing" se da cuenta que la utilidad que el mercado le fija es de solo US\$ 2.

Si al precio de mercancía se restan los márgenes de canales de distribución, los derechos impuestos, fletes y seguros, costo aduanal y costo de embalaje, entre otros, se habla de determinación de precios por pricing; a diferencia de sumar a las utilidades la contribución de costos fijos con costos variables y restar el precio de venta, que será costing. El precio de exportación incluye de esta manera despachos aduanales, transporte, flete, derechos e impuestos, canales de distribución, empaque y embalaje entre otros.

Entre los principales precios deducidos del costing y pricing, tenemos:

EJEMPLO

Método	Característica
Precio en función del costo	Basado en los costos, donde la empresa agrega un margen de utilidad.
Precio en función al mercado	En base a los precios fijados por la competencia.
Precio de penetración	Precio inferior al de la competencia para captar mercado
Precios encima de la competencia	Precio superior al de la competencia, empresa de prestigio.
Precios de descreme	Precio por encima de la competencia aplicado a productos innovadores



Definir el INCOTERM⁵

Los INCOTERMS tienen como propósito facilitar el comercio exterior y la integración del contrato de compraventa internacional. Establecen un conjunto de términos y condiciones que determinan los derechos y obligaciones del vendedor y del comprador en el comercio internacional, así como acordar el transporte a utilizar, el lugar de entrega de la mercancía, los costos y la documentación requerida.

INCOTERM

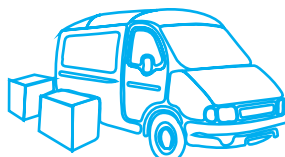


EXW



Entrega directa en las instalaciones del comprador, sin pago del transporte principal

FCA



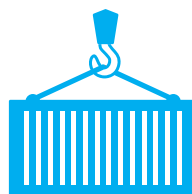
El vendedor se hace cargo de los costos hasta que la mercadería queda en un punto acordado en el país de origen

CPT



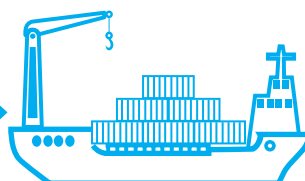
El vendedor se hace cargo de los costos hasta que la mercadería queda en un punto acordado en el país de destino

FOB



El vendedor entrega la mercadería sobre el buque y contrata un transporte del que se hace cargo el comprador

CIF



El vendedor se hace cargo de todos los costos hasta que la mercadería llegue a destino pero el riesgo lo asume el comprador

⁵ Según la Cámara de Comercio Internacional, punto de entrega de la mercancía y los compromisos, responsabilidades y riesgos que esto conlleva en ambas partes, que significan los costos y gastos de exportación que deben de cubrir.

EJEMPLO

CLASIFICACIÓN POR GRUPO Y TIPO DE TRANSPORTE A UTILIZAR PARA LOS INCOTERMS 2010

E	Salida
F	Sin pago de transporte principal
C	Con pago de transporte principal
D	Llegada

TRANSPORTE	GRUPO	INCOTERM	SIGNIFICADO
MULTIMODAL	E	EXW	En fábrica
	F	FCA	Franco transportista
	C	CPT	Transporte pagado hasta
	C	CIP	Transporte y seguro pagado hasta
	D	DAT	Entrega en terminal
	D	DAP	Entrega en lugar
	D	DDP	Entrega derechos pagados
MARÍTIMO	F	FAS	Franco a costado de buque
	F	FOB	Franco a bordo
	C	CFR	Costo y flete
	C	CIF	Costo, seguro y flete

RECOMENDACIÓN



- Con base a los Incoterms 2010 y a la estrategia y política de precios, determine el precio de exportación.
- Analice si su empresa puede enfrentar y sostener ese precio.
- Es muy importante conocer el precio de la competencia.
- Si va a exportar por primera ocasión se le recomienda acudir con un especialista en la cotización de precios de exportación.
- Los precios de exportación deben de expresarse siempre en divisas duras (euros, U.S. dólares, etc.)



► Manejo tributario - drawback / IGV

Drawback

Procedimiento de Restitución Simplificado de Derechos Arancelarios, en adelante: restitución. Permite obtener –como consecuencia de la exportación– la devolución de un porcentaje del valor FOB del producto exportado, en razón que el costo de producción se ha visto incrementado por los derechos arancelarios que gravan la importación de insumos incorporados o consumidos en la producción del bien exportado⁶.

Beneficiarios: Empresas Productoras-Exportadoras, pudiendo ser de la siguiente manera:

- Persona natural o jurídica que elabore o produzca.
- Aquella que encarga a terceros la producción o elaboración de los bienes que exporta, siendo requisito que la producción adquirida haya sido objeto de un acuerdo o contrato escrito entre la empresa exportadora y la empresa productora.
- Quienes de acuerdo con lo estipulado en el contrato de colaboración empresarial sin contabilidad independiente, actúan como operadores de los citados contratos, siempre que importen o adquieran en el mercado local insumos importados⁷.



Insumos Importados⁸: Materias primas, productos intermedios, partes y piezas.

- Importados directamente por el beneficiario.
- Adquiridos a importadores ubicados en el país (proveedores locales).
- Mercancías elaboradas con insumos importados por terceros.

⁶ INTA-PG.07-V3-2009.

⁷ Tercera Disposición Final de la Ley N° 28438.

⁸ Los insumos incluidos y excluidos del beneficio están señaladas en el artículo 13° del Decreto Supremo 104-95-EF.

Requisitos:

- Las solicitudes deberán presentarse por montos a restituir no inferiores a quinientos dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 500,00).
- La DAM o DS de exportación definitiva indique la voluntad de acogerse al beneficio.
- El producto de exportación no forme parte de la lista de partidas arancelarias excluidas del beneficio.
- La solicitud de restitución es presentada en un plazo máximo de ciento ochenta (180) días hábiles computados a partir de la fecha de embarque consignada en la DAM o DS de exportación definitiva regularizada.
- Los insumos utilizados hayan sido importados (fecha de numeración de la DAM o DS de Importación para el consumo) dentro de los treinta y seis (36) meses anteriores a la fecha de exportación definitiva (fecha de embarque que se consigna en el rubro 10 "TRANSPORTISTA" en la DAM).
- El valor CIF de los insumos importados utilizados no supere el cincuenta por ciento (50%) del valor FOB del producto exportado.
- Las exportaciones definitivas de los productos no hayan superado dentro del año calendario el monto de veinte millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 20 000 000)⁹.

Devolución del IGV

El monto por IGV consignado en los comprobantes de pago por adquisiciones de bienes, de servicios, etc., relacionados con la exportación, da derecho a un saldo a favor del exportador.

El saldo a favor se deducirá del impuesto bruto, si lo hubiere, de cargo del mismo sujeto. En caso de no ser posible dicha deducción en el periodo, (por no existir operaciones gravadas o ser estas insuficientes para absolver dicho saldo), el exportador podrá compensarlo automáticamente con la deuda tributaria por pagos a cuenta y de regularización del Impuesto a la Renta. Si el exportador no tuviera impuesto a la renta que pagar, podrá compensarlo con la deuda tributaria correspondiente a cualquier otro tributo que sea ingreso del Tesoro Público (Impuesto Extraordinario de Solidaridad).

⁹ Establecido por el artículo 3° del Decreto Supremo N° 104-95-EF modificado por Decreto Supremo N° 077-2004-EF y Decreto Supremo N° 135-2005-EF.



Modalidades de pago

Para las diferentes modalidades de pago internacional intervienen los siguientes documentos:



Factura emitida por el exportador que acredita la venta



Contrato llamado "Póliza" que debe pagar una indemnización por daño en la mercadería



Documentos de embarque emitidos por el transportista internacional que asume la custodia del bien

EJEMPLO

DOCUMENTOS PARA EL PAGO

Factura de exportación	Siempre que se realiza una compra-venta de mercaderías se emite este documento, el cual prueba que la venta se ha realizado. La factura es emitida por el exportador y describe de manera resumida las condiciones de la exportación, como por ejemplo:	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadería • Cantidad • Tipo de embalaje • Modo de transporte • Precio • Incoterm
Póliza de seguros	Generalmente las mercancías viajan debidamente aseguradas, lo que significa que una compañía de seguros extiende un contrato llamado "Póliza", con la que la aseguradora se compromete a indemnizar al exportador o importador en caso de que la mercadería sufra daños físicos. Contiene algunos datos tales como:	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurador • Asegurado • Mercadería • Valor asegurado • Puertos • Riesgos cubiertos • Otros
Documentos de embarque	Siempre que el embarque es recibido por el transportista internacional, este emite el documento de embarque con la finalidad de acreditar que está asumiendo la custodia del bien a partir de ese momento. Dependiendo del modo de transporte, asume diferentes denominaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte marítimo: Conocimiento de embarque. • Transporte aéreo: Guía aérea. • Transporte terrestre: Carta de porte terrestre.

> Forma de pago

Una vez establecido el precio de venta de la exportación, las partes deberán definir la manera en la que se cancelará el importe, existiendo algunas básicas:

- Adelantado: Primero el dinero y después la carga
- Diferido: Primero la carga y después el dinero
- Mixto: Combinación de las anteriores

> Entrega de mercancía

Se establece los lugares por los que pasará la mercancía. Estas obligaciones pueden determinarse en el documento de cotización por parte del comprador y del vendedor.

> Cobro

Existen muchas formas de entregar el dinero al exportador (efectivo, cheque, letras, tarjetas de crédito, remesas, giros), pero es frecuente hacerlo con ayuda de los bancos.

Dependiendo del monto y la confianza que hay entre las partes, se pueden identificar algunas modalidades:



EJEMPLO

MODALIDADES DE PAGO

Pago en efectivo personal	Es viable cuando el importador se encuentra en el país del exportador y puede realizar el pago en persona y en efectivo. En este caso habrá que tener cuidado con la idoneidad de la moneda para evitar la falsificación.
Pago con cheques	Dependerá del banco. Si es del país del exportador será menos riesgoso, pero se debe tener cuidado con los bancos extranjeros desconocidos. Adicionalmente, debe prestarse atención a los aspectos formales del cheque, por ejemplo, que esté bien emitido, que las firmas y fechas sean correctas, etc. Se debe tener en cuenta, finalmente, que el cheque viene a ser una orden de pago.
Pago con letras	Existe la posibilidad de utilizar títulos valores, siempre y cuando se cumpla con la formalidad del país donde se están emitiendo. El Perú cuenta con una ley de títulos valores para aquellos casos en que se tenga una garantía de cumplimiento de pago, ya que la letra se considera un compromiso de pago.
Pago con tarjeta de crédito	Modalidad difundida para operaciones no muy grandes (menores a US\$ 2 000). Debido a su alto costo de operación, el exportador deberá contar con un contrato previo con algún operador de tarjetas de crédito, como Visa, Master Card, American Express o Diners.
Pago con remesas	Esta modalidad consiste en enviar por lo general cantidades menores a US\$ 1 000, dinero que es generado por personas naturales. Una de las ventajas es que no se requiere tener cuentas bancarias ni requisitos previos. Para hacerlo se utiliza a empresas de pago inmediato como Western Union o Money Gram.
Pago con transferencia de cuenta a cuenta	En este caso, tanto el exportador como el importador deben contar obligatoriamente con una cuenta bancaria para que el comprador ordene la transferencia de dinero del banco de origen al banco de destino. La mayor ventaja es que la transacción queda adecuadamente registrada, lo que resulta muy ventajoso para efectos contables y legales.
Pago con documentos en cobranza	<p>Si se elige esta modalidad el exportador debe financiar la operación para la adquisición de materias primas e insumos, preparar la carga y embarcar la mercadería. Finalmente, deberá obtener los documentos pactados con el importador, tales como factura comercial, póliza de seguros, conocimiento de embarque, guía aérea, carta parte o certificado de origen.</p> <p>Esta modalidad se emplea mucho en el comercio internacional y su uso está debidamente estandarizado por la Cámara de Comercio Internacional (CCI). Los operadores pueden encontrar la descripción detallada del proceso (www.iccwbo.org) en la publicación N° 522.</p>

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, el exportador constituye el conjunto de documentos para la negociación, denominado legajo de documentos, el mismo que es entregado al banco de origen de la operación con la finalidad de que sea enviado al banco de destino.

Este último banco notifica al importador para que se apersona y revise la documentación, dé su visto bueno y cancele el importe de la exportación.

El importador podría rechazar los documentos si no se ajustan a lo estipulado en el contrato de compra-venta, pues, de lo contrario, estará obligado a cancelar el importe.

En esta modalidad los bancos no tienen mayor responsabilidad debido a que su función sólo es la de negociar el juego completo de los documentos, tampoco se pronuncian con respecto a la idoneidad, originalidad y contenido de los mismos.

Esta modalidad tiene la ventaja de ser muy ágil y de bajo costo, pero tiene el inconveniente de ser muy riesgosa debido a que el exportador tiene mucha responsabilidad, lo cual representa un riesgo para la operación.



Riesgos

Es recomendable que el exportador solicite una póliza de seguros del tipo SECREX (Seguro de Crédito a la Exportación), que cubre el riesgo de no pago por parte del importador, con lo cual el exportador podrá realizar su operación con una mejor cobertura del riesgo financiero.

El SECREX se utiliza para montos en que el exportador considere que puede manejar su riesgo financiero, por ejemplo, con un máximo de US\$ 20 000.

Cartas de crédito

Es la modalidad más utilizada en el mundo del comercio exterior. Es similar a los documentos en cobranza, solo que en este caso los bancos sí tienen responsabilidad por la idoneidad de los documentos, para lo cual deben dar su visto bueno antes de proceder a la autorización de pago.

Está basada en la publicación N° 600 del ICC (International Chamber of Commerce).

Las cartas de crédito se utilizan para operaciones cuyos valores pueden ser sumamente importantes, pues es el medio de pago más seguro y equitativo que existe.



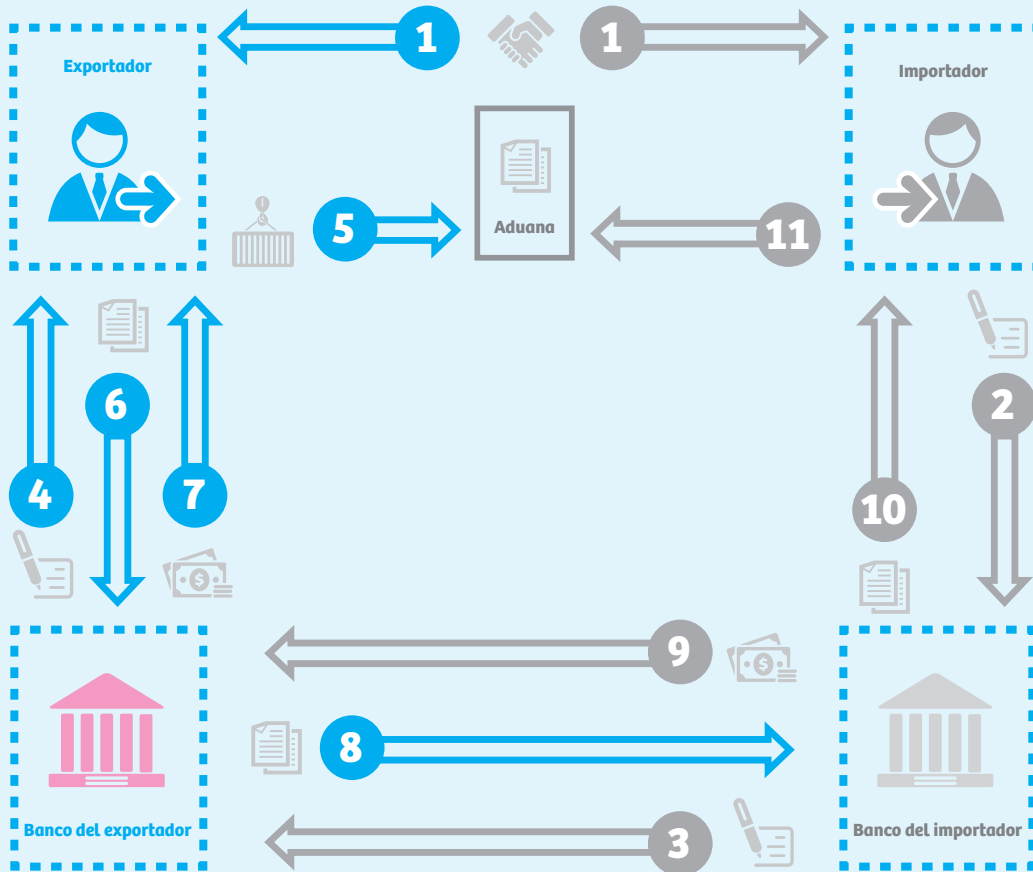
Póliza de seguros del tipo SECREX cubre el riesgo de no pago por el importador



Cartas de crédito los bancos se responsabilizan por la idoneidad de los documentos

EJEMPLO

PAGO A TRAVÉS DE UN CRÉDITO DOCUMENTARIO (L/C)



Referencia

1. Contrato.
2. Apertura de la L/c.
3. Envío de la L/c al banco del exportador.
4. Notificación al exportador de la L/c.
5. Embarque de la mercadería.
6. Entrega de los documentos de exportación.

7. Pago al exportador.

8. Envío de los documentos al banco del importador.
9. Reembolso entre bancos.
10. Entrega de documentos al importador, encargado del pago.
11. El importador retira la mercadería de aduana.

Contenido

- Vigencia
- Puerto
- Importe
- Plazo embarque
- Mercancía
- Plazo bancario
- Incoterm
- Documentos
- Transporte
- Condiciones

Características

- Irrevocable
- Pago a la vista
- Sin confirmar
- Cláusula roja
- Confirmada
- Cláusula verde
- Nominal
- Embarques
- Transferible
- Transbordos



IMPORTANTE



En resumen, Los contratos de exportación deben considerar los siguientes puntos:

- Partes
- Vigencia
- Mercancía
- Cantidad
- Envase
- Embalaje
- Transporte
- Embarque
- Entrega
- Gastos
- Riesgos
- Incoterm
- Seguros
- Propiedad
- Precio
- Moneda
- Forma de pago
- Medio de pago
- Documentos
- Arbitraje

Distribución física internacional

La distribución física internacional es el conjunto de operaciones necesarias para desplazar la carga desde un punto de origen a un punto de destino.

Cadena de la distribución física internacional

- Preparación: embalaje y marcado.
- Unitarización: paletización y contenedorización.
- Manipuleo: en terminales, almacenes.
- Almacenamiento: en almacenes y depósitos privados o públicos.
- Transporte: en toda la cadena de distribución.
- Seguro de la carga: riesgos, pólizas.
- Documentación: facturas, certificados, documentos de pago, etc.
- Gestión y operación aduanera: exportación.
- Gestión y operación bancaria: bancos, agentes corresponsales.
- Gestión de distribución: incluye personal operario y administrativo de la empresa.

> Logística internacional - DFI

Característica de carga

Las características de la carga están muy relacionadas al tipo de envase y embalaje que deben de cumplir tres principales funciones.

- Las 3P: Protección, preservación y presentación.
- No olvidemos que es producto de la comercialización y las condiciones de compra-venta.
- Se debe preparar la carga para su transporte, por lo que hay que tomar en consideración una serie de factores físico-químicos.

Condiciones de venta

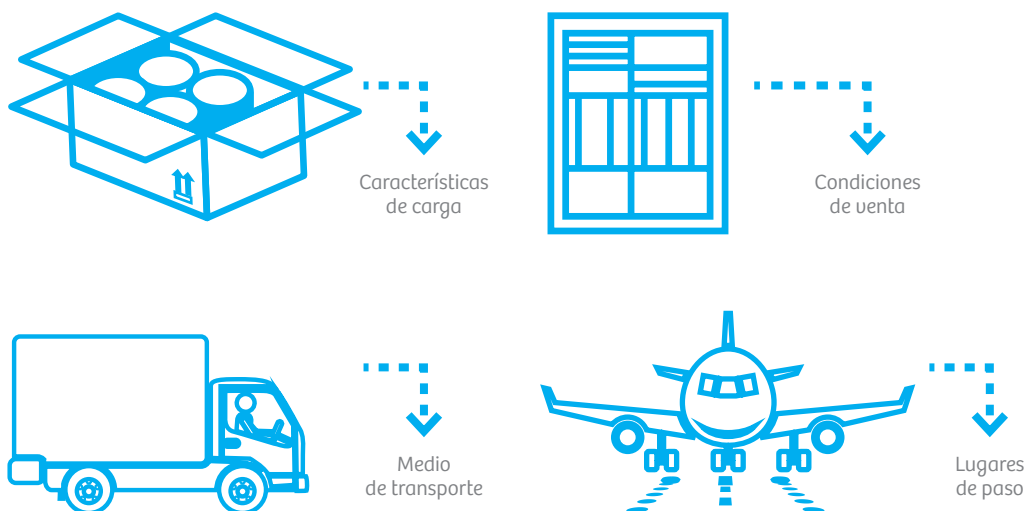
Son todos los requisitos mínimos exigibles para poder cerrar la negociación (contrato de compra y venta).

Medio de transporte

Los medios o modos de transporte son combinaciones de redes, vehículos y operaciones. En el transporte internacional incluye el marítimo (barcos, canales y puertos), el transporte aéreo (aeroplanos, aeropuertos y control del tráfico aéreo) y el terrestre; incluso la unión de varios o los tres tipos de transporte.

Lugares de paso

Son los puertos, aeropuertos, terminales internacionales, por donde transita una carga hasta llegar a su destino final.





Análisis de riesgo de operarios

País

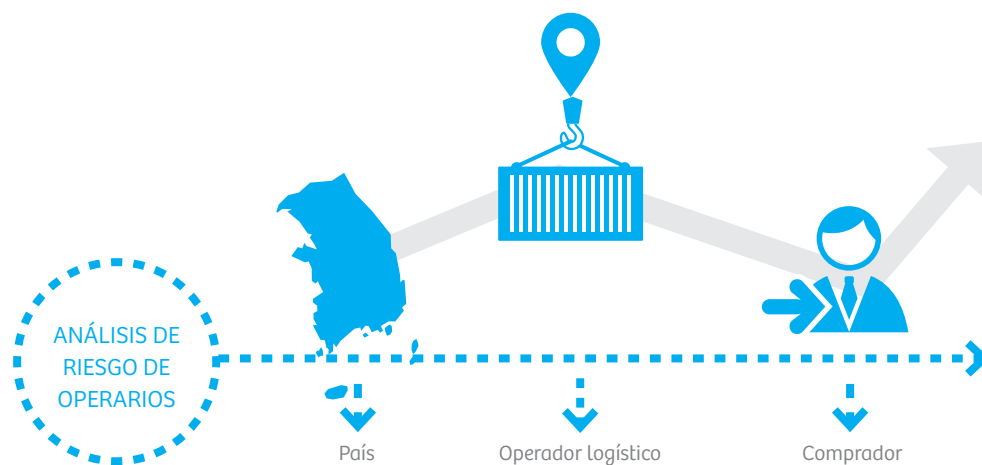
Se analiza al país según sus indicadores macroeconómicos.

Operador logístico

Evaluación de riesgo del operador logístico con quien trabaja.

Comprador

Análisis al comprador de sus estados financieros, deudas, etc.; se puede acudir a las embajadas de dichos países o a alguna empresa especializada.



Manejo documentario

Son los documentos requeridos en un contrato de compra-venta internacional.

Documentos comerciales

Son los documentos que se utilizarán para la venta internacional. Entre los principales tenemos: Factura pro-forma, Factura Comercial, Packing list, conocimiento de embarque, carta de transporte aéreo y carta de transporte terrestre.

Certificaciones exigidas

Son las certificaciones exigidas de un bien en el país de destino; puede ser: certificado de origen, certificado CITES, certificados de libre venta, etc.

Documentos financieros y aduaneros

Los documentos financieros son los documentos que indican la forma de pago que se va a efectuar (letra de cambio, pagaré, cheque, carta de crédito, etc.); y los documentos aduaneros son documentos exigibles por Aduanas (DAM, Manifiesto de carga, Declaración andina de valor – DVA).

Modelo de cotización

EJEMPLO

COTIZACIÓN N° 24357

Empresa:	Alma e Arte SAC		
Fecha de cotización:	19/04/2016		
Nombre a quien va dirigido:	Mónica Allen		
Empresa destino:	Taos Drum		
Dirección empresa:	3300 - 65th Au. Nuevo México		
País destino:	Nuevo México		
Referencia:	USA		
Partida arancelaria:	Las demás, materias vegetales o minerales para tallar o manufacturadas		
Producto:	Mates burilados		
Descripción de calidad:	Ecológico, natural, sólido, hecho a mano.		
Tipo o modelo:	Colgantes navideños		
Cantidad:	1 000	Unidad de medida:	7cms.
Precio FOB unitario:	\$1,36	Precio FOB total:	\$1 336,00
Moneda de cotización:	Dólar americano \$		
Medio de pago:	50% hecha la orden y 50% contra documento.		
Fecha de embarque:	24/04/2016	Medio de transporte:	Marítimo
Puerto de embarque:	Perú	Puerto de llegada:	Los Ángeles, EE.UU.
Validez de oferta:	Si hace órdenes mínimas de cada producto se hace descuento del 5% - Vigencia de la oferta 15 días calendario		



MÓDULO



ANÁLISIS FINANCIERO Y PLAN FINANCIERO

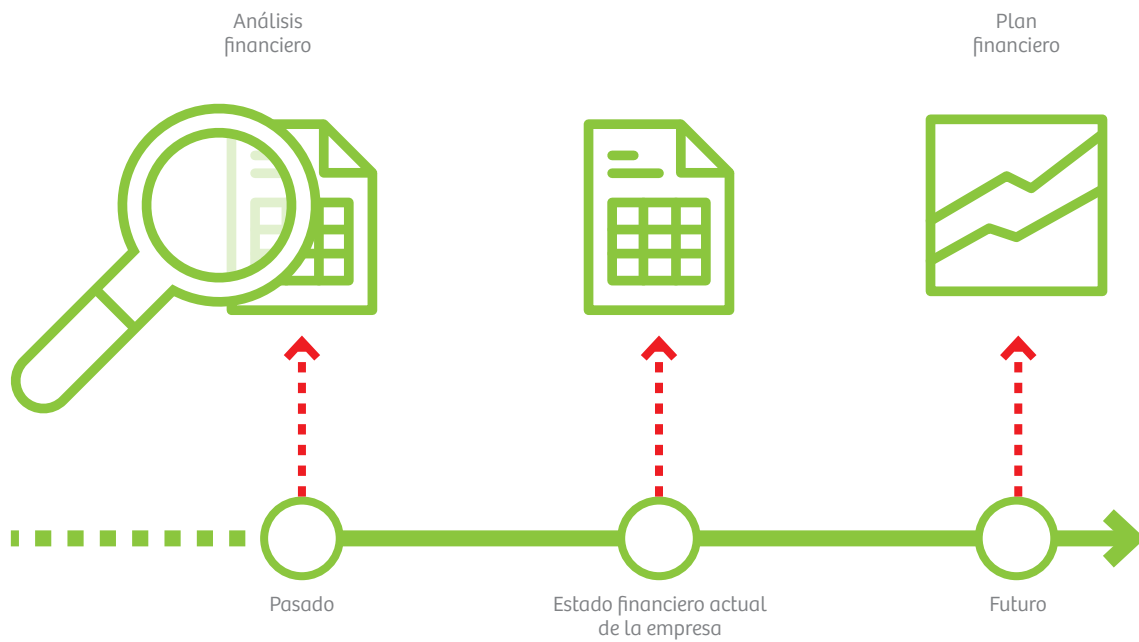
OBJETIVO



El MÓDULO 6 tiene por finalidad diagnosticar el desempeño financiero de la empresa con la finalidad de atraer inversionistas e identificar la rentabilidad del negocio. Asimismo, permite orientar al gerente de la empresa sobre cuáles serán las necesidades de la empresa para poner en marcha la idea del negocio.

Análisis financiero

El análisis financiero se encarga de revisar cómo se ha desempeñado la empresa en el pasado mientras que el plan financiero se ocupa de cuál se espera que sea ese desempeño en el futuro.





¿Qué implica un análisis financiero?

El análisis financiero implica una comparación del desempeño de la empresa en el tiempo, así como una comparación con otras compañías que participan en el mismo sector. Este análisis se realiza para identificar los puntos débiles y fuertes de la empresa.



- Proporciona **información** a los propietarios y acreedores de la empresa acerca de su situación actual y su desempeño financiero anterior.



- Ofrece a los propietarios y acreedores una forma conveniente para fijar **metas** de desempeño e imponer restricciones a los administradores de la empresa.



- Permite contar con plantillas convenientes para el **planeamiento** financiero.

➤ Análisis de los estados financieros

El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del desempeño financiero y de los flujos de efectivo.

Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado.

➤➤ Análisis del balance general

Balance General¹⁰

La palabra balance refiere al documento en el que se registra, de manera sintética, los resultados del estado económico de una empresa o entidad. Está dividido en tres secciones: Activo, pasivo y patrimonio neto (lo que posee el negocio o lo que debe, y su capital).

Es importante destacar que el término balance no se refiere exclusivamente al ámbito contable¹¹.

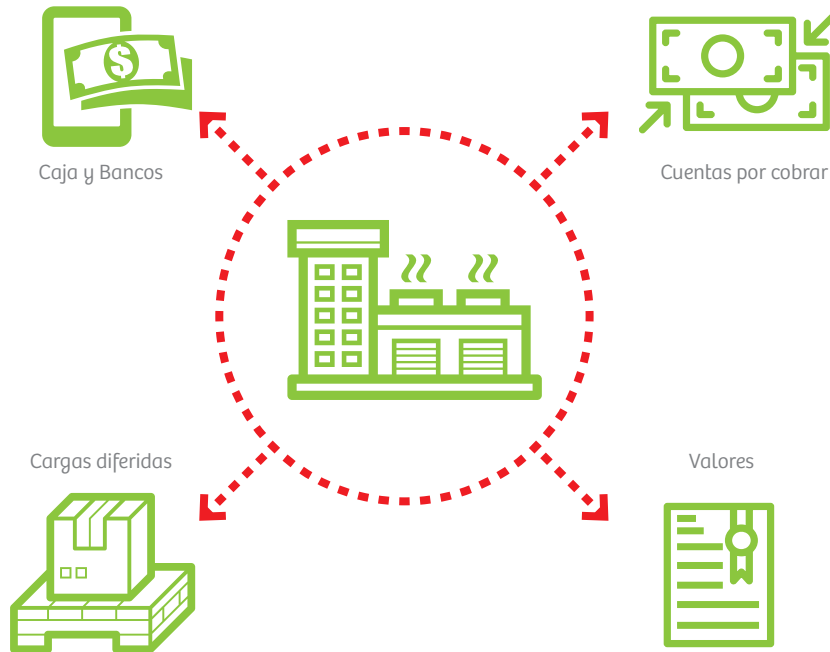
¹⁰ Según la Resolución CONASEV 103-99-EF/94.10 Art. 21 establece que el Balance General de las empresas comprenden las cuentas del activo, pasivo y patrimonio neto.

¹¹ Según el Diccionario de la Real Academia de Lengua Española "balance" Estudio comparativo de las circunstancias de una situación, o de los factores que interviene en un proceso, para tratar de prever su evolución.

> Estructura del balance general

El Activo:

Recoge los bienes y derechos, evaluados económicamente, que la empresa posee en un momento determinado. Es decir todo aquello que influye positivamente en la situación patrimonial de la misma.



Cuentas del Activo Total¹²:

- Caja y Bancos: medios de pago disponibles.
- Clientes.
- Cuentas por cobrar accionistas y personal.
- Cuentas por cobrar diversas.
- Provisión de cobranza dudosa.
- Mercaderías: bienes que posee la empresa destinados a la venta.
- Productos terminados.
- Sub productos, desechos y desperdicios.
- Productos en proceso.
- Materia prima y auxiliares.
- Envases y embalajes.
- Suministros diversos.
- Existencias por recibir.
- Otras cuentas del activo corriente: incluye derechos exigibles de la empresa diferentes de aquellos originados en las transacciones relacionadas con el giro del negocio.
- Valores.

¹² Balance General, Declaración SUNAT – Tercera Categoría.



- Inmuebles, maquinaria y equipo (neto).
- Amortización de intangibles.
- Cargas diferidas.
- Otras cuentas del activo no corriente.

El Pasivo:

Es el conjunto de obligaciones y deudas que la empresa tiene contraídas frente a terceros y frente a los propietarios.

Cuentas del Pasivo Total¹³:

- Sobregiros Bancarios
- Tributos por pagar
- Remuneraciones y participaciones por pagar
- Proveedores
- Dividendos por pagar
- Cuentas diversas por pagar
- Beneficios sociales de los trabajadores
- Deudas a largo plazo
- Cuentas por pagar vinculadas a largo plazo
- Provisiones diversas
- Ganancias diferidas
- Otras cuentas del pasivo
- Impuesto a la renta diferidos de pasivos



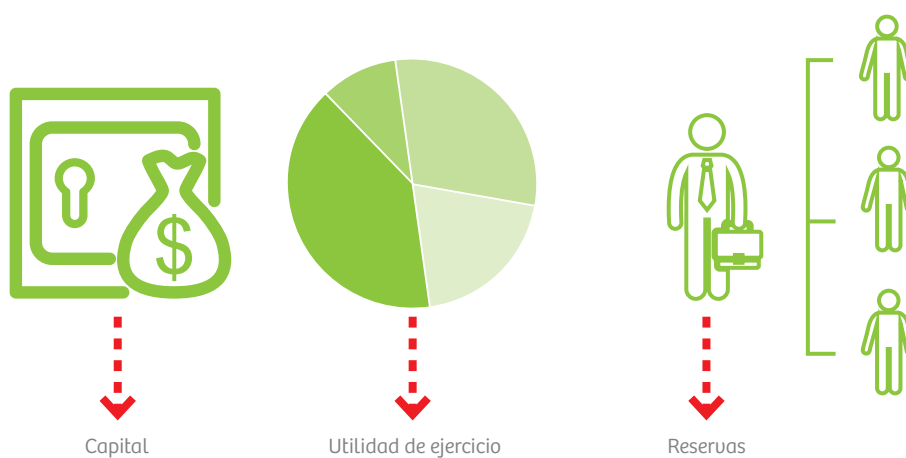
¹³ Balance General, Declaración SUNAT – Tercera Categoría

El Patrimonio:

Constituye la parte que la organización (empresa) ha acumulado como propio, a través del tiempo, constituyéndose en un capital que será de utilidad en el momento que se presente alguna crisis o falta de financiamiento.

Cuentas del Patrimonio¹⁴:

- Capital
- Accionariado laboral
- Capital adicional
- Excedente de revaluación
- Utilidades reinvertidas - Ley 27394
- Reservas
- Otras cuentas de patrimonio neto
- Resultados acumulados positivo
- Resultados acumulados negativo
- Utilidad de ejercicio



IMPORTANTE



ACTIVO TOTAL = PASIVO + PATRIMONIO

El pasivo responde a la pregunta: ¿De dónde proceden los recursos?

El activo responde a la pregunta: ¿Cómo están utilizados los recursos?

¹⁴ Balance General, Declaración SUNAT – Tercera Categoría

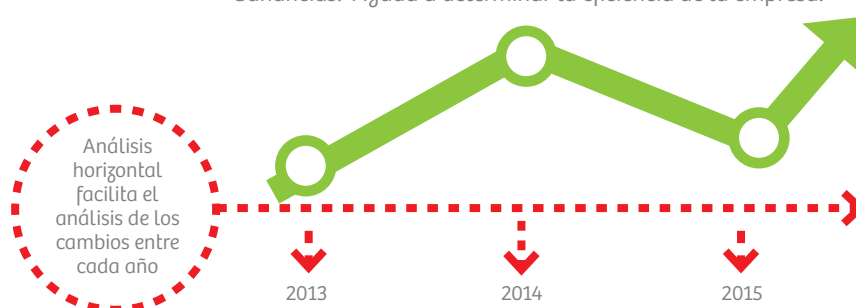


>> Análisis horizontal

Comparación de la información financiera de dos o más años. Facilita el análisis de los cambios entre cada año en valores y porcentajes, y el de las tendencias con relación a un año base.

>> Análisis vertical

Los cambios y tendencias se podrán ver utilizando porcentajes que representan cada cuenta del Balance General sobre el total de activos y total de pasivo y capital. Lo mismo puede hacerse para las cuentas del Estado de Pérdidas y Ganancias. Ayuda a determinar la eficiencia de la empresa.



> Análisis del estados de pérdidas y ganancias

>> Costo de ventas

El costo de ventas es reconocido como gasto durante el periodo; cargos asociados en la adquisición o la producción de los bienes vendidos (materia prima, mano de obra, gasto de fabricación) o la prestación de servicios.

EJEMPLO

Concepto	Año -1	Año 0
Materias Directas	35 736,00	39 736,00
Mano de Obra Directa	75 472,00	79 472,00
Gastos de Fabricación	10 246,00	13 246,00
Costo de Producción	121 454,00	132 454,00
Inventario Inicial	0,00	0,00
Disponible	121 454,00	132 454,00
(Inventario Final)	0,00	0,00
Costo de Ventas	121 454,00	132 454,00

Fuente: Elaboración propia.

>> Estado de pérdidas y ganancias¹⁵

Muestra los ingresos y gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la compañía durante un periodo determinado.

Se debe observar lo siguiente: debe incluirse todas las partidas que representen ingresos o ganancias y gastos o pérdidas originados durante un periodo.

Sólo debe incluirse las partidas que afecten la determinación de los resultados netos.

Contiene lo siguiente:

Ventas netas: Incluye los ingresos por venta de bienes o prestación de servicios derivados del giro principal del negocio, deducidos los descuentos no financieros, rebajas y bonificaciones concedidas.

Gasto de ventas: Incluye los gastos directamente relacionados con las operaciones de comercialización, distribución o venta.

Gasto de administración: Incluye los gastos directamente relacionados con la gestión administrativa de la empresa.

Gastos financieros: Incluye los gastos incurridos por la empresa en la obtención de costos de capital (intereses, diferencias de cambio y otros costos, como los de estructuración de deuda).

Ingresos financieros: Incluye los ingresos obtenidos por la empresa, proveniente de los rendimientos o retornos (intereses y dividendos), diferencias de cambio, ganancias por precios en las inversiones en instrumentos financieros e inversiones inmobiliarias, entre otros similares.

Impuesto a la Renta: Incluye el impuesto a la renta corriente y diferido que corresponde a las utilidades generadas en el periodo de acuerdo con las normas contables.

Análisis horizontal

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro.

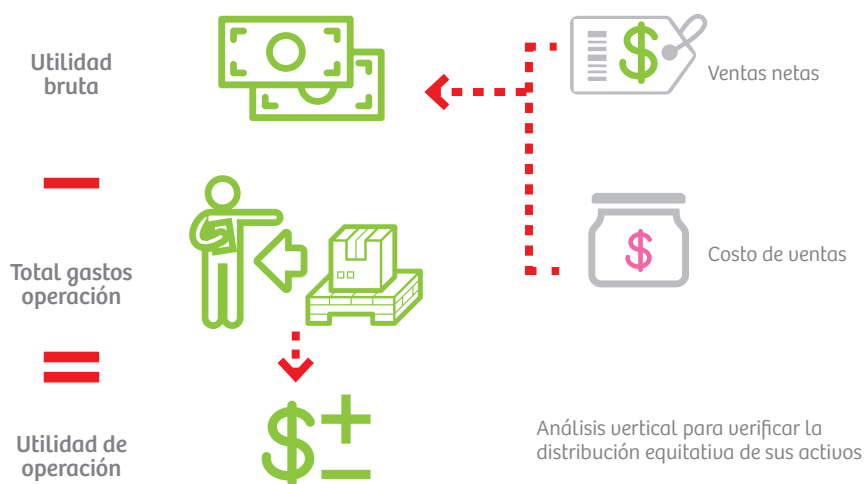
Determina cuál fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

¹⁵ Según la Resolución CONASEV 103-99-EF/94.10 Art. 21 establece que el Estado de Ganancias y Pérdidas comprende las cuentas de ingresos, costos y gastos, presentados según el método de función de gasto.



Análisis vertical

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.



> Ratios financieros

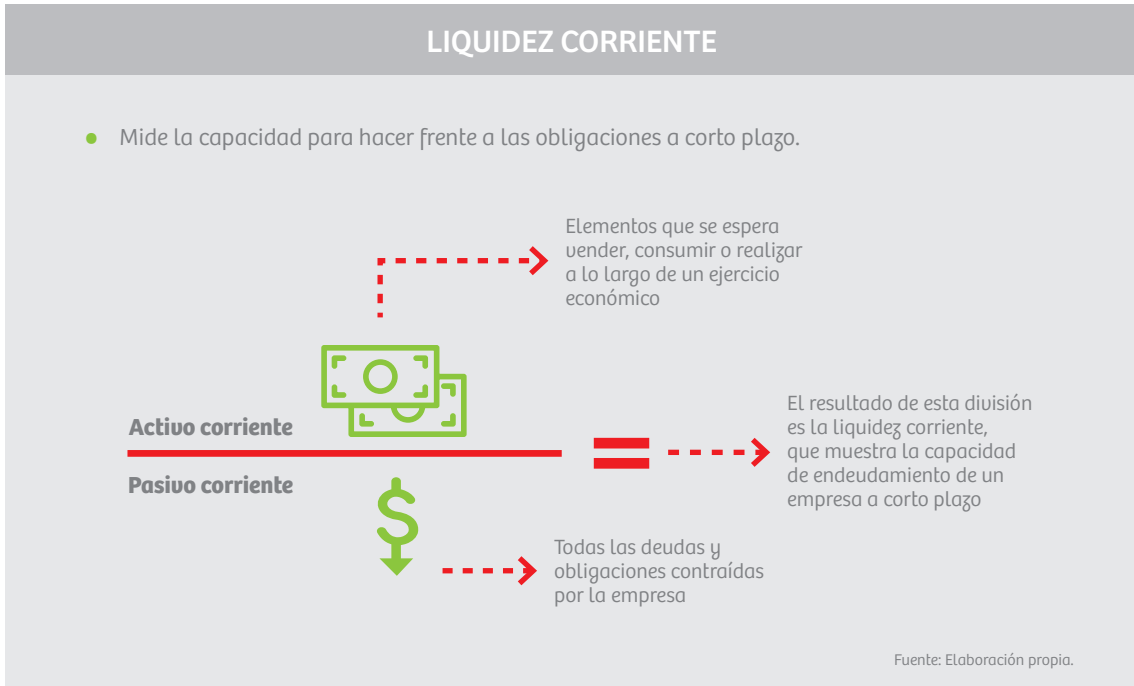
Los ratios comparan dos cosas entre sí, su principal función es controlar y mejorar las operaciones. Por parte de las entidades bancarias es determinar la capacidad de pago de una empresa y, para los analistas de valores, es la medición de la eficiencia empresarial.

USUARIOS	TIPOS DE RATIOS
Inversionistas	Retorno sobre capital
Instituciones de crédito	Ratios de apalancamiento
Administradores (Gerencia)	Ratios de retorno
Empleados	Retorno sobre capital
Proveedores	Liquidez
Clientes	Rentabilidad
Analistas financieros	Todos los ratios
Costo de Ventas	121 454,00

Los ratios financieros se clasifican en:

» Ratios de liquidez

Un activo es líquido cuando fácilmente puede convertirse en efectivo sin una pérdida significativa de su valor original. Es la capacidad que posee una entidad de hacer frente a sus deudas en el corto plazo, atendiendo al grado de liquidez del activo corriente.





CAPITAL NETO DE TRABAJO

- Este ratio se obtiene al descontar de los derechos corrientes de la empresa todas sus obligaciones corrientes.



Activo corriente



Pasivo corriente
Deudas y obligaciones
a corto plazo



Cuando el activo corriente es mayor al pasivo corriente la empresa dispone de un capital neto de trabajo positivo, lo que significa que puede cubrir sus deudas

Fuente: Elaboración propia.

>> Ratios de gestión

Miden la eficiencia de una empresa para administrar sus activos.

▣ Gestión de inventarios

ROTACIÓN DE INVENTARIOS

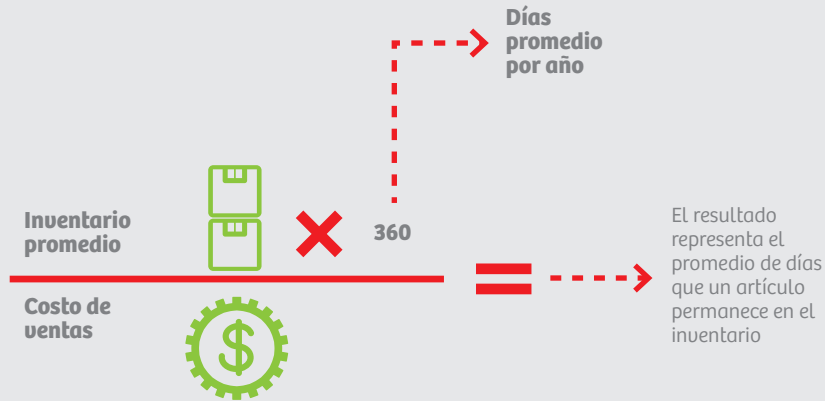
- Mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo.



Fuente: Elaboración propia.

PERÍODO DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS

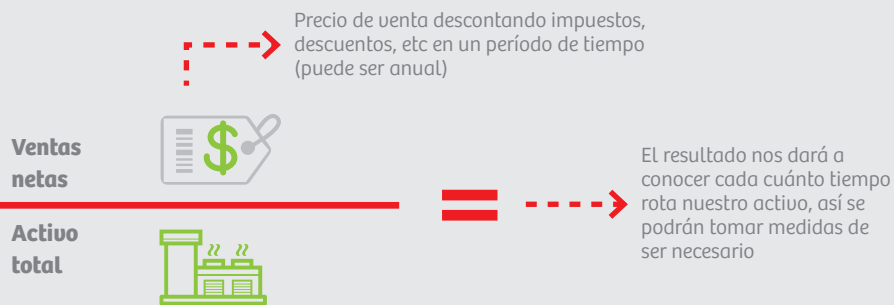
- Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

» Gestión

ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL

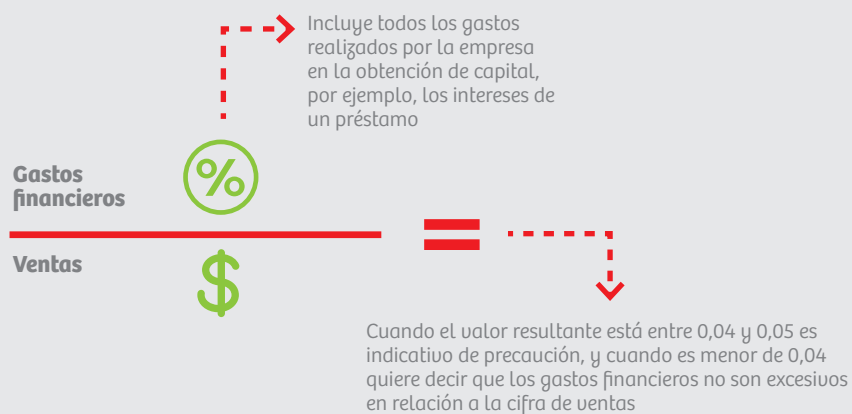


Es la estructura económica de la empresa que usa los recursos del pasivo y del patrimonio neto, se valora el mismo periodo de tiempo que las ventas

Fuente: Elaboración propia.

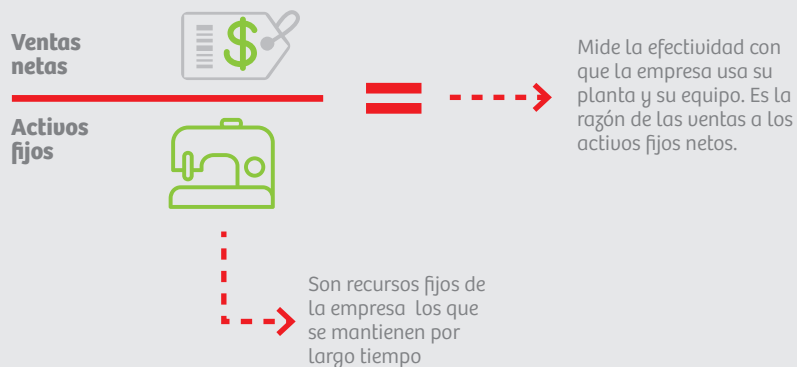


ROTACIÓN DE GASTOS FINANCIEROS



Fuente: Elaboración propia.

ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO



Fuente: Elaboración propia.


>> Ratios de endeudamiento

A partir de conocer en qué medida las distintas fuentes de financiamiento ayudan a financiar los diferentes activos, se hace necesario conocer también cómo se encuentran estructuradas las fuentes de financiamiento de la empresa.

APALANCAMIENTO


- Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

Pasivo total



=

Activo total




Mide el nivel del activo total de la empresa financiado con recursos aportados a corto y largo plazo por los acreedores

Fuente: Elaboración propia.


ENDEUDAMIENTO CP

Pasivo corriente



=

Patrimonio

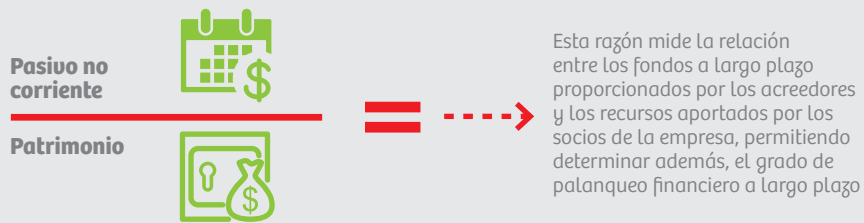


Esta razón mide la relación entre los fondos a corto plazo aportados por los acreedores y los recursos aportados por los socios de la empresa, permitiendo evaluar el grado de palanqueo financiero a corto plazo

Fuente: Elaboración propia.



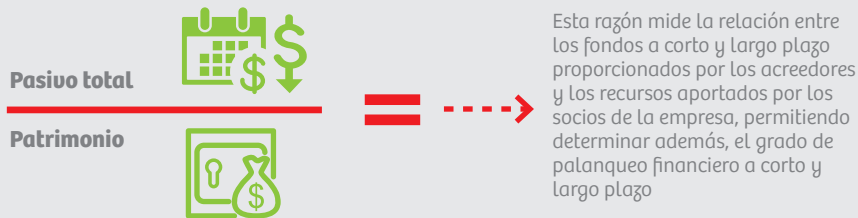
ENDEUDAMIENTO LP



Esta razón mide la relación entre los fondos a largo plazo proporcionados por los acreedores y los recursos aportados por los socios de la empresa, permitiendo determinar además, el grado de palanqueo financiero a largo plazo

Fuente: Elaboración propia.

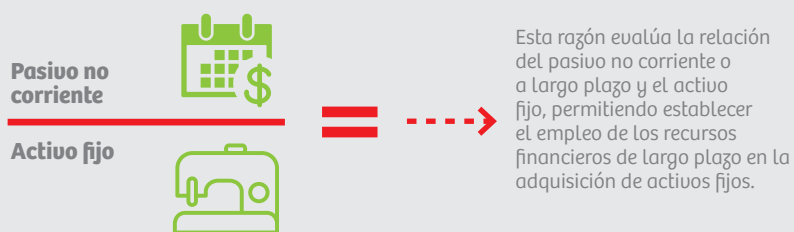
ENDEUDAMIENTO TOTAL



Esta razón mide la relación entre los fondos a corto y largo plazo proporcionados por los acreedores y los recursos aportados por los socios de la empresa, permitiendo determinar además, el grado de palanqueo financiero a corto y largo plazo

Fuente: Elaboración propia.

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO ACTIVO FIJO



Esta razón evalúa la relación del pasivo no corriente o a largo plazo y el activo fijo, permitiendo establecer el empleo de los recursos financieros de largo plazo en la adquisición de activos fijos.

Fuente: Elaboración propia.

>> Ratios de rentabilidad

Abarcan el conjunto de ratios que comparan las ganancias de un periodo con determinadas partidas del Estado de Resultado y de Situación. Sus resultados materializan la eficiencia en la gestión de la empresa, es decir, la forma en que los directivos han utilizado los recursos y ofrecen respuestas más completas acerca de qué tan efectivamente está siendo manejada la empresa





RENTABILIDAD RESPECTO A LOS ACTIVOS, ROA O RSA

- Relaciona la utilidad neta obtenida en un periodo con el total de activos.



=

Rentabilidad ROA considera la cantidad de recursos necesarios para respaldar las operaciones y es, quizá, la medida de rendimiento individual más importante

Fuente: Elaboración propia.

RENTABILIDAD DEL INVERSIONISTA, ROE O RSC

- Mide el desempeño de los accionistas, en relación con la utilidad obtenida en un periodo.



=

Rentabilidad ROE mide el rendimiento para los accionistas de la empresa al relacionar las utilidades con el capital de los accionistas

Fuente: Elaboración propia.

> Punto de equilibrio

Es el punto en donde los Ingresos Totales (IT) recibidos se igualan a los Costos Totales (CT) asociados con la venta de un producto (IT = CT). Un punto de equilibrio es usado comúnmente en las empresas u organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto. Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos; de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto. Se puede hallar el punto de equilibrio para unidades físicas y monetarias:

PUNTO DE EQUILIBRIO (EN CANTIDAD – UNIDADES)

$$\text{P.E.} = \frac{\text{C.F.}}{\text{P} - \text{CVU}}$$

↓

C.F. = Costos fijos
P = Precio
CVU = Costo variable unitario

$$\text{P.E.} = \frac{\text{C.F.}}{1 - \frac{\text{CT}}{\text{VT}}}$$

↓

C.F. = Costos fijos
C.T. = Costos totales
V.T. = Ventas totales

Fuente: Elaboración propia.



ANÁLISIS FINANCIERO DEL BALANCE GENERAL

EMPRESA XYZ

BALANCE GENERAL

ACTIVOS	Año-1	Año-2
Caja	40	15
Cuentas por Cobrar	160	180
Inventarios	200	270
Total Activo Corriente	400	465
Edificios, Maquinaria y Equipos	600	680
(-) Depreciación Acumulada	-250	-300
Edificios, Maquinaria y Equipos Neto	350	380
Total Activo Fijo	350	380
TOTAL ACTIVOS	750	845

PASIVO Y PATRIMONIO	2007	2008
Sobregiros y Préstamos Bancarios	35	40
Cuentas por pagar	15	30
Remuneraciones por pagar	55	60
Total Pasivo Corriente	105	130
Deuda de Largo Plazo	255	300
TOTAL PASIVOS	360	430

Capital Social	130	130
Utilidades Retenidas	260	285
Patrimonio	390	415
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	750	845

ANÁLISIS VERTICAL

ACTIVOS
En el Año 2 la empresa no es tan líquida
No presenta mucha variación
A corto plazo seguimos con la estructura
No presenta mayor variación

PASIVO Y PATRIMONIO
No se presenta ninguna variación considerable
Aumenta las deudas por pagar
Frente a la nueva estructura disminuye en 2 puntos nuestro capital

ANÁLISIS HORIZONTAL

Año-1	Año-2
Var(%)	Var(%)
5,33%	1,78%
21,33%	21,30%
26,67%	31,95%
53,33%	55,03%
46,67%	44,97%
46,67%	44,97%
100%	100%

ACTIVOS	Año-1	Año-2
	Var(\$)	Var(%)
Reducción de Caja en un 62%	-25,00	-62,50%
	20,00	12,50%
Los inventarios incrementaron	70,00	35,00%
A corto plazo hemos mejorado liquidamente	65,00	16,25%
	30,00	8,57%
	30,00	8,57%
Total Activo vemos un 12,67% de incremento	95,00	12,67%

2007	2008
Var(%)	Var(%)
4,67%	4,73%
2,00%	3,55%
7,33%	7,10%
14,00%	15,38%
34,00%	35,50%
48%	50,89%

PASIVO Y PATRIMONIO	2007	2008
	Var(\$)	Var(%)
	5,00	14,29%
Nuestras deudas se duplicaron	15,00	100,00%
	5,00	9,09%
Deudas a corto plazo aumento respecto al año pasado	25,00	23,81%
	45,00	17,65%
	70	19,44%

17,33%	15,38%
34,67%	33,73
52%	49,11%
100%	100%

	0,00	0,00%
Incremento de las utilidades	25,00	9,62%
	25,00	6,41%
	95	12,67%

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS VERTICAL

Año-1	Año-2
Var(%)	Var(%)
100%	100%
81,95%	82,00%
18,04%	18,00%

RUBROS	Año-1	Año-2
	Var(S)	Var(%)
leve crecimiento de las ventas en el año - 2	64	4,46%
	53	4,50%
	11	4,25%

5,92%	6,00%
2,79%	3,33%

	5	5,88%
	10	25,00%

9,33%	8,67%
2,44%	2,67%

	-4	-2,99%
	5	14,29%

6,89%	6,00%
2,76%	2,40%

	-9	-9,09%
	-4	-9,09%

4,14%	3,60%
1,88%	1,93%

	-5	-9,09%
	2	7,41%

2,26%	1,67%
--------------	--------------

Caida de nuestras utilidades netas	-7	-22,84%
------------------------------------	-----------	----------------

Fuente: Elaboración propia.



Ratio

Relación que se establece entre las partidas (cuentas) de los estados financieros y se dividen en, liquidez, solvencia, de solidez y de rentabilidad.

INDICADORES DE LIQUIDEZ				
Liquidéz corriente	$= \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} =$	Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado
Prueba ácida	$= \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}} =$	Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado
Capital de trabajo	$= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} =$	Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado

INDICADORES DE GESTIÓN				
Gestión de inventarios				
Rotación de inventarios	$= \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}} =$	Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado
Período de rotación de inventarios	$= \frac{\text{Inventario promedio} \times 360}{\text{Costo de ventas}} =$	Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado

INDICADORES DE GESTIÓN

Gestión de cobro

Rotación de cuentas por cobrar	=	$\frac{\text{Total ventas al crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$	=	Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado

Período promedio de cobro	=	$\frac{\text{Promedio de cuentas por cobrar} \times 360}{\text{Total ventas al crédito}}$	=	Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado

Gestión

Rotación del activo total	=	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$	=	Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado

Rotación de gastos financieros	=	$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$	=	Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado

Gestión de cuentas por pagar

Rotación de cuentas por pagar	=	$\frac{\text{Total compras a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$	=	Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado

Período promedio de pago	=	$\frac{\text{Promedio de cuentas por pagar} \times 360}{\text{Total compras a crédito}}$	=	Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado



INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Apalancamiento (Corto Plazo, Largo Plazo)

Apalancamiento =	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} =$	Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado

Endeudamiento de corto plazo

Endeudamiento =	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio}} =$	Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado

Endeudamiento de largo plazo

Endeudamiento =	$\frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio}} =$	Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado

Endeudamiento total

Endeudamiento =	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}} =$	Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado

Nivel de endeudamiento del activo fijo

Endeudamiento =	$\frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Activo fijo}} =$	Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado

Rotación de intereses a utilidades

Apalancamiento =	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Cargos por intereses}} =$	Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado

INDICADORES DE RENTABILIDAD

Rentabilidad sobre las ventas

Respecto a las ventas	$\frac{\text{Utilidad neta disponible para accionistas}}{\text{Ventas}}$	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #76b82a; color: white;"> <th style="padding: 5px;">Empresa</th> <th style="padding: 5px;">Sector o competencia</th> <th style="padding: 5px;">Lo adecuado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr style="height: 20px;"> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado			
Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado						

Rentabilidad respecto a los activos

Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo total}}$	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #76b82a; color: white;"> <th style="padding: 5px;">Empresa</th> <th style="padding: 5px;">Sector o competencia</th> <th style="padding: 5px;">Lo adecuado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr style="height: 20px;"> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado			
Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado						

Rentabilidad respecto a los activos

Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #76b82a; color: white;"> <th style="padding: 5px;">Empresa</th> <th style="padding: 5px;">Sector o competencia</th> <th style="padding: 5px;">Lo adecuado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr style="height: 20px;"> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado			
Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado						

Rentabilidad del inversionista

Criterio del inversionista	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Patrimonio}}$	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #76b82a; color: white;"> <th style="padding: 5px;">Empresa</th> <th style="padding: 5px;">Sector o competencia</th> <th style="padding: 5px;">Lo adecuado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr style="height: 20px;"> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado			
Empresa	Sector o competencia	Lo adecuado						



Plan financiero

El Plan Financiero es la versión cuantificada de su proyecto; y su credibilidad ante los inversionistas dependerá fuertemente de su sustento y forma de presentarlo.

> Premisas

Un supuesto es una condición, situación o estado del proyecto o de su entorno, que se asume como verdadera para la planificación.

PARA VENDER	PARA COMPRAR
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuánto voy a vender?• ¿Voy a dar crédito?• ¿A qué plazo?• ¿Todos realmente me van a pagar? (% de incobrables)• ¿Cuánto voy a pagar de comisión a mis vendedores?• ¿Cuánto voy a pagar de comisión a mis distribuidores?	<ul style="list-style-type: none">• ¿De quién voy a comprar?• ¿Cómo le voy a pagar? (contado/crédito)• ¿Cuánto será mi stock de seguridad? (1, 2 o 3 meses)• ¿De un solo proveedor?

> Presupuesto maestro

El Presupuesto Maestro es de mucha importancia para proyectar o estimar los gastos e ingresos de una empresa exportadora que puede ser a corto o largo plazo, haciendo comparaciones de los años anteriores para desarrollar una mejor inversión así tener menos gasto y mayor ingreso para la compañía; es decir si hacemos un buen presupuesto haciendo consultas a las diferentes áreas de la compañía como el área de ventas, compra, etc.; comparaciones con otras empresas como son los estados financieros, también hacer consultas en las diferentes zonas de mercado y desarrollar de acuerdo las estadísticas y las tentaciones económicas y financieras y de acuerdo a las normas vigentes del país donde reside la empresa.

Todo presupuesto debe de ser preparado por un especialista en esta materia como economistas, administradores, etc. y luego para ser aprobado debe de ser revisado por el gerente financiero de la empresa.

Es un presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la empresa exportadora.

Hace consultas en las diferentes zonas de mercado y desarrolla de acuerdo las estadísticas y las tentaciones económicas



Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

Es un presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo.

Todo presupuesto debe de ser preparado por un especialista en esta materia como economistas, administradores, etc.



PARA VENDER	PARA COMPRAR
<ul style="list-style-type: none"> • Define objetivos básicos de la empresa. • Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones. • Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa. • Facilita el control de las actividades. • Permite realizar un auto análisis de cada periodo. • Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El presupuesto es un estimado, no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá. • El presupuesto no debe sustituir a la administración si no todo lo contrario, es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa. • Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada actividad. • Es poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto. Esto puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.

>> Presupuesto de operación

Son los pronósticos que se realizan de forma directa del proceso tiene que ver con la parte Neurológica de la Empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio que se va a exportar, entre los principales componentes:

Presupuesto de ingresos – ventas

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar el límite de tiempo.

El pronóstico de venta empieza con la preparación de los estimados de venta, realizado por cada uno de los vendedores, luego estos estimados se remiten a cada gerente de unidad.

EJEMPLO

Concepto	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
Unidades vendidas	100	110	120	130
Precio unidad (US\$)	15	15	15	15
Total	1 500	1 650	1 800	1 950

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto de producción

Este presupuesto depende directamente del presupuesto de venta para producir y los niveles de inventarios deseados.

EJEMPLO

Concepto	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
Unidades producidas	100	110	120	130
Costo unidad (US\$)	10	10	10	10
Total	1 000	1 100	1 200	1 300

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto de gastos de fabricación

Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto.

EJEMPLO

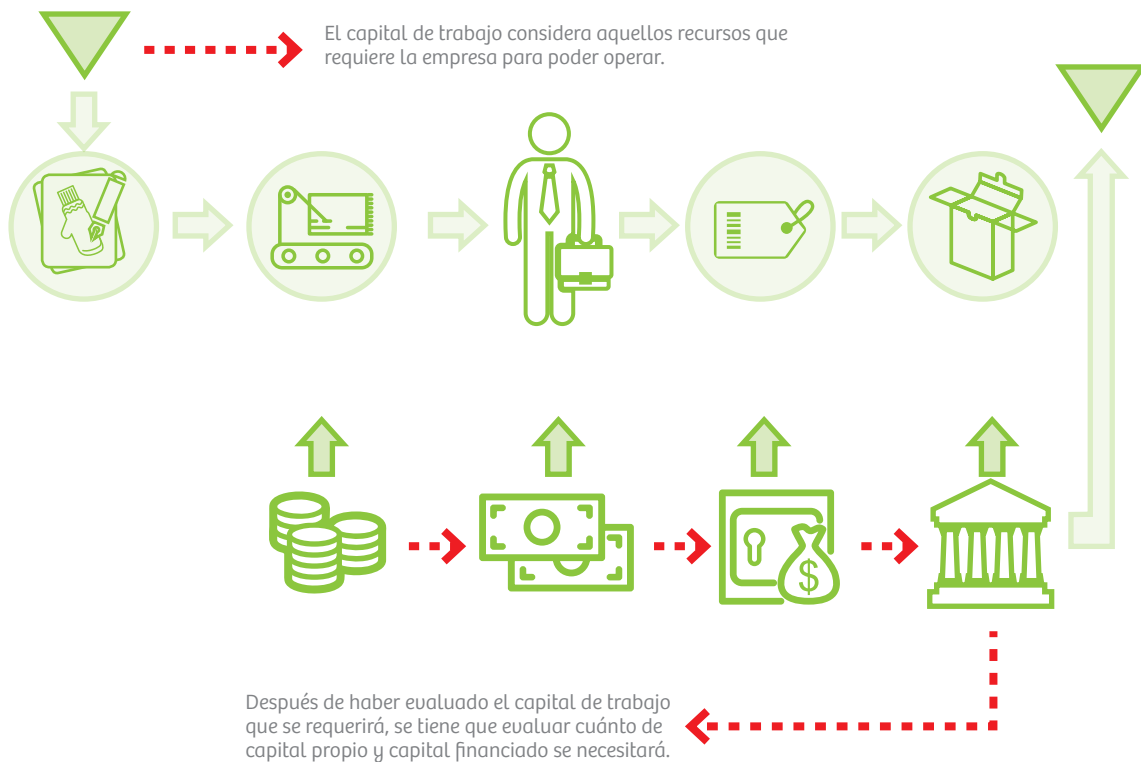
Concepto	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
Total ingresos	200 000	500 000	300 000	250 000
Mano de obra indirecta (5%)	10 000	25 000	15 000	12 500
Materiales. Indirecto (3%)	6 000	15 000	9 000	7 500
Servicios públicos (5%)	10 000	25 000	15 000	12 500
Alquiler (3%)	6 000	15 000	9 000	7 500
Seguros (2%)	4 000	10 000	6 000	5 000
Total costos indirectos de fabricación	36 000	90 000	54 000	45 000

Fuente: Elaboración propia.



Capital de trabajo: Considera aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido, el capital de trabajo es lo que comúnmente como activo corriente. La empresa para poder operar requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

Servicio de la deuda: Después de haber evaluado el capital de trabajo que se requerirá, se tiene que evaluar cuánto de capital propio y capital financiado se necesitará. El capital que se va a financiar tendrá que evaluarse según los intereses propios de la empresa con el agente financiero, determinando así el plan de pagos del préstamo.



>> Crédito bancario

El crédito bancario está determinado por la tasa de interés efectiva otorgada por la entidad financiera.

Para la aplicación del servicio de la deuda, la banca, casas comerciales aplican el Método Francés.

CÁLCULO DE LA CUOTA

$$R = \frac{K \times i (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1} \quad \text{--->}$$

FCR : Factor de recuperación de capital
 R : Cuota o flujo
 K : Capital
 I : Interés
 N : Número de periodos

EJEMPLO



$$R = \frac{10\,000 \times 6\% (1 + 6\%)^4}{(1 + 6\%)^4 - 1} \quad \text{--->}$$

Cálculo del Interés:
 $I = 10\,000 \times 6\% = 600$
 Cálculo de la Amortización:
 $R - I = 2\,886 - 600 = 2\,286$
 Cálculo del Saldo: Saldo de deuda - Amortización =
 $10\,000 - 2\,286 = 7\,714$

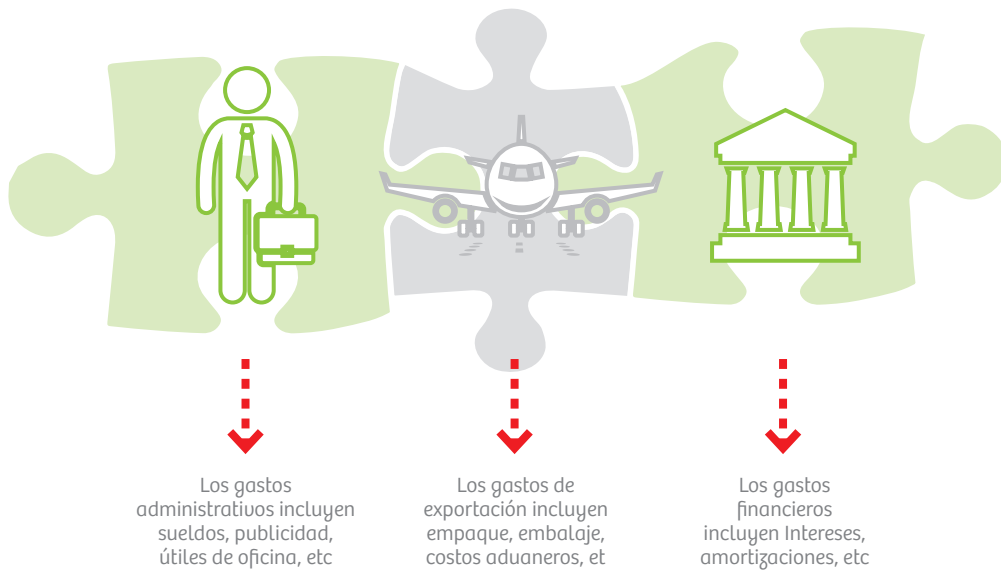
Concepto	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
Total ingresos	200 000	500 000	300 000	250 000
Mano de obra indirecta (5%)	10 000	25 000	15 000	12 500
Materiales. Indirecto (3%)	6 000	15 000	9 000	7 500
Servicios públicos (5%)	10 000	25 000	15 000	12 500
Alquiler (3%)	6 000	15 000	9 000	7 500
Seguros (2%)	4 000	10 000	6 000	5 000
Total costos indirectos de fabricación	36 000	90 000	54 000	45 000

Fuente: Elaboración propia.



>> Presupuesto de gastos (administrativos, exportación y financieros)

Se considera una de las partes esenciales de todo presupuesto ya que se destina un mayor porcentaje del presupuesto.



EJEMPLO

Concepto	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
Total ingresos	200 000	500 000	300 000	250 000
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
Sueldo administrativo (5%)	10 000	25 000	15 000	12 500
Promoción publicidad (5%)	10 000	25 000	15 000	12 500
Útiles de oficina (0,25%)	500	1 250	750	625
Total gastos administrativos	20 500	51 250	30 750	25 625
GASTOS EXPORTACIÓN				
Empaque/embalaje (0,25%)	500	1 250	750	625
Terminal aéreo/mar (3%)	6 000	15 000	9 000	7 500
Costos aduaneros (3%)	6 000	15 000	9 000	7 500
Precarga doméstica (0,5%)	1 000	2 500	1 500	1 250
Total gastos exportación	13 500	33 750	20 250	16 875
GASTOS FINANCIEROS				
Intereses	1 266	1 022	773	520
Amortizaciones	13 503	13 747	13 996	14 249
Total gastos financieros	14 769	14 769	14 769	14 769
OTROS GASTOS				
Depreciación (5%)	10 000	25 000	15 000	12 500
Total otros gastos	10 000	25 000	15 000	12 500
Total gastos	58 769	124 769	80 769	69 769

Fuente: Elaboración propia.



>> Presupuesto financiero

Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa, comprende:

Estados financieros proyectados

▣ Estados de pérdidas y ganancias

Muestra la relación directa de los ingresos directos, financieros y otros, versus los gastos directos, de operación, con el propósito de identificar la utilidad de la empresa proyectada en un horizonte de tiempo determinado.

▣ IGV

Para trabajar el IGV (Impuesto General a las Ventas) como Saldo a Favor de la empresa exportadora que grava las adquisiciones (internas o importadas), de bienes, servicios y contratos de construcción destinados a las exportaciones.

A fin de determinar el monto de las exportaciones realizadas en el periodo se tomará en cuenta, tratándose de la exportación de bienes el valor FOB de las declaraciones de exportación debidamente numeradas (DAM), que sustenten las exportaciones embarcadas en el periodo y cuya facturación haya sido efectuada en el periodo o en periodos anteriores al que corresponda la Declaración¹⁶.

▣ Costo promedio ponderado de capital - CPPC

Se trata de la tasa de descuento que debe utilizarse para descontar los flujos de fondos operativos para valorar una empresa utilizando el descuento de flujos de fondos, en el "enterprise approach".

El CPPC muestra el valor que crean las empresas para los accionistas (rentabilidad del capital invertido). Este valor o rentabilidad está por encima del costo de ese capital, costo que representa el CPPC, y sirve para agregar valor cuando se emprenden ciertas inversiones, estrategias, etc.

El resultado que obtendremos será un porcentaje, y aceptaremos cualquier inversión que esté por encima de este.

Es un método ampliamente utilizado en clases de finanzas a nivel de Posgrado para calcular el costo de capital de una empresa o proyecto.

¹⁶ Artículo 5º del D.S N°126-94-EF.

COSTO DE LA DEUDA

Para efectuar el cálculo se utilizará el siguiente modelo:

DEUDA: 4 000

COSTO: 12%

Deuda	Costo (A.I.)	Impuestos	Costo (D.I.)
4 000	12%	30%	336
		$D * C * (1 - T) =$	

Donde:

D = Deuda

C = El costo efectivo al año (tasa interés a la que fué prestado el dinero)

T = Impuesto a la renta

Fuente: Elaboración propia.

COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL

P	K	P x K
Patrimonio:	Costo Patrimonio	Total
40 000	16%	6 400
	CPPC:	15,31%

Donde:

P = Patrimonio

K = Porcentaje que se deba ganar del patrimonio

Con esta información podemos hallar el costo promedio ponderado del capital

Fuente: Elaboración propia.



>> Análisis de rentabilidad

Se trata de una medida para evaluar el rendimiento de la empresa en sus operaciones

Para poder realizar el análisis de rentabilidad hacemos uso del flujo de caja ya que de esta forma los flujos permitirán ingresar en el análisis del VAN y TIR para poder diagnosticar la rentabilidad del negocio exportador.

Flujo de caja proyectado

Muestra información del flujo de ingreso y egresos de efectivo de la empresa. Proviene de tres actividades: operación, inversión y financiación

EJEMPLO

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
A. Flujo de beneficios					
Ingresos por ventas	200 000	500 000	300 000	250 000	150 000
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Total ingresos neto	200 000	500 000	300 000	25 000	150 000
B. Flujo de costos					
Costos y gastos producción					
Costos producción	126 000	342 000	171 000	153 000	85 500
Gastos administrativos	20 500	51 250	30 750	25 625	15 375
Gastos exportación	13 500	33 750	20 250	16 875	10 125
Depreciación	10 000	25 000	15 000	12 500	7 500
Total costos	170 000	452 000	237 000	208 000	118 500
FLUJO ECONÓMICO (A-B)	30 000	48 000	63 000	42 000	31 500
Menos					
Servicio de la deuda	14 769	1 769	14 769	14 769	14 769
Imp. a la utilidad (30%)	18 520	39 743	32 918	24 669	16 496
Flujo financiero	-3 289	-6 512	15 313	2 562	235
Más					
Depreciación	10 000	25 000	15 000	12 500	7 500
Flujo neto	6 711	18 488	30 313	15 062	7 735

Fuente: Elaboración propia.

Valor actual neto - VAN

Consiste en actualizar a valor presente los flujos de caja futuros que va a generar el proyecto, descontados a un cierto tipo de interés (la tasa de descuento), y compararlos con el importe inicial de la inversión. Como tasa de descuento se utiliza normalmente el costo promedio ponderado del capital (CPPC) de la empresa que hace la inversión.

FÓRMULA

$$VAN = - F_0 + \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{F_n}{(1+i)^n}$$

Si VAN > 0: El proyecto es rentable

Si VAN < 0: El proyecto no es rentable

A la hora de elegir entre dos proyectos, elegiremos aquel que tenga el mayor VAN.

Este método se considera el más apropiado a la hora de analizar la rentabilidad de un proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

EJEMPLO

Concepto	Margó	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Flujo neto	-70 000	6 711	18 488	30 313	15 062	7 735

Datos:

Inversión 70 000

Tasa 2%

VAN 3 759,71

VAN > 0 (VAN mayor que cero)

Fuente: Elaboración propia.



Tasa interna de retorno – TIR

Se define como la tasa de descuento o tipo de interés que iguala el VAN a cero.

FÓRMULA

$$0 = \text{VAN} = -F_0 + \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{F_n}{(1+i)^n}$$

Si TIR > tasa de descuento: El proyecto es aceptable

Si TIR < tasa de descuento: El proyecto no es aceptable

Este método presenta más dificultades y es menos fiable que el anterior, por eso suele usarse como complemento al VAN.

Fuente: Elaboración propia.

EJEMPLO

Concepto	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Flujo neto	-70 000	6 711	18 488	30 313	15 062	7 735

Datos:

Inversión 70 000

Tasa 2%

TIR 4%

TIR > 2% (TIR es mayor que la tasa de préstamo bancario)

En este caso el negocio es rentable, debido a que:

VAN > 0 y el TIR > Tasa bancaria

Fuente: Elaboración propia.

>> Análisis de sensibilidad

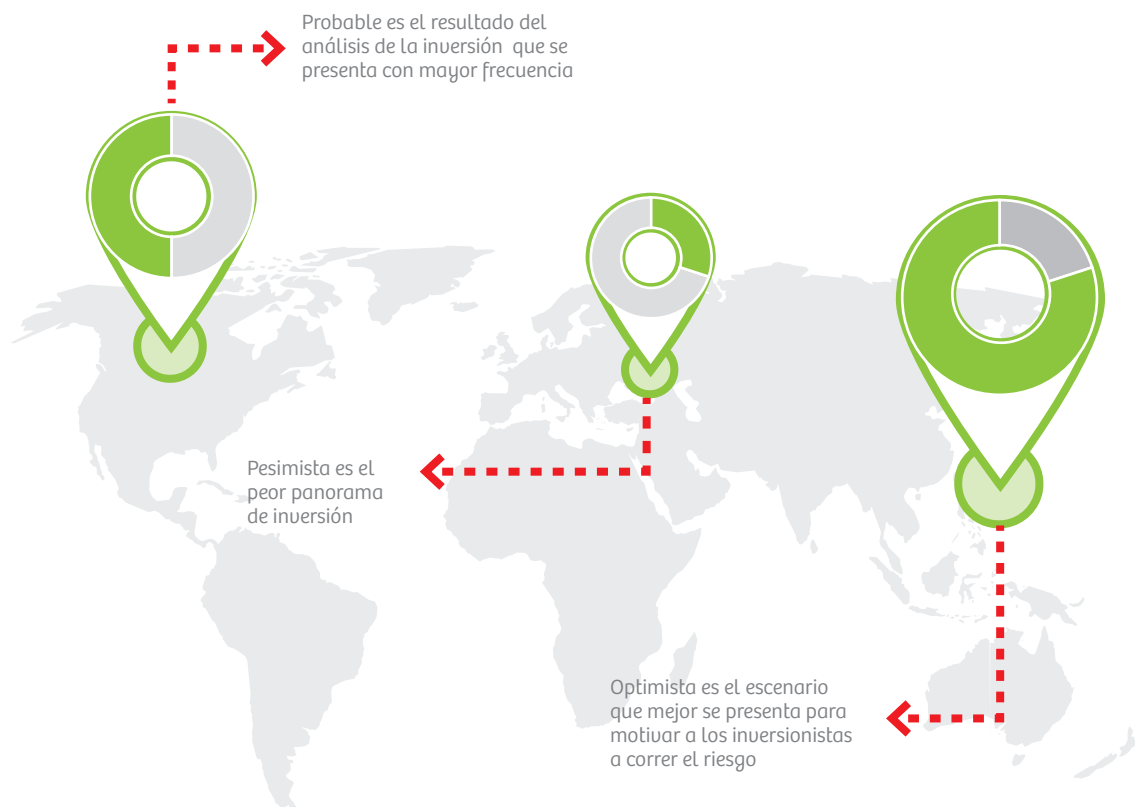
Permite establecer el nivel de supuestos importantes que tienen incidencia directa en el proyecto. Esta técnica puede probar lo sensible que es el resultado del plan de negocios frente a dichos supuestos.

Dichos supuestos pueden ser:

Pesimista: Es el peor panorama de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto.

Probable: Éste sería el resultado más probable que supondríamos en el análisis de la inversión, debe ser objetivo y basado en la mayor información posible.

Optimista: Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos, el escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.





EJEMPLO

FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON INCREMENTO EN VENTA

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
A. Flujo de beneficios					
Ingresos por ventas	202 000	505 000	303 000	252 500	151 500
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Total ingresos neto	202 000	505 000	303 000	252 500	151 500
B. Flujo de costos					
Costos y gastos producción					
Costos producción	126 000	342 000	171 000	153 000	85 500
Gastos administrativos	20 500	51 250	30 750	25 625	15 375
Gastos exportación	13 500	33 750	20 250	16 875	10 125
Depreciación	10 000	25 000	15 000	12 500	7 500
Total costos	170 000	452 000	237 000	208 000	118 500
FLUJO ECONÓMICO (A-B)	32 000	53 000	66 000	44 500	33 000
Menos					
Servicio de la deuda	14 769	1 769	14 769	14 769	14 769
Imp. a la utilidad (30%)	18 520	39 743	32 918	24 669	16 496
Flujo financiero	-1 289	-1 512	18 313	5 062	1 735
Más					
Depreciación	10 000	25 000	15 000	12 500	7 500
Flujo neto	8 711	23 488	33 313	17 562	9 235

Fuente: Elaboración propia.

EJEMPLO

VALOR PRESENTE NETO

Valor Presente Neto con Incremento en Ventas

Concepto	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Flujo neto	-70 000	6 711	18 488	30 313	15 062	7 735

Datos:

Inversión 70 000

Tasa 2%

VAN 16 761,48**VAN es mayor que cero**

TASA INTERNA DE RETORNO

Tasa Interna de Retorno con Incremento en Ventas

Concepto	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Flujo neto	-70 000	6 711	18 488	30 313	15 062	7 735

Datos:

Inversión 70 000

Tasa 2%

TIR 10%

TIR es mucho mayor que la tasa de préstamos bancaria

Por lo tanto el negocio es mucho más rentable, debido a:

VAN > 0 y el TIR > Tasa bancaria

Fuente: Elaboración propia.

MODELO DE PLAN DE NEGOCIO DE EXPORTACIÓN

Plan de negocio de lúcuma en polvo

Resumen ejecutivo

AGRO-BIO ALIMENTOS EIRL es una empresa peruana que fue creada el 2009 con la finalidad de abarcar toda la cadena de valor del sector alimentos, especializándose en productos naturales, como los alimentos funcionales (beneficiosos para la salud), nutraceuticos (suplemento dietético de acción terapéutica) y prebióticos (carbohidratos no digeribles que estimulan el desarrollo de la flora intestinal).

La empresa tiene registrada en INDECOPI la marca Montecoro en tres clases básicamente de los rubros de hierbas, bebidas y mieles, entre otros y cuenta con cinco registros sanitarios propios.

Actualmente, está enfocada en el mercado de Lima. Constantemente está ampliando su línea de insumos para satisfacer las necesidades de sus clientes industriales.

AGRO-BIO ALIMENTOS tiene como misión: formular, producir y comercializar alimentos con los más altos estándares de calidad, para promover la nutrición y salud de los consumidores. Contribuir al cuidado del medio ambiente y al desarrollo sostenible, y ser socialmente responsable con sus proveedores y colaboradores.

Mientras que sus objetivos son aumentar las ventas para los próximos cinco años en un mínimo de 30% anual. Además de lograr un *market share* dentro del mercado local de los productos que comercializa en un mínimo de 20% en un periodo máximo de cinco años.

Con miras a su expansión internacional, AGRO-BIO ALIMENTOS proyecta realizar sus primeras exportaciones en un plazo máximo de un año. Así, la empresa busca desarrollarse y crecer, tanto en el mercado nacional como internacional y generar valor a través de la innovación en el desarrollo. Mejorar los productos que ofrece, con una rápida capacidad de respuesta, flexibilidad a los requerimientos y necesidades de los clientes, para la mejora continua de los procesos.

Debido a la nueva visión que tiene que tiene AGRO-BIO ALIMENTOS, se ha realizado un test de selección de mercado para poder identificar los tres países potenciales. En el resultado, Estados Unidos encabeza la puntuación, seguido de Australia y Reino Unido. Esto se debe principalmente a la fortaleza que posee al facilitar el acceso a su mercado, la facilidad de hacer negocios,



presencia de ferias especializadas, una excelente infraestructura logística, un país estable y una mayor cercanía cultural que se manifiesta en la gran comunidad latina y los contactos establecidos.

AGRO-BIO ALIMENTOS EIRL es una empresa que produce y vende productos naturales, en el caso del plan de negocio de exportación la empresa eligió la harina de lúcuma, ya que es un producto que tiene mucho potencial en Estados Unidos.

La ventaja competitiva es que la empresa busca diferenciarse al ofrecer insumos personalizados de acuerdo a los requerimientos del cliente, y asesorarlos en la elección de las características y presentación del producto.

Las operaciones de AGRO-BIO ALIMENTOS EIRL abarcan desde la adquisición de la materia prima, el procesamiento de esta mediante las diversas operaciones unitarias hasta la comercialización del producto terminado.

El presente plan de exportación de harina de lúcuma a Estados Unidos requiere de una inversión inicial de S/ 35, 825,00. Este monto comprende el capital de trabajo necesario para poder realizar el primer embarque.

Se pretende exportar S/ 336, 700,00 el primer año y llegar a los S/ 563 597,00 para el quinto año.

Se evaluó el proyecto de exportación y se determinó que el VAN es de S/ 83, 753,00 y una TIR de 88,77%, lo cual significa que el proyecto es viable.

Módulo 1:

Antecedentes de la empresa

Descripción de la empresa

Somos una empresa peruana creada en el año 2009 con la finalidad de abarcar toda la cadena de valor del sector alimentos. Nuestra especialidad son los productos naturales como los alimentos funcionales (beneficiosos para la salud), nutraceuticos (suplemento dietético de acción terapéutica) y prebióticos (carbohidratos no digeribles que estimulan el desarrollo de la flora intestinal).

Tenemos registrada en INDECOPI la marca Montero en tres clases, básicamente de los rubros de hierbas, bebidas y mieles, entre otros. Además, contamos con cinco registros sanitarios propios.

Actualmente, estamos enfocados en el mercado de Lima. Constantemente estamos ampliando la línea de insumos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes industriales.

Manejamos una amplia línea de insumos naturales y buscamos la satisfacción de nuestros clientes a través de:

- La innovación en el desarrollo y mejora de los productos.
- Una rápida capacidad de respuesta.
- Flexibilidad a los requerimientos y necesidades de los clientes.
- La asesoría para la mejora continua de los procesos.

Asimismo, la empresa tiene el compromiso de ofrecer en cuanto a alta calidad y plazo de entrega de sus productos, como a brindar una atención personalizada a todos sus clientes.

Idea del plan de negocio

Ante la creciente tendencia del consumo de productos naturales y saludables, hemos decidido iniciar el camino hacia la exportación ya que se cuenta con la experiencia y la relación con socios estratégicos.

La implementación del negocio nos va permitir formalizar los diversos manuales y procedimientos, estandarizando los diversos procesos dentro de la empresa. Así como poder estimar y planear las diversas operaciones de la empresa, teniendo una guía para poder alcanzar nuestras metas.

Nuestra proyección es exportar 10 toneladas de harina de lúcuma en el primer año. Los costos totales para los primeros tres meses serán financiados con recursos propios. Mientras que para periodos posteriores se ha considerado un financiamiento bancario a una tasa anual de 14% según el mercado de financiamiento para las exportaciones.

Propuesta de plan de negocio

El producto a evaluar será la harina de lúcuma a granel, siendo una venta industrial dirigida a empresas procesadoras de alimentos las cuales la usan como insumo para la elaboración de helados, dulces, rellenos, pastelería, tortas, entre otros.

Debido a su sabor agradable único es un producto de alto potencial, el cual, mediante un adecuado trabajo de promoción comercial, puede tener una mayor demanda por parte de los consumidores.

Se creará una estrategia comercial para el ingreso de dicho producto a los mercados de Estados Unidos, Reino Unido y Australia, para lo cual se elaborarán estudios de mercado. Se escogieron dichos mercados ya que estos países cuentan con una industria alimentaria consolidada y un grupo fuerte de consumidores ávidos de probar alimentos con sabores únicos y exóticos.

Este plan de negocios generará compromisos dentro de la empresa para poder cumplir con los objetivos establecidos, siendo una valiosa herramienta de control y seguimiento de los diversos indicadores y estrategias establecidos.



Módulo 2: Plan estratégico y plan organizacional

Análisis del sector

▣ Descripción del sector

A fines del 2014, 30 empresas nacionales exportan harina de lúcuma según la partida arancelaria establecida (1106302000 – HARINA DE LÚCUMA (LÚCUMA OBOVATA)).

▣ Descripción de la competencia

A continuación, se presenta las nueve principales empresas exportadoras de harina de lúcuma. De esta data se aprecia que es una industria altamente concentrada: las cuatro primeras empresas exportadoras participan con el 92% de las ventas, y el resto participan con el 8% de las ventas totales.

EJEMPLO

PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS DE HARINA DE LÚCUMA

Concepto	%Var 14-13	% Part 14
Algarrobos orgánicos del Perú	98%	29%
Ecoandino	-1%	24%
Complementos y suplementos orgánicos del Perú	6%	23%
Peruvian Nature S e S	108%	16%
NutryBody	-46%	1%
Limberg	-	1%
Sideral Group	-	1%
Villa Andina	215%	1%
Importadora y exportadora doña Isabel	112%	1%
Otras Empresas (21)	-	0%

Fuente: Sunat

Análisis del entorno

Externo: Análisis pesta

Político

El Estado peruano cuenta con 33 políticas de estado, las cuales han sido estructuradas en cuatro bloques: democracia de Estado de derecho, equidad y justicia social, competitividad del país, transporte y descentralización.

Actualmente, nuestro país cuenta con 20 acuerdos comerciales vigentes: cuatro por entrar en vigencia y cuatro en negociación. Los principales acuerdos o tratados de libre comercio (TLC) vigentes que tiene el Perú son con Estados Unidos, Unión Europea, China, Japón, Canadá y Chile.

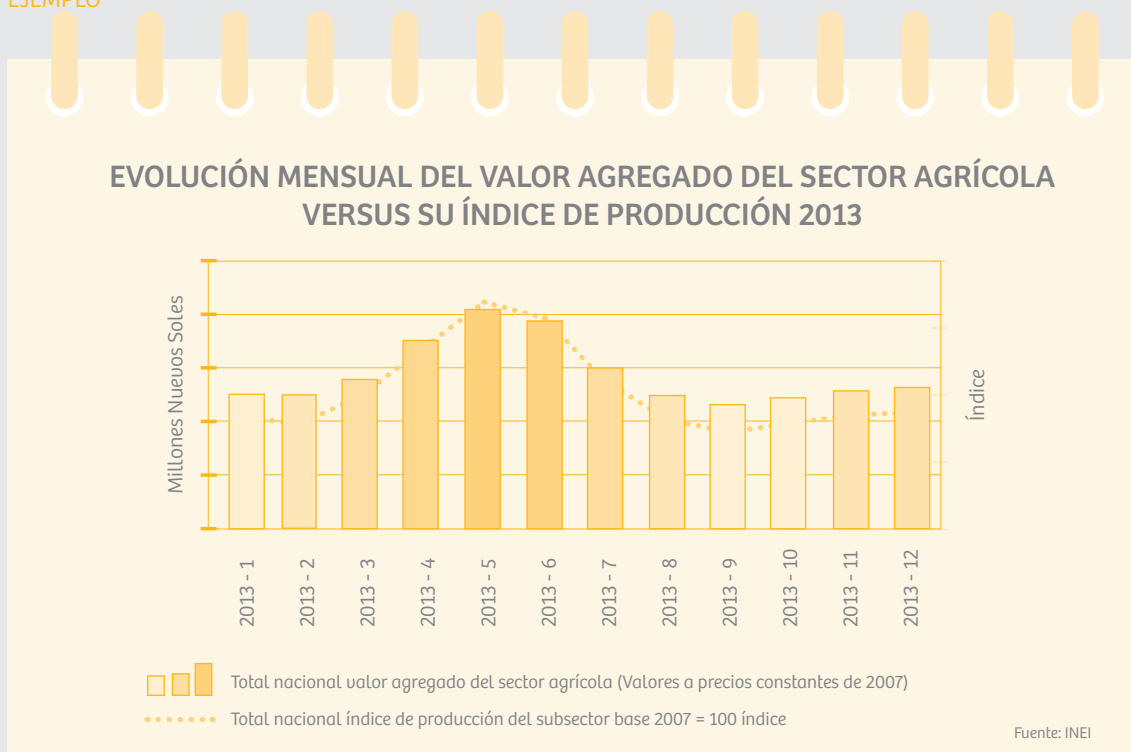
En políticas internas, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) diseñó las bases estratégicas del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) 2003 - 2013, siendo este una política de estado donde se prioriza las exportaciones, uno de los principales pilares del desarrollo de nuestra economía.

Económico

Según el reporte del INEI, para el primer trimestre del 2015 el Perú registró un crecimiento económico de 1,7%. Para el 2016, la proyección es de 2,8% para el mismo periodo, perspectivas recortadas por los esperados efectos del fenómeno del niño.

El sector agrícola es uno de los más importantes a nivel nacional. En el 2013, su valor agregado era de S/ 24 399 millones. El tercer y cuarto trimestre fueron los que registraron mayores niveles de crecimiento.

EJEMPLO





Por otro lado, las exportaciones del sector agroindustrial experimentaron un pequeño incremento durante el primer trimestre del 2015, en comparación al 2014. A pesar que a nivel nacional hubo una ligera caída en 0,17% del total exportado, fue el único sector que se mantuvo sostenible.

EJEMPLO

COMPARACIÓN DE LAS EXPORTACIONES DEL PRIMER TRIMESTRE 2014-2015

SECTOR	ENE - MAR 2014	ENE - MAR 2015	VAR% 2015/2014
Agroindustrial	1 089	1 093	0,00
Pesquero	1 021	480	-0,53
Textil	447	343	-0,23
Minería y petróleo	6 080	5 153	-0,15
Otros sectores	1 143	1 021	-0,11
TOTAL	9 780	8 090	-0,17

Fuente: BCRP

Sociales

Actualmente, la población del país supera los 31 millones de habitantes. El 50,1% es hombre y el 49,9% es mujer. El 76,7% vive en áreas urbanas, mientras que el 23,3% vive en áreas rurales.

La tasa de crecimiento poblacional es de 1,0% anual, mientras que la tasa bruta de natalidad es de 18,6% a nivel nacional. Hay mayor presencia de nacimientos a nivel rural (22,3%). Por otro lado, la tasa de mortalidad es de 5,6%. Con esto se puede concluir que anualmente la masa de habitantes seguirá creciendo en grandes dimensiones en los próximos años. A esto se suma la esperanza de vida la cual es 73,48 años.

Tecnológico

El aspecto tecnológico del Perú aún presenta un nivel bajo. Se sabe que el factor que influye de manera importante en la evolución y progreso del país es el estado de desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC).

En último Informe Global sobre Tecnología, realizado por el Foro Económico Mundial (FEM 2015), la región muestra tendencias alentadoras. Costa Rica, El Salvador, Perú y Bolivia se encuentran entre los países que más han mejorado desde 2012 en cuanto a la capacidad tecnológica, siendo Chile el primero en América Latina, con un índice de 4,6. Según el ranking mundial presentado en el informe, Perú en su desarrollo tecnológico, se encuentra detrás de los 11 países latinoamericanos y ocupa el puesto 90 (sube 16 puestos desde el 2012) con el índice de la competitividad tecnológica (ICT) 3,7.

Ambiental

Desde el punto de vista ecológico o ambiental dentro del sector agrícola, en el 2012 se aprobó un reglamento de Gestión ambiental del sector agrícola, el cual tiene por objeto promover y regular la gestión ambiental en el desarrollo de actividades de competencia del sector agrario. Además, la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables, agua, suelo, flora y fauna.

Actualmente, las empresas que trabajan con productos de la biodiversidad deben realizar ciertos estudios de impactos ambientales. Por ejemplo, PROMPERÚ junto con PERUBIODIVERSO realizan concursos de planes de bionegocios, para lo cual es indispensable pasar por una evaluación de gestión ambiental. Por tal motivo, es necesario que las empresas del sector agro regulen estos factores.

▣ Interno: Autodiagnóstico empresarial

Gestión administrativa

La empresa planifica sus actividades anualmente, las cuales son comunicadas a cada trabajador. De la misma manera, los objetivos y metas de la empresa se exponen en un comité anual a inicio de año.

También se cuenta con un organigrama, el cual comprende cada área de la empresa. Están en el proceso de elaboración de su manual de procedimientos.

Aunque la empresa aún no cuenta con experiencia internacional, este aspecto se está fortaleciendo con las capacitaciones que realiza PROMPERU. Es por eso que se está desarrollando el presente plan de exportación con el motivo de prevenir y disminuir el riesgo a la hora de exportar.



Gestión productiva y logística

La empresa cuenta con una amplia capacidad de producción. Actualmente, solo utiliza el 15% de su capacidad productiva en atender el mercado local.

Por el lado de la logística internacional, no conoce el proceso de distribución física internacional, lo cual le es un punto crítico dentro de su cadena.

Gestión de mercados internacionales

Los gerentes de la empresa cuentan con un conocimiento básico de qué mercado optar para poder exportar la harina de Lúcumá. Por tal motivo, se desarrollará un estudio de mercado para poder determinar el mercado objetivo a trabajar.

Gestión económica y financiera

La empresa cuenta con respaldo económico por parte de los accionistas. Sin embargo, este no es suficiente para poder concretar altos niveles de ventas, las cuales requieren mayor capital de trabajo. Por ello, es necesario que se financien con alguna entidad bancaria. Actualmente, trabajan con el BCP, quienes podrían brindarle financiamiento pre y post embarque.

Análisis foda

■ Matriz de evaluación de los entornos internos

EJEMPLO

FORTALEZA	DEBILIDADES
1. Capacidad de desarrollar productos de acuerdo a requerimientos de clientes.	1. Falta de mayor integración hacia atrás.
2. Servicio personalizado y comunicación directa con clientes.	2. Falta de certificaciones.
3. Buena capacidad de respuesta ante pedidos.	3. Falta de una planta completamente propia.
4. Amplia línea de productos.	4. Falta de mayor presupuesto de promoción comercial.
5. Conocimiento de mercado de Estados Unidos y de Chile.	5. Clientes concentrados geográficamente.
6. Marca propia en productos terminados.	6. Falta de una fuerza de ventas más desarrollada.
7. Equipo directivo capacitado.	7. Estructura organizativa débil.

➤ Matriz de evaluación de los entornos externos

EJEMPLO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Tratados de libre comercio.	1. Tendencia a mayores barreras no arancelarias en mercados de destino.
2. Tendencia de crecimiento del Mercado externo.	2. Tendencias a aumentos de costos de materia prima y de personal.
3. Acceso a tecnología en equipos y procesos.	3. Oferta de materia prima no es constante a lo largo del año.
4. Apoyo estatal en promoción comercial.	4. Materia prima insuficiente para demanda externa potencial.
5. Mayor preocupación por la salud.	5. Alta concentración de mercados de destino.
6. Mayor apertura a consumir productos únicos y exóticos.	6. Alto grado de informalidad de clientes, proveedores y competidores en mercado nacional.
7. Mayor capacidad adquisitiva.	7. Competidores altamente atomizados.
8. Mayor reconocimiento del Perú en el mundo.	8. Poca diferenciación de productos.
9. Revalorización de productos nativos.	9. Sistema judicial débil.

Plan estratégico

➤ Visión

Llegar a ser la empresa de alimentos más competitiva en los mercados en los que participa. Promover productos naturales en los cuales el país cuente con una ventaja comparativa. Aportar en la investigación y desarrollo de nuevos productos.

➤ Misión

Formular, producir y comercializar alimentos con los más altos estándares de calidad, para promover la nutrición y salud de los consumidores. Contribuir al cuidado del medio ambiente y al desarrollo sostenible; y ser socialmente responsable con sus proveedores y colaboradores.



Objetivos generales

Exportar harina de lúcum a Estados Unidos para el 2018.

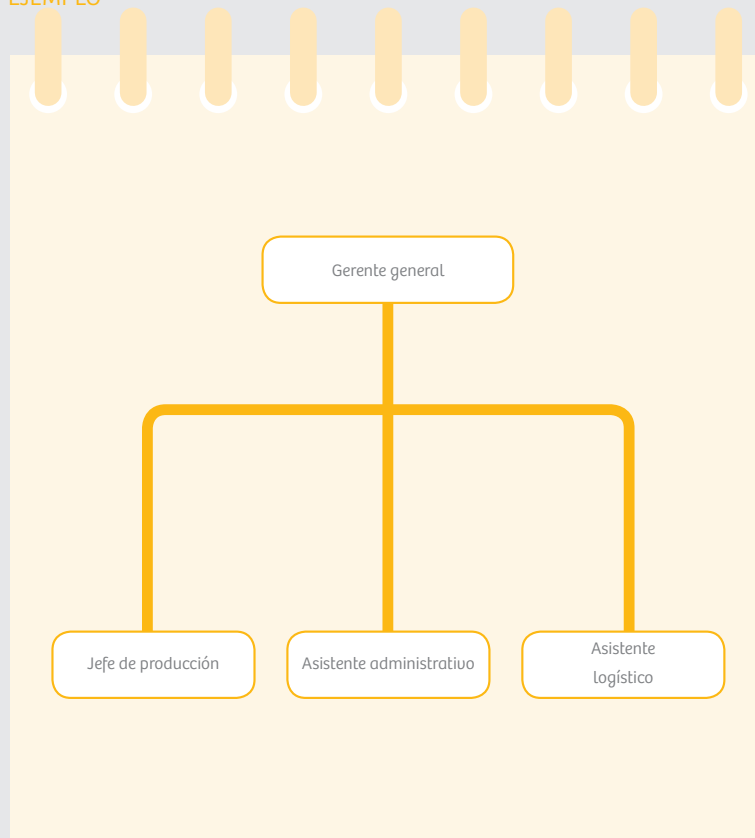
Objetivos específicos – estrategias e indicadores

- Participar en la feria internacional Expoalimentaria 2017.
- Conseguir cinco clientes potenciales para el primer año del proyecto.
- Exportar S/ 336, 700,00 para finales del primer año del proyecto.
- Exportar S/ 563, 597,00 para finales del quinto año del proyecto.
- Obtener un VAN de S/ 83, 753,00
- Obtener una TIR de 88,77%.

Plan organizacional

Organigrama

EJEMPLO



➤ Equipo planex - perfil empresarial

EJEMPLO

Empresa:	Agro-Bio Alimentos EIRL
Identificación:	Joaquina Paredes Torres
Área:	Administración
Cargo con la:	Gerencia general
Cargo PLANEX:	Gerente del proyecto

Funciones:

- Se encarga de elaborar la estrategia comercial a través del diseño de estrategias de penetración en nuevos mercados.
- Gestiona y direcciona las directivas de operaciones de la empresa.
- Lidera la promoción comercial, participando en ferias y diversas actividades de promoción, establece alianzas con proveedores y promueve el compromiso de los colaboradores.
- Se encarga de gestionar el financiamiento de la empresa.

Plan de recursos humanos

➤ Tipo de reclutamiento

Para el reclutamiento de nuevo personal se pondrán avisos en páginas especiales a búsqueda de empleo. Por ejemplo: Bumeran, Laborum, Computrabajo, Indeed, entre otros.

➤ Tipo de selección

La selección del nuevo personal será a través de entrevistas libres. Se les tomará pruebas de conocimiento específico al puesto a cubrir. Además, se les pedirá que resuelvan pruebas de aptitud.

➤ Tipo de inducción

Para la inducción al nuevo personal, el jefe de área se hará responsable de presentar un video sobre la empresa y le explicará a qué se dedica la organización.

➤ Tipo de capacitación

El jefe de área capacitará a sus mandos inferiores cada vez que ingrese un nuevo integrante dentro de la organización



Módulo 3: Estudio de mercado internacional y plan de marketing

Estudio de mercado internacional

➤ Tendencia de consumo de producto o servicio

Los *superfood* son y serán los productos con mayor demanda a nivel internacional, en especial en Estados Unidos, país que cuenta con la mayor cantidad de población mal alimentada (personas con sobrepeso). Es por eso que la demanda de la harina de lúcuma seguirá creciendo debido a que pertenece al grupo de alimentos saludables.

➤ Descripción del producto

La harina de lúcuma es un producto completamente natural, elaborado sin ningún tipo de preservantes ni saborizantes a partir del fruto de la lúcuma.

Es dulce, de sabor único y agradable, de un color amarillo ligero. Posee un alto valor nutricional, resaltando su contenido de hierro, betacaroteno y vitaminas B1, tiamina y niacina.

➤ Clasificación arancelaria

La partida arancelaria para la harina de lúcuma es la 1106302000.

➤ Identificación del problema

Actualmente, no hemos identificado cual sería el mercado objetivo. Sin embargo, sabemos cuáles son los principales destinos de las exportaciones peruanas de harina lúcuma: Estados Unidos, Reino Unido y Australia.

- Estados Unidos: representa el 36% de las compras, así como una caída 85% respecto al 2014. Asimismo se cuenta con TLC, con un gran mercado y es ávido de probar nuevos productos, estando en boga la corriente de consumir productos saludables. Además se conoce el mercado de California.
- Reino Unido: representa el 28% de las compras, así como un crecimiento de 28% respecto al 2014. Asimismo, se cuenta con TLC vigente desde el 2013 y es la séptima economía mundial. Los consumidores son muy abiertos a sabores exóticos, existe tendencia de crecimiento de la demanda de superalimentos.

- Alemania: representa el 9% de las compras, así como un crecimiento de 76% respecto al 2014. Según Trade Map, la sub-partida del sistema armonizado 110630 de las importaciones procedentes de Perú ingresan sin pagar aranceles.

➤ Objetivo general

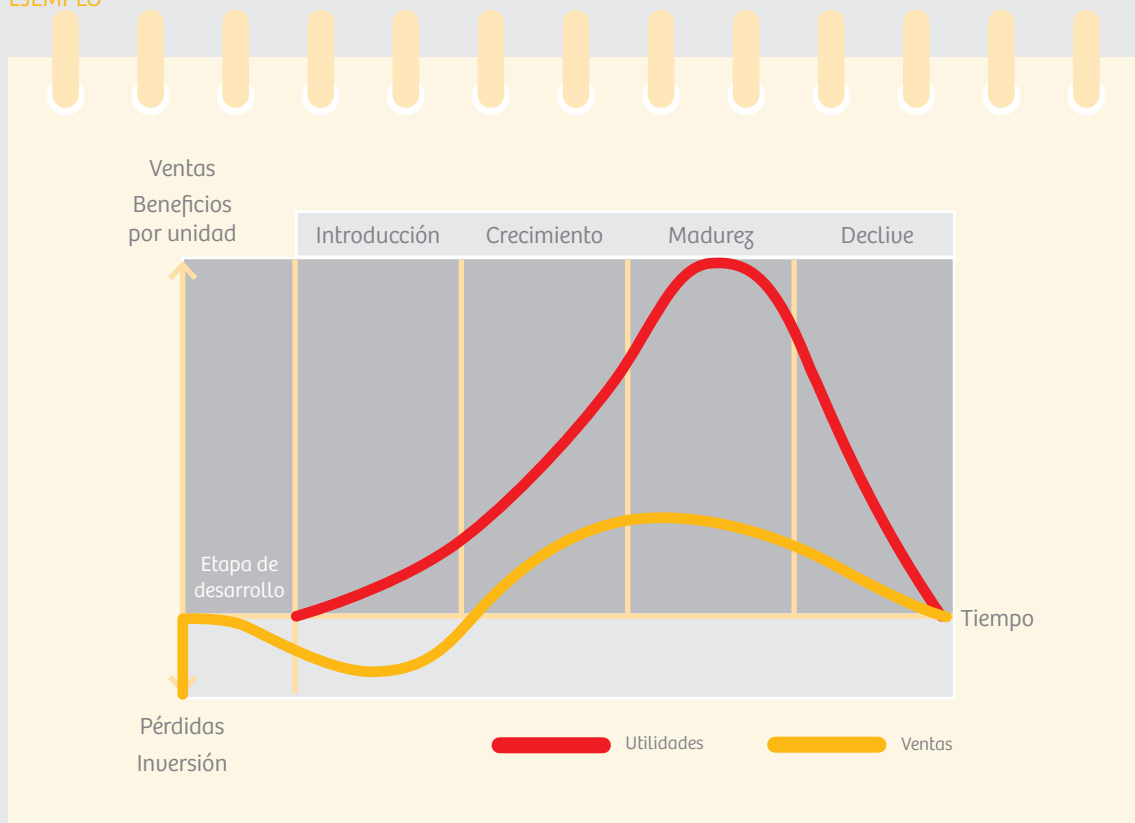
Determinar el mercado objetivo a dirigir las exportaciones de harina de lúcuma para el 2018.

Análisis del producto y cartera de productos

➤ Ciclo de vida del producto

La harina de lúcuma recién se encuentra en la parte de introducción de su ciclo de vida. Esto se debe a que es un producto nuevo con mucho potencial en el mercado internacional.

EJEMPLO





Matriz de crecimiento y participación (bcg)

La harina de lúcumo es un producto potencial para ingresar a los mercados internacionales. Por su alto crecimiento en el último año, se puede determinar que es un producto interrogante.

Selección del mercado objetivo

EJEMPLO

CATEGORÍA DE PREGUNTAS	Estados Unidos	Reino Unido	Alemania
COMPRADORES, CAPACIDAD DE COMPRA E IMPORTADORES			
1 La población es numerosa y cuenta con ingreso disponible suficiente para configurar un mercado objetivo.	3	3	3
2 Las importaciones de mi producto en el mercado objetivo son elevadas en términos de valor y volumen.	3	3	2
3 La tendencia de las importaciones es creciente y se espera que siga aumentando.	2	3	3
ACCESO AL MERCADO Y VENTAJAS COMERCIALES			
4 Las barreras arancelarias son bajas.	3	3	3
5 Las barreras no arancelarias no representan una limitación para el ingreso al mercado (considerando los obstáculos burocráticos a las importaciones, licencias, permisos, etc).	3	3	3
6 Las regulaciones técnicas (requerimientos normativos para el producto) cumplen su rol sin constituirse en obstáculos o restricciones ocultas al comercio de los productos que exporto.	2	2	3

EJEMPLO

CATEGORÍA DE PREGUNTAS	Estados Unidos	Reino Unido	Alemania
7 El acceso a la información es fácil y de bajo costo.	3	2	2
8 Existe en este mercado: preferencias arancelarias que faciliten el acceso al mercado.	3	3	3
9 Existe en este mercado: representaciones diplomáticas, oficinas comerciales, cámaras binacionales, oficina de promoción e importaciones, bancos corresponsales de los principales bancos del Perú.	3	2	2
10 PROMPERÚ cuenta con programas de promoción comercial para los exportadores que desean ingresar a este mercado (capacitación, asistencia técnica, ferias y exhibiciones especializadas, misiones de vendedores y compradores).	3	2	2
11 Existen en este mercado: exhibiciones comerciales especializadas tales como ferias y ruedas de negocio, que sirven de apoyo a nuestra labor de mercadeo.	3	2	2
CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA EXPORTADORA			
12 El conocimiento de los canales de distribución en el país objetivo es amplio.	3	2	2
13 Los medios logísticos existentes permiten llegar sin mayor retraso o dificultad a este mercado.	3	2	2
14 Los costos de transporte no afectan significativamente las posibilidades de exportación de mi producto.	3	2	2
15 Los requerimientos de envase y embalaje del país de destino no constituyen una dificultad a la exportación.	3	3	3
16 Poseo suficiente experiencia en contratos de compra venta internacional y conocimiento de condiciones de pagos más frecuentes en el país de destino.	2	1	1

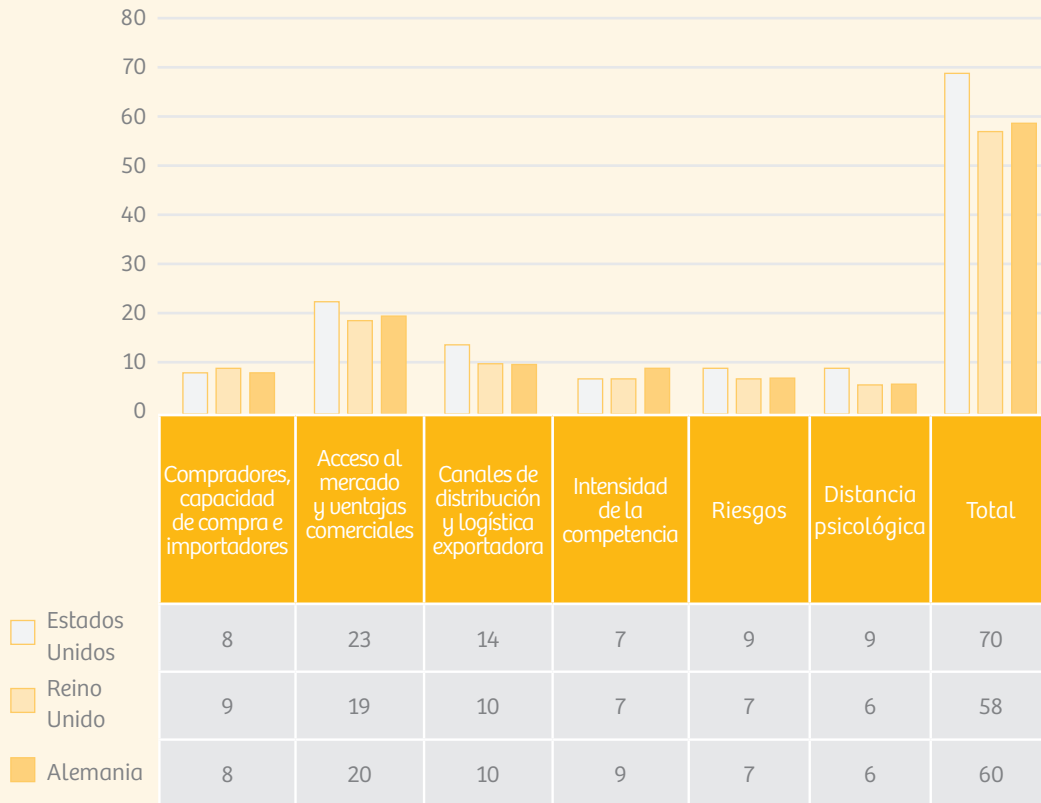


EJEMPLO

CATEGORÍA DE PREGUNTAS	Estados Unidos	Reino Unido	Alemania
INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA			
17 Los productores locales no representan una fuerte competencia y no tienen una gran capacidad de influencia sobre las políticas comerciales.	2	2	3
18 Los competidores externos son pocos y presentan un bajo posicionamiento en el mercado.	3	3	3
19 Los exportadores peruanos de mis productos son escasos y no presentan en la actualidad un posicionamiento superior al de mi empresa en este mercado.	2	2	3
RIESGOS			
20 El país no presenta riesgos desde el punto de vista socioeconómico, político, legal y comercial.	3	3	3
21 Las empresas con las que voy a negociar presentan un nivel de riesgo entre bajo y mínimo.	3	2	2
22 La percepción de la comunidad empresarial, respecto a la calidad de buen pagador de las empresas del país, es buena.	3	2	2
DISTANCIA PSICOLÓGICA			
23 Mi empresa tiene experiencia en el mercado.	2	1	1
24 Existe afinidad cultural y buena comunicación con la comunidad empresarial de este país.	2	1	1
25 Mi empresa cuenta con contactos de negocios previamente establecidos.	2	1	1
26 Mi producto puede ser adaptado a los requerimientos del mercado, de ser necesario, sin mayor dificultad.	3	3	3
TOTAL	70	58	60

EJEMPLO

TEST DE SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO



Explicación: Se observa que Estados Unidos obtiene la mayor puntuación entre los tres países seleccionados. Esto se debe, principalmente, a la fortaleza que posee al facilitar el acceso a su mercado, la facilidad de hacer negocios, presencia de ferias especializadas, una excelente infraestructura logística, un país estable y una mayor cercanía cultural que se manifiesta en la gran comunidad latina y los contactos establecidos.

➤ **Análisis de la oferta**

Mercado objetivo

Realizamos un estudio de mercado, analizando el valor y crecimiento de las exportaciones en los países de destino, así como la existencia de acuerdos comerciales, el tamaño de mercado, potencial de crecimiento y tendencias de consumo de los países, entre otros. El mercado elegido es Estados Unidos.



EJEMPLO

ESQUEMA DE LA FICHA PAÍS

	FICHA PAÍS: ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA
Área	9 826 675 km ²
Capital:	Washington D.C
Ciudades importantes:	New York-Newark 18,593 millones; Los Angeles-Long Beach-Santa Ana 12,31 millones; Chicago 8,745 millones; Miami 5,817 millones; Washington D.C. (capital) 4,955 millones (2015)
Población:	321 368 864 (Julio 2015)
Idioma oficial:	No tiene idioma oficial, pero el inglés ha adquirido status oficial en 31 de los 50 estados.
Ubicación geográfica:	Norte América, bordea el Norte de los Océanos Atlántico y Pacífico, entre Canadá y México.
Organización territorial:	50 estados y 1 distrito.
PBI:	\$ 17,42 trillones PPC. (2014)
PBI per cápita:	\$ 54 600 PPC (2014)
Tasa de crecimiento anual:	2,4% (2014)
Moneda:	Dólar estadounidense
Clima:	Es muy variado, depende de la estación y de la ubicación.
Voltaje:	110 voltios
Pesos y medidas:	Libras, onzas, pulgadas, yardas, millas.
Días festivos:	1 de enero, 20 de enero, 17 de febrero, 31 de marzo, 5 de mayo, 26 de mayo, 4 de julio, 1 de setiembre, 13 de octubre, 11 de noviembre, 27 de noviembre y 25 de diciembre.
Códigos telefónicos:	00 + 1 + Ciudad + Número

Exigencias del producto

Barreras arancelarias

Debido a que Perú y Estados Unidos cuentan con un TCL, la harina de lúcumá ingresa al mercado norteamericano con arancel "0".

Barreras pararancelarias

No existen barreras pararancelarias que impidan o compliquen la exportación de harina de lúcumá a Estados Unidos.

Canales de distribución

EJEMPLO



Medio de transporte

El medio de transporte más usado es el marítimo. Sin embargo, por la cantidad de mercadería que se pretende a enviar, el mejor medio es el aéreo.

Importaciones del país objetivo

EJEMPLO

**IMPORTACIONES DE ESTADOS UNIDOS DE LA PARTIDA
1106300000 (USD)**

	2010	2011	2012	2013	2014
Mundo	3 498,00	4 527,00	6 686,00	9 559,00	12 499,00

Fuente: TRADEMAP.



Importaciones del país objetivo desde el Perú

EJEMPLO

IMPORTACIONES DE ESTADOS UNIDOS DE PERÚ DE LA PARTIDA 1106300000 (USD)

Perú	2010	2011	2012	2013	2014
	294,00	372,00	723,00	1 407,00	1 560,00

Fuente: TRADEMAP.

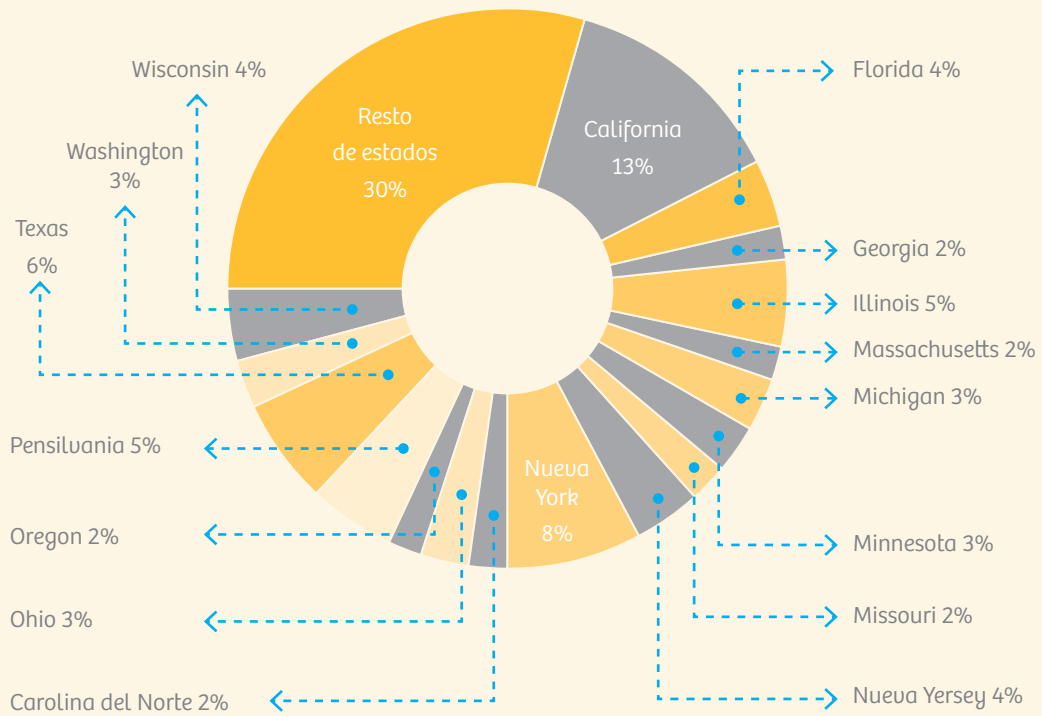
Análisis de la demanda

▣ Tendencia general del consumo

Segmentación geográfica

Se escogerán empresas industriales de alimentos procesados, cadenas de heladerías y distribuidores mayoristas de productos naturales en las áreas de Los Ángeles y Silicon Valley (San Francisco), ambas en el estado de California.

EJEMPLO

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS
EN ESTADOS UNIDOS

Fuente: US Department of Commerce, Census Bureau 2011 County Business Patterns

Se puede observar que California representa el 13% del total de establecimientos de procesamiento de alimentos, siendo el estado que presenta mayor cantidad de este tipo de establecimientos.



PROCESADORAS DE ALIMENTOS POR TAMAÑO Y ESTADO

Estado	Total de establecimientos			
		1 a 4	5 a 9	10 a 19
California	5 574	2 488	1 082	820
Florida	2 585	1 452	393	298
Georgia	855	380	136	125
Illinois	1 585	752	249	221
Massachussetts	815	369	145	121
Michigan	811	357	120	119
Minnesota	549	240	94	79
Missouri	504	225	81	90
Nueva Yersey	1 551	760	252	198
Nueva York	3 908	2 354	572	443
Carolina del Norte	753	338	114	114
Ohio	840	326	134	124
Oregon	453	187	80	69
Pensilvania	1 215	527	173	206
Texas	2 172	979	380	305
Washington	1 024	486	166	151
Wisconsin	515	226	78	70
Resto de estados	8 706			

Fuente: US Department of Commerce, Census Bureau 2013 County Business Patterns

Cantidad de empleados

20 a 49	50 a 99	100 a 249	250 a 499	500 a 999	Mayor a 1 000
691	269	156	51	13	4
240	101	71	24	6	0
113	45	40	9	6	1
195	91	49	22	4	2
98	46	28	4	3	1
132	38	29	12	3	1
66	32	26	10	2	0
64	28	9	5	2	0
184	80	54	17	5	1
324	115	72	21	5	2
97	51	24	12	2	1
141	55	42	15	2	1
61	25	22	9	0	0
162	74	48	16	7	2
282	112	80	24	8	2
122	54	31	10	4	0
74	30	28	7	2	0

Según el Censo del 2013 del Departamento de Comercio. California contaba a esa fecha con 5 574 establecimientos, de los cuales se pueden considerar a 476 como medianos (establecimientos de 50 a 499 trabajadores).



EJEMPLO

EMPRESAS PRODUCTORAS Y CADENAS DE HELADOS

No.	Empresa	Datos	Descripción
1	Dreyer's Grand Ice Cream Holdings, Inc. (subsidiaria de Nestlé)	Dirección	5929 College Ave Oakland, CA, 94618
		Teléfono	(510) 652-8187
		Web	www.dreyers.com
		Posición	Presencia nacional. Primer fabricante.
		Marcas	Dreyer's, Edy's, Haagen Daz
		Productos	Helados
		Ventas (2011)	US\$ 831,9 millones
2	The Good Humor-Breyers® Ice Cream Co (Subsidiaria de Unilever)	Dirección	909 Packerland Drive, P.O. Box 19007 Greenbay, WI, 54307
		Teléfono	920-499-5151
		Web	www.breyers.com www.goodhumor.com
		Posición	Presencia nacional, segundo fabricante y primera marca
		Marcas	Breyers, Ben & Jerry's, Good Humor
		Productos	Helados
		Ventas (2011)	US\$ 641,7 millones
3	Blue Bell Creameries, LP	Dirección	1101 S. Horton, Brenham TX 77833
		Teléfono	979-836-7977
		Web	www.bluebell.com
		Posición	Segunda marca de helados. Presente en el sur de EE.UU.
		Marcas	Blue Bell
		Productos	Helados
		Ventas (2011)	US\$ 500 millones

EJEMPLO

No.	Empresa	Datos	Descripción
4	Wells Enterprises, Inc	Dirección	1 Blue Bunny Dr Sw Le Mars, IA, 51031
		Teléfono	(712) 546-4000
		Web	www.wellsenterprisesinc.com
		Posición	Tercer fabricante
		Marcas	Blue Bunny, 2nd St. Creamery, Bomb Pop, Weight Watchers
		Productos	Helados y yogurt helado
		Ventas	US\$ 1 046 millones (2013)

Fuente: Inside View.

Análisis del comportamiento del consumidor

En esta lista se encuentran:

- Ocho empresas que fabrican helados y cinco cadenas de helados (dos pertenecen a un mismo grupo).
- De las ocho empresas productoras de helados, dos fabrican otras líneas de productos completamente diferentes.
- Todas las empresas tienen ventas por encima de los 5 millones de dólares, por lo que pueden considerarse empresas medianas y grandes.
- Dos empresas se encuentran en California, una en Arizona (estado vecino) y seis en la zona central y norcentral del país (cerca de un puerto de California).
- Las cadenas de franquicias de helados son independientes por lo que se tendrían que agrupar por estados.

Medición del mercado

Ya que en EE.UU. no se cultiva ni se importa lúcumo como materia prima, se considera que en ese país:

- No hay producción de harina de lúcumo.
- No hay exportaciones de harina de lúcumo.

Por lo que el mercado es cuantificado por las importaciones de harina de lúcumo, considerándose como los países origen de estas importaciones a Perú, Chile, México, Ecuador y Bolivia.



Se ha tomado en cuenta la información de US International Trade Commission, donde se considera que la harina de lúcumo pertenece a la partida 1106304000 (HARINA, SÉMOLA Y POLVO DE LOS PRODUCTOS DEL CAPÍTULO 8, EXCEPTO BANANA Y SU PLANTA).

EJEMPLO

IMPORTACIONES DE LA PARTIDA 110630400

País de origen	Valor CIF (miles de US\$) %	
Filipinas	3 843	42,75%
India	1 329	14,78%
Brasil	880	9,79%
Perú	887	9,87%
Chile	720	8,01%
Italia	669	7,44%
China	661	7,35%
TOTAL	8 989	100,00%

Fuente: US International Trade Commission.

Como se explicó anteriormente, en esta partida existen varios productos. Se hará un cálculo de las exportaciones FOB de la harina de lúcumo del resto de países productores hacia Estados Unidos.

EJEMPLO

EXPORTACIONES DE HARINA DE LÚCUMO

País de origen	Valor FOB (miles de US\$) %	
Filipinas	1 537	42,75%
India	532	14,78%
Brasil	352	9,79%
Perú	355	9,87%
Chile	288	8,01%
Italia	268	7,44%
China	264	7,35%
TOTAL	3 596	100,00%

Fuente: SUNAT

A partir de los datos de la SUNAT de las exportaciones de harina de lúcuma en el 2014, y considerando las participaciones que tiene cada país dentro de las importaciones de la partida 1106304000, se calculó las exportaciones en valores FOB de cada país exportador.

Por lo tanto, el mercado de harina de lúcuma en Estados Unidos ha sido estimado en US\$ 3 596 000 de valor FOB.

Plan de marketing

▣ Mix de marketing

Producto

Lúcuma en polvo seca (aprox. 9% de humedad), de color, olor y sabor característico; ausente de materias extrañas, libre de patógenos y envasada en doble bolsa.

Precio

El precio del kilo de lúcuma en polvo es US\$ 12,03 FOB (Callao).

Plaza

Los principales canales de distribución para ingresar a Estados Unidos es a través de *Traders*, quienes son los que importan este tipo de productos y luego lo distribuyen a las principales empresas productoras y cadenas de helados.

La distribución física internacional se realizará a través del transporte marítimo. Debido a la cantidad demandada de este producto se realizarán embarques de carga consolidada.

El polvo de lúcuma va en bolsas. Por su naturaleza, el tipo de carga es seca, lo cual significa que se deberá utilizar contenedores de carga seca.

Promoción

Para desarrollar la actividad de promoción se requiere contar con una imagen corporativa.



Módulo 4:

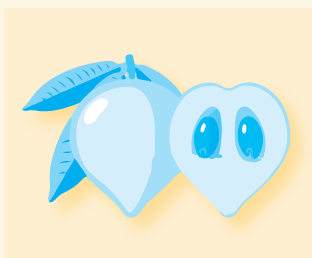
Plan de operación

Ficha insumo-producto

EJEMPLO

FICHA PRODUCTO

HARINA DE LÚCUMA



Nombre científico:

POUTERIA LUCUMA

Partida arancelaria

Perú	1106302000
EE.UU.	1106304000

INFORMACIÓN BÁSICA

Ventana comercial:

Todo el año, concentrándose de noviembre a abril y de julio a agosto.

Descripción:

Lúcuma en polvo seca (aprox. 9% de humedad), de color, olor y sabor característico; ausente de materias extrañas, libre de patógenos y envasada en doble bolsa.

Formas de presentación:

Se envasa a granel: doble empaque en bolsas de polietileno de primer uso de 5 y 10 Kg (a requerimiento del cliente), y cajas de cartón corrugado de 20 Kg.

Características físico-químicas:

Proteína	: > 3,5%	Cenizas	: < 4,0%
Humedad	: < 9,0%	Energía	: > 350 Kcal/100 gr
Grasa	: < 2,5%	Carbohidratos	: 75 – 90 %
Fibra	: < 4,0%	Granulometría	: 95% pasa Mesh 60

Comentarios

La lúcuma posee un alto valor nutricional y es una gran fuente de carbohidratos, vitaminas y minerales. La pulpa tiene un alto contenido en almidón, hierro, betacaroteno, vitamina B1, tiamina y niacina.

Además es un excelente energizante natural, contribuye a incrementar el nivel de hemoglobina en la sangre, estimula el buen funcionamiento del sistema nervioso, previene y trata afecciones e irritaciones de la piel.

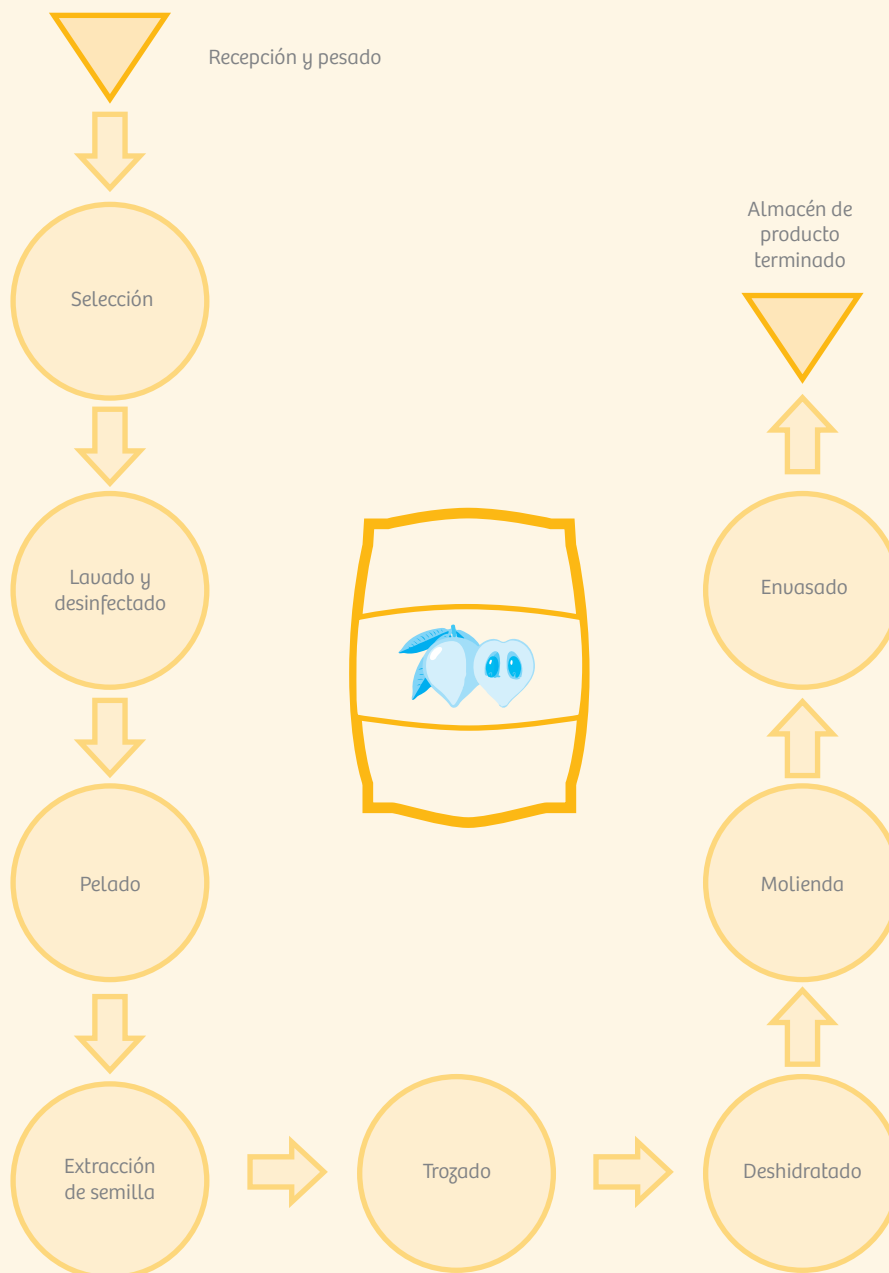
Su exótico sabor es demandado por la más selecta gastronomía internacional. Se utiliza como harina en la preparación de helados, dulces y pasteles.

Cadena de producción

Flujo de proceso productivo

EJEMPLO

FLUJO PRODUCCIÓN LÚCUMA





EJEMPLO

Procesos	Características	Tiempos	Comentarios
Adquisición de lúcumo entera	Propio	5 días	5 días
Recepción y pesado	Tercerizado	1,5 horas	2 Operarios
Selección	Tercerizado	6,5 horas	8 Operarios
Lavado y desinfectado	Tercerizado	8 horas	<ul style="list-style-type: none">• Lavado y relavado por aspersion.• Desinfectado en tinas.
Pelado	Tercerizado	8 horas	10 Operarios
Extracción de semilla	Tercerizado	8 horas	10 Operarios
Trozado	Tercerizado	12,5 horas	Cortadora de 250 Kg/hr
Deshidratado	Tercerizado	8,5 días	Deshidratadora de bandejas de 250 Kg/batch de 16 hrs c/u
Molienda y envasado	Tercerizado	8 horas	En simultáneo. Molino de 170 Kg/hr

Fuente: SUNAT

Costos de producción

EJEMPLO

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO (S/)	PRECIO TOTAL (S/)	COSTO SOBRE EL PRODUCTO
					PRODUCTO (S/)
Harina de Lúcumá	KG	1 000,00			
Materiales directos (MD)					13,32
Lúcumá entera	KG	4 000,00	3,30	13 200,00	13,20
Bolsa 5 Kg	UNID	400,00	0,15	60,00	0,06
Etiqueta	UNID	200,00	0,30	60,00	0,06
Mano de obra directa (MOD)					3,22
MOD (Incluye BBSS)	HORA	572,60	5,11	2 924,94	2,92
Aportaciones	HORA	572,60	0,51	292,49	0,29
Costos indirectos de fabricación (CIF)					3,45
MOI (Incluye BBSS, Aportaciones)	HORA	72,90	13,62	993,03	0,99
MOI (Aportaciones)	HORA	72,90	1,36	99,30	0,10
Servicios energéticos	Kw/h	455,00	0,60	273,00	0,27
Agua	M3	7,60	8,00	60,80	0,06
Desinfectante	LT	3,20	28,50	91,20	0,09
Suministros diversos				58,90	0,06
Mantenimiento y repuestos	%	0,21429	1 000,00	214,29	0,21
Alquiler y seguridad	%	0,21429	5 475,00	1 173,21	1,17
Comunicaciones	%	0,21429	150,00	32,14	0,03
Seguros	%	0,21429	420,00	90,00	0,09
Depreciación	%	0,21429	1 200,00	257,14	0,26
Otros gastos	%	0,21429	500,00	107,14	0,11
COSTO TOTAL (S/)				19 987,59	19,99



Estándares de calidad del producto / servicio

La ventaja competitiva es que la empresa busca diferenciarse ofreciendo insumos personalizados de acuerdo con los requerimientos del cliente. Asimismo, ofrece asesorar a los clientes en la elección de las características y presentación del producto.

La empresa busca diferenciarse ofreciendo un producto de alta calidad, siendo flexible a los requerimientos y necesidades de los clientes en cuanto a volumen y plazo de entrega.

En el tema comercial, se piensa diferenciarse ofrecer directamente el producto a las empresas productoras de helados, cadenas de heladerías, empresas procesadoras de alimentos de los sectores de panificación, repostería y dulces.

El contacto con estas empresas se hará mediante llamadas telefónicas, correo electrónico y presentación de cotizaciones, para un posterior envío de muestras.

Módulo 5: Gestión exportadora

Análisis de costos y precios de exportación

▣ Elementos de precio de exportación

Para determinar el precio de exportación se sumaron los costos de producción y gastos de exportación, y se le agregó el margen de utilidad.

Costos y gastos de exportación

EJEMPLO

CONCEPTO	COSTO (S/)	COSTO (US\$)
Costo de producción	19,99	7,14
Materiales directos (MD)		
Gastos operativos		
Gastos de comercialización	2,03	
Gastos logísticos internos	0,09	
Gastos de administración	1,49	
Gastos de exportación		
Embalaje	0,34	0,12
Etiquetas especial para exportación	0,050	0,02
Rotulado	0,175	
Certificado de origen	0,08	0,03
Certificado de calidad	0,50	0,18
Utilidad	4,95	1,77
Exwork	29,68	10,60
TRANSPORTE AL PUERTO	0,50	0,18
ALMACENAJE	0,30	0,11
GASTOS OPERATIVOS	0,14	0,05
PRECINTO	0,04	0,02
COMISION DE AGENTE DE ADUANA	0,15	0,05
OTROS GASTOS PUERTO ORIGEN	0,50	0,18
CARGA Y ESTIBA	0,76	0,27
GASTOS FINANCIEROS	1,60	0,57
FOB	33,67	12,03



➤ Selección del precio de exportación

Para determinar el precio de exportación hemos realizado la metodología *costing* y hemos agregado nuestro margen de utilidad hasta estar al nivel del *market price*. El precio a ofrecer es US\$ 12,03 por kilo FOB (Callao).

Modalidades de pago

➤ Forma de pago

La forma de pago que se trabajará con los clientes será *cash against documents* (CAD). De esta manera reduciremos el riesgo del no pago por parte del importador.

➤ Entrega de mercancía

La mercancía se entregará encima del buque acorde al INCOTERM: FOB.

➤ Cobro

El cobro se realizará a través de llamadas y se indicará al cliente que el pago lo debe hacer a través de una transferencia bancaria.

➤ Riesgos

Para disminuir los riesgos de exportación, hemos decidido vender en términos FOB y CAD como medio de pago.

Distribución física internacional

➤ Logística internacional - DFI

Característica de Carga

El polvo de lúcumá va en bolsas de polietileno de 5 kg. Luego, estas son puestas en cajas de cartón corrugado.

La paleta o parihuela es una plataforma horizontal generalmente de madera, usada como base para el ensamblaje, el almacenamiento, el manejo y el transporte de mercancías y cargas. En una paleta van tres cajas por área.

Condiciones de venta

A continuación se detallan las condiciones de venta:

- Producto: polvo de lúcumá
- Envase: bolsa de 5 kilogramos
- Cantidad: 1 000,00 kilogramos
- Precio por kilo: US\$ 12,03
- INCOTERM: FOB

Medio de transporte

El medio de transporte internacional es marítimo.

Lugares de paso

Salida: Terminal Portuario del Callao

Llegada: Terminal Portuario de Newark

Análisis de riesgo de operarios

➤ País: Estados Unidos

La economía de Estados Unidos se ha recuperado luego de la crisis del 2008. Actualmente, su PBI es de US\$ 17,42 trillones, con una tasa de crecimiento de 2,4% anual, lo cual nos indica que su economía ha recuperado su solidez.

➤ Operador logístico

Nuestro cliente trabajará con Interglobo Perú S.A., quienes tienen la facilidad de mover carga en Estados Unidos y son uno de los primeros operadores logísticos en carga seca en dicho país.

➤ Comprador

Como nosotros trabajamos con el BCP, se pedirá a nuestro sectorista que investigue financieramente a nuestro potencial cliente para que pueda analizar sus estados financieros y analizar la opción de poder trabajar con ellos.

Manejo documentario

➤ Documentos comerciales

- Factura comercial internacional
- Packing List

➤ Certificaciones exigidas

- Certificado de origen
- COA

➤ Documentos financieros y aduaneros

- Declaración Aduanera de Mercancías (DAM)



Módulo 6: Análisis financiero y plan financiero

Análisis financiero

▣ Ratios financieros

EJEMPLO

LIQUIDEZ

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = 1,81$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}} = 1,23$$

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo corriente} = S/ 25 891$$

GESTIÓN

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}} = 5,11$$

$$\text{Periodo de Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Inventario Promedio} \times 360}{\text{Costo de Ventas}} = 70,45 \text{ días}$$

EJEMPLO

ENDEUDAMIENTO

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = 0,68$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = 2,13$$

RENTABILIDAD

ROA

$$\text{Rentabilidad sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = 11,51 \%$$

ROE

$$\text{Rentabilidad sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = 36,03 \%$$



» Plan financiero

Presupuesto maestro

» Presupuesto de operaciones

EJEMPLO

PERÍODO 2015

	Ventas (unidades)	P. unit. FOB (S/)	Ing. utas (S/)	Invent inic. (Unids)
Enero				
Febrero				
Margo				
Abril				
Mayo				
Junio	1 000,00	33,67	33 670,00	0,00
Julio	1 000,00	33,67	33 670,00	100,00
Agosto	1 000,00	33,67	33 670,00	200,00
Setiembre	1 000,00	33,67	33 670,00	200,00
Octubre	1 000,00	33,67	33 670,00	200,00
Nouiembre	1 000,00	33,67	33 670,00	200,00
Diciembre	1 000,00	33,67	33 670,00	200,00
TOTALES	7 000,00	33,67	235 690,00	

Producción (Unids)	Invent fin. (Unids)	Mat. directos unit (S/)	Mano obra unit. (S/)	Gast. fab. unit. (S/)	Costo unit. (S/)
1 100,00	100,00	13,32	3,22	3,45	19,99
1 100,00	200,00	13,32	3,22	3,45	19,99
1 100,00	200,00	13,32	3,22	3,45	19,99
1 100,00	200,00	13,32	3,22	3,45	19,99
1 100,00	200,00	13,32	3,22	3,45	19,99
1 100,00	200,00	13,32	3,22	3,45	19,99
1 100,00	200,00	13,32	3,22	3,45	19,99
1 100,00	200,00	13,32	3,22	3,45	19,9
7 200,00					19,90



Crédito bancario

- Condiciones del préstamo

TEA (Tasa Efectiva Anual):

14% en nuevos soles (Banco de Crédito del Perú).

Tasa Efectiva Mensual:

$$J \text{ (mensual)} = (1 + 0,14)^{(1/12)} - 1 = 0,010979$$

$$J \text{ (mensual)} = 1,0979\%$$

$$N = 12 \text{ meses}$$

$$P = S / 35 825$$

- Cálculo del interés

$$I = 35 825 \times 0,010979 = S / 393,22$$

- Cálculo de la cuota constante: (R): Pago que se efectúa cada periodo

Aplicando la fórmula: FRC (Factor de Recuperación del Capital), tenemos.

EJEMPLO

EMPRESAS PRODUCTORAS Y CADENAS DE HELADOS

Período	Saldo del préstamo	Interés	Servicio de la deuda	
			Amortización	Cuota
0	35 825,00	0	0	0
1	33 015,59	393,32	2 809,41	3 202,73
2	30 175,34	362,47	2 840,25	3 202,73
3	27 303,90	331,29	2 871,44	3 202,73
4	24 400,94	299,77	2 902,96	3 202,73
5	21 466,11	267,89	2 934,83	3 202,73
6	18 499,05	235,67	2 967,05	3 202,73
7	15 499,42	203,10	2 999,63	3 202,73
8	12 466,86	170,17	3 032,56	3 202,73
9	9 401,01	136,87	3 065,86	3 202,73
10	6 301,49	103,21	3 099,51	3 202,73
11	3 167,95	69,18	3 133,54	3 202,73
12	0,00	34,78	3 167,95	3 202,73
TOTAL		2 607,73	35 825,00	38 432,73





Presupuesto de gastos (administrativos, exportación y financieros)

EJEMPLO

PERÍODO 2015

Concepto	Enero	Febrero	Margo	Abril	Mayo	Junio
Sueldos						2 142,86
Cargas Sociales						0,00
Publicidad						500,00
Viajes de Prospección						6 000,00
Alquileres						429,00
Otros						443,00
TOTALES						9 514,86

Concepto	Enero	Febrero	Margo	Abril	Mayo	Junio
Gastos de exportación en fábrica						1 140,00
Gastos de exportación puerto						2 392,00
Gastos carta de crédito						1 603,50
TOTALES						5 135,50
Alquileres						429,00
Otros						443,00
TOTALES						9 514,86

Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
2 142,86	2 142,86	2 142,86	2 142,86	2 142,86	2 142,86	15 000,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	3 500,00
						6 000,00
429,00	429,00	429,00	429,00	429,00	429,00	3 003,00
443,00	443,00	443,00	443,00	443,00	443,00	3 101,00
3 514,86	3 514,86	3 514,86	3 514,86	3 514,86	3 514,86	30 604,00

Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1 140,00	1 140,00	1 140,00	1 140,00	1 140,00	1 140,00	7 980,00
2 392,00	2 392,00	2 392,00	2 392,00	2 392,00	2 392,00	16 744,00
1 603,50	1 603,50	1 603,50	1 603,50	1 603,50	1 603,50	11 224,50
5 135,50	5 135,50	5 135,50	5 135,50	5 135,50	5 135,50	35 948,50
429,00	429,00	429,00	429,00	429,00	429,00	3 003,00
443,00	443,00	443,00	443,00	443,00	443,00	3 101,00
3 514,86	3 514,86	3 514,86	3 514,86	3 514,86	3 514,86	30 604,00



Estados financieros proyectados (Estados de pérdidas y ganancias)

EJEMPLO

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas brutas (devolución y dcts)	336 700,00	393 424,19	450 148,71	506 872,89	563 597,08
Ventas	336 700,00	393 424,19	450 148,71	506 872,89	563 597,08
Ingresos otros					
Ventas netas	336 700,00	393 424,19	450 148,71	506 872,89	563 597,08
(Costo de ventas)	201 914,00	235 592,35	269 270,91	302 949,26	336 627,61
Utilidad bruta	134 786,00	157 831,83	180 877,80	203 923,64	226 969,47
(Gastos operativos)	35 148,57	41 070,09	46 991,64	52 913,15	58 834,67
Gastos viaje prospección	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
(Gastos de exportación)	51 868,55	60 598,90	68 815,70	77 546,05	86 276,40
Utilidad de la operación	41 768,88	50 162,85	59 070,47	67 464,43	75 858,40
Ingresos financieros (Gastos financieros)	3 725,33	4 352,94	4 980,55	5 608,16	6 235,77
Utilidad antes de impuestos	38 043,55	45 809,91	54 089,91	61 856,27	69 622,63
(Impuestos) 30% impuesto a la renta	11 413,07	13 742,97	16 226,97	18 556,88	20 886,79
Utilidad neta	26 630,49	32 066,94	37 862,94	43 299,39	48 735,84

Análisis de rentabilidad (Flujo de caja proyectado)

EJEMPLO

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	336 700,00	393 424,19	450 148,71	506 872,89	563 597,08
Otros ingresos	51 178,57	59 800,68	68 422,83	77 044,94	85 667,04
TOTAL DE CAJA DISPONIBLE	387 878,57	453 224,87	518 571,54	583 917,83	649 264,12
Salidas de caja					
Materiales directos	134 532,00	157 176,00	178 488,00	201 132,00	223 776,00
Mano de obra directa	32 522,00	37 996,00	43 148,00	48 622,00	54 096,00
Costos indirectos de fabricación	34 845,00	40 710,00	46 230,00	52 095,00	57 960,00
Gastos operativos	35 148,57	41 070,09	46 991,64	52 913,15	58 834,67
Gastos de viaje prospección	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
Gastos de exportación	51 868,55	60 588,90	68 815,70	77 546,05	86 276,40
Gastos financieros	3 725,33	4 352,94	4 980,55	5 608,16	6 235,77
Impuestos sobre la renta	11 413,07	13 742,97	16 226,97	18 556,88	20 886,79
TOTAL DE SALIDAS DE CAJA	310 054,52	361 636,90	410 880,86	462 473,24	514 065,63
Superávit (o déficit)	77 824,06	91 577,97	107 690,68	121 444,59	135 198,50
Amortización de préstamo	51 178,57	59 800,68	68 422,83	77 044,94	85 667,04
Escudo fiscal	1 117,60	1 305,88	1 494,17	1 682,45	1 870,73
Saldo efectivo al finalizar el periodo	27 763,08	33 083,17	40 762,01	46 082,10	51 402,18



VAN

- Tasa: 14%
- VAN: S/ 83 753,67

EJEMPLO


Concepto	Año 0 S/	Año 1 S/	Año 2 S/	Año 3 S/	Año 4 S/	Año 5 S/
Flujo neto	-35 825,00	27 763,08	33 083,17	40 762,01	46 082,10	51 402,18

TIR

- TIR: 88,77 %

A-FF

515FD-FR-12-FF

sa  BAM 04707D-ECOPREMIUM



ANEXOS



Preguntas frecuentes

Para ayudar a resolver las dudas de todo empresario interesado en exportar:

¿Qué es la exportación de mercancías?

Es la salida del territorio nacional de mercancías de libre circulación para su uso o consumo en el extranjero, que se encuentran afectas a tributos.

¿Cuáles son las modalidades para la exportación?

Las mercancías pueden salir como exportación definitiva. Sin embargo, en caso de que se vaya a someter a alguna operación de reparación, cambio o mejoramiento deberá salir como exportación temporal, debiendo retornar en el plazo máximo de doce meses.

¿Quiénes pueden exportar?

Cualquier persona natural o jurídica inscrita en el Registro Único de Contribuyente (RUC).

¿Existen productos que no puedan ser exportados?

Sí, hay ciertas mercancías que se encuentran prohibidas de ser exportadas. Sin embargo, en algunos casos existen restricciones para lo cual se deberá presentar algún certificado o permiso, según sea el caso.

¿Quiénes realizan el trámite de exportación?

Dependiendo del valor de las mercancías:

Si es menor a US\$ 5 000, lo puede hacer a bien simplificada o por Exporta Fácil; sin embargo, si la mercancía supera dicho valor, la exportación deberá hacerse por intermedio de un agente de aduanas.

¿Qué documentos se requiere para la exportación?

Los documentos que usualmente se requieren para la exportación son:

- Factura comercial.
- Conocimiento de embarque, guía aérea, aviso postal o carta, según el medio de transporte utilizado.
- Para el caso mercancías cuya exportación es restringida, deberán presentarse las autorizaciones, certificaciones y licencias requeridas según cada caso.



¿Qué mercancías se pueden exportar temporalmente?

Las mercancías que han sido vendidas en consignación o que requieren ser sometidas a una reparación, cambio o mejoramiento de sus características podrán acogerse al régimen de exportación temporal; también aquellas mercancías que habiendo sido nacionalizadas, al momento de su instalación resulten deficientes o no correspondan a la solicitada por el importador, siempre que la exportación se efectúe dentro de los tres meses desde su importación. También pueden exportarse temporalmente aquellas mercancías que salgan del territorio para ser sometidas a una transformación o elaboración.

¿Qué beneficios tienen los exportadores?

Actualmente, los exportadores pueden gozar de ciertos beneficios, como son acogerse a los regímenes de perfeccionamiento activo, la importación de insumos o materias primas bajo admisión temporal, el uso de la reposición de mercancías en franquicia o la restitución de derechos arancelarios (Drawback).

De otro lado, con relación al Impuesto General a las Ventas (IGV) el exportador puede solicitar la devolución del saldo a favor del exportador.

¿En qué consiste el Drawback?

Es la restitución de los derechos arancelarios que hayan gravado la importación de las mercancías contenidas en los bienes exportados o consumidos durante su producción. Se refiere a mercancías incorporadas o consumidas en la producción del bien exportado, así como las mercancías elaboradas con insumos o materias primas importadas adquiridas de proveedores locales. La devolución es del 5% del valor FOB del producto exportado. (Porcentaje modificado según decreto supremo 314-2014. A partir del 01 de enero de 2015: 4%. A partir del 01 de enero de 2016: 3%, según anexo de partidas arancelarias de la norma).

¿Qué requisitos deben cumplirse para solicitar el Drawback?

Para poder acogerse al Drawback debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- Los bienes exportados no deben encontrarse comprendidos en la relación de partidas excluidas de acogerse al Drawback.
- Los bienes en cuya elaboración se utilicen materias primas, insumos, productos intermedios, partes o piezas importadas cuyo valor CIF supere el 50% del valor FOB del producto exportado. Para este efecto, se entenderá como valor de los productos exportados el valor FOB del respectivo bien, excluidas las comisiones y cualquier otro gasto deducible en el resultado final de la operación de exportación. La moneda utilizada son los dólares de Estados Unidos.
- Procederá siempre que los bienes hayan sido importados dentro de los 36 meses anteriores a la fecha de exportación.

- Los exportadores deberán indicar en la declaración para exportar la voluntad de acogerse a dicho tratamiento, consignando el código correspondiente.
- Las solicitudes de devolución deberán presentarse en cada oportunidad, por montos no inferiores a US\$ 500. En el caso de montos menores, se acumularán hasta superar el mínimo antes mencionado.

¿Cómo se solicita el Drawback?

Luego de haber exportado, se consigna el código 13 en régimen de aplicación y se presenta una solicitud de restitución de derechos arancelarios en la aduana de exportación en un plazo máximo de 180 días desde la fecha de la exportación. Adicionalmente se adjunta una Declaración Jurada en la cual se indica la declaración de exportación, así como las declaraciones de importación a las que corresponden los bienes utilizados en la producción de lo exportado.

¿En qué consiste la reposición de mercancías en franquicia?

Es la exoneración automática de los derechos arancelarios o demás impuestos que gravan la importación, mercancías equivalentes que habiendo sido nacionalizadas han sido transformadas, elaboradas o materialmente incorporadas en productos exportados definitivamente a través de la obtención de un Certificado de Reposición.

¿Cómo se puede acoger a la reposición de mercancías en franquicia?

Para acogerse a la reposición de mercancías en franquicia la exportación debe realizarse en el plazo de un año contado a partir de la fecha de importación que sustente el ingreso de la mercancía a reponer. La importación de mercancías en franquicia debe efectuarse en el plazo de un año contado a partir de la fecha de emisión del Certificado de Reposición.

¿En qué consiste el saldo a favor del exportador?

El saldo a favor del exportador consiste en la devolución del IGV que hubiere sido consignado en los comprobantes de pago correspondientes a las adquisiciones de bienes, servicios, contratos de construcción y pólizas de importación. Este se determina según el procedimiento establecido en el numeral 6 del Artículo 6º del Reglamento de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo –Decreto Supremo N° 029-94-EF (29/03/94)–, y deberá efectuarse en cada periodo tributario. Para ello, los comprobantes de pago, notas de crédito y débito y las declaraciones de importación y exportación, deben estar registrados en los libros de contabilidad y en los registros de compras y ventas.



¿Cómo se solicita el saldo a favor del exportador?

Debe presentarse una solicitud de devolución junto con la siguiente documentación:

- Constancia de aceptación del COA exportador. El COA exportador es un programa que se obtiene en la página web, en el cual se deberá ingresar la información correspondiente a:
 - Compras.
 - Aquellos comprobantes de pago que otorguen derecho a crédito fiscal.
 - Exportaciones realizadas o embarcadas.
 - Aquella mercancía que salió del país según Bill of Lading o conocimiento de embarque.
- Formulario 4949: Solicitud de devolución por devolución del saldo a favor del exportador.
- Fotocopia de la declaración jurada mensual del periodo tributario por el cual solicita devolución.
- Fotocopia de la carta simple presentada a control de la deuda indicando las compensaciones realizadas con el saldo a favor del exportador.
- Carta fianza o póliza de caución (opcional).

¿Qué aspectos operativos deben tenerse en cuenta para la aplicación de preferencias para las confecciones?

Es muy importante tener en cuenta que en el caso de confecciones debe consignarse la respectiva sub-partida de los capítulos 61 o 62, o de las partidas 65.01, 65.02, 65.03, 65.04; adicionalmente deberá indicarse la subpartida que corresponda del capítulo 98 del arancel de EE.UU.; es decir, 9821.11.01 a 9821.11.25 referidos a prendas de vestir cosidas o ensambladas de otro modo en uno o más de los países beneficiarios, de los Estados Unidos o ambos, así como textiles artesanales.

¿Cómo se acredita el origen de las confecciones exportadas?

En el caso de confecciones de los capítulos 61 o 62 o de las partidas 65.01, 65.02, 65.03, o 65.04, como hemos señalado. Aún no se ha autorizado un formato oficial, sin embargo, el exportador debe proporcionar a su cliente un documento que contenga, adicionalmente a lo indicado, la siguiente información:

- a) Nombre y dirección del exportador.
- b) Nombre y dirección del productor.
- c) Nombre y dirección del importador.
- d) Descripción del artículo.
- e) Grupo preferencial (para obtener mayor información, sírvase ver las descripciones de grupos preferenciales más adelante).
- f) Nombre y dirección del productor de telas estadounidense/andino.
- g) Nombre y dirección del productor de hilados estadounidense/andino.
- h) Artículos hilados en telar artesanal, hechos a mano o típicos, si fuera aplicable.
- i) Nombre de tela o hilado de existencias reducidas, si fuera aplicable.
- j) Firma autorizada.
- k) Nombre de la compañía.
- l) Nombre impreso o escrito a máquina.
- m) Título.
- n) Fecha de suscripción.
- o) Periodo de cobertura múltiple, si fuera aplicable.
- p) Números de teléfono y fax.



Principios generales

Sigue estos consejos para lograr el éxito como exportador

<p>Busca información. Antes de empezar a invertir dinero en eventuales negocios en el extranjero, es conveniente acercarse a instituciones estatales y/o mixtas, organizaciones intermedias, etc. Pon atención a: informaciones generales y consultoría de base relativa a comercio exterior.</p>	
<p>Visión a largo plazo Ten en cuenta que la venta al extranjero presenta diferentes dificultades a las que se encuentran en el mercado interno. Los inicios suelen requerir particular concentración y esfuerzo, hasta que el mecanismo exportador de la empresa alcance una cierta estabilidad.</p>	
<p>Elige bien a tu interlocutor Sé cuidadoso al seleccionarlo, las complicaciones que se pueden presentar en una transacción internacional pueden ser mayores a causa de las distancias geográficas y culturales.</p>	
<p>No dejes nada al azar Establece un plan escrito de acción secuencial que no sea rígido. A medida que avances, irás ampliando y eventualmente modificando dicho proyecto. La planificación sirve para enfrentar el futuro con un plan de acción claro y concreto.</p>	<p>Define bien: Objetivos, etapas, responsables y presupuesto.</p>
<p>Atiende los pedidos del extranjero Responde a todos, aún a aquellos que no muestren posibilidades de convertirse en ventas inmediatas. Siempre indica los motivos, una respuesta cortés puede mantener abierto un canal de comunicación que en el futuro puede generar otras oportunidades de negocios.</p>	
<p>Haz un archivo Mantén un registro de correspondencia con el extranjero, te será útil a medida que los negocios crezcan. Así podrás crear presentaciones más completas de tu empresa.</p>	<p>Para responder: Establece un método estándar de respuesta rápida pero personalizada e incluye una firma Describe tus productos, precios y términos de pago y entrega. Sé claro, esta será la primera impresión que el cliente potencial tendrá de tu empresa.</p>

5 FACTORES DE RIESGO

Demanda	Oferta	Asociatividad
---------	--------	---------------

Cumple tu palabra

El mundo del comercio internacional está interconectado: cumple tus deberes con precisión, de lo contrario, tu descrédito será luego difícil de superar. Asegúrate de que tu producto llegue en las condiciones y tiempos pactados con el comprador, revisa tus envíos, procura reservar el espacio de bodega necesaria y respeta minuciosamente los estándares de calidad y seguridad.

No olvides: Lo más importante para tu empresa son los clientes: mantenlos satisfechos, independientemente de que sean peruanos o extranjeros.

Cada mercado es diferente

No des por hecho que si un producto se vende en el Perú tiene que venderse en el extranjero de la misma manera. Analiza y trata individualmente cada mercado. Ten la disposición de modificar tus productos para adecuarlos a las exigencias de otros países (legales, comerciales o simplemente culturales).



No te duermas en los laureles

Si has decidido exportar no descuides nunca los mercados extranjeros, ni siquiera en momentos de auge o recuperación del mercado interno. Diversifica tu riesgo, vende en varios mercados; esto te permitirá ganar por un lado lo que puedas dejar de ganar en otro.

No olvides: La exportación requiere dedicación constante.

En su idioma.

Provee, en lo posible, material informativo en el idioma de tu interlocutor. Aunque el inglés es la lengua del comercio internacional, recuerda que si tu oferta está escrita en el idioma específico de su potencial comprador será probablemente tomada en consideración más rápido.



Tu imagen en el papel.

Cuenta con material comunicativo de calidad claramente impreso y – cuando sea posible y oportuno– usa fotos y colores. Cuida el trabajo de traducción, una imprecisa puede causar mala impresión y confusión. Esta es la imagen que das al comprador potencial.

Puedes usar: Folletos, catálogos, tarjetas personales, papel membretado, entre otros.

Marca la diferencia.

El cliente no compra un simple producto, compra -en realidad- un producto-base (el producto principal) y una serie de servicios que lo acompañan antes, durante y después del acto de compra.

Importante: El servicio que agregues al producto es lo que atraerá la atención del cliente por sobre otros

Institucionalidad

Valor agregado



Factores de éxito

Estos factores permiten a la empresa estar preparada para tomar decisiones:

Demanda: El empresario busca el mercado donde su afinidad empresarial y el mercado se equilibran para poder adaptar el bien o servicio a los gustos y preferencias del consumidor. Para encontrarlo, se hace uso de herramientas como estudios de mercado, prospección de mercado, etc.

Oferta: Permite a la empresa evaluar su capacidad de oferta del bien o servicio acorde con su capacidad de adaptación al mercado. Mediante la identificación de la oferta, la empresa puede optimizar sus procesos, ser más competitiva en sus costos y gastos, y determinar el precio a ofrecer tomando las exigencias del bien o servicio ya identificado.

Asociatividad: Sirve como estrategia para poder optimizar los procesos de gestión, mejorar la negociación y obtener una mejor y mayor oferta exportable. Es importante que el equipo formado tenga afinidad en los objetivos y comprenda la importancia de la inversión conjunta.

Institucionalidad: Todo negocio debe conocer las instituciones que facilitan el proceso de comercialización, desde instituciones públicas, privadas y universidades, pues ello permitirá consolidar el negocio, dirigiéndolo al éxito.

Valor agregado: Es el más importante en las negociaciones, ya que le da un plus al bien o servicio (incrementa el valor en calidad y la satisfacción del consumidor).

Términos frecuentes

Al conocer estos términos lograremos un óptimo proceso exportador sin perdernos en el camino:

ADMISIÓN TEMPORAL:	Régimen aduanero que permite recibir en territorio aduanero ciertas mercaderías con suspensión del pago de los gravámenes a la importación. Dichas mercaderías deben ser ingresadas con un fin determinado y ser destinadas a la reexportación dentro de un plazo establecido y después de haber sufrido modificaciones, excluyendo la depreciación normal como consecuencia del uso que se haya hecho de ellas.
ADMISIÓN TEMPORAL PARA PERFECCIONAMIENTO ACTIVO:	Régimen aduanero que permite recibir dentro de un territorio aduanero y con suspensión del pago de derechos e impuestos de importación, ciertas mercancías destinadas a ser reexportadas en un periodo de tiempo determinado, después de haber sufrido una transformación, una elaboración o una reparación.
ADUANA:	Servicio gubernamental responsable de administrar la legislación relacionada con la importación o exportación de mercaderías y de vigilar el pago de los gravámenes por concepto de derechos e impuestos al comercio exterior.
ARBITRAJE:	Método de resolver disputas que suele obligar a las partes implicadas.
ARANCEL:	Impuesto sobre las importaciones, tasa a la que se gravan las mercancías importadas. Usualmente se refiere también a una lista de productos con el impuesto que se debe pagar al gobierno para su importación.
ARANCEL EXTERNO COMÚN:	Tasa arancelaria aplicada de manera uniforme por ciertos países que forman un grupo de integración multinacional.
ARANCEL NACIONAL:	Documento en el que un país fija los derechos arancelarios que se aplican en el ámbito de su territorio geográfico. En Ecuador rige el arancel externo común de la CAN, las excepciones se utilizan exclusivamente para proteger la industria nacional de la competencia internacional.
ÁREA DE LIBRE COMERCIO:	Convenio entre un grupo de países que acuerdan retirar las barreras para comerciar entre sí, en tanto que cada uno de ellos conserva su programa de aranceles para terceros países.
BACK TO BACK:	Cuando el beneficiario del crédito no es el proveedor final de la mercancía y el crédito recibido no es transferible, el exportador puede solicitar a su banco que emita un nuevo crédito documentario, respaldado por el primer crédito recibido. Son dos créditos distintos, a diferencia del transferible, son operaciones muy complejas y con elevado riesgo para los bancos.



BALANZA DE PAGOS:	Cuadro estadístico contable que refleja en forma sistemática y consolidada las transacciones realizadas en un periodo determinado entre residentes del país y del exterior.
BANCO ACEPTADOR:	Similar al banco pagador pero, en este caso, acepta un efecto al vencimiento en lugar de pagar o comprometerse al pago.
BANCO AVISADOR:	Es el banco corresponsal del banco emisor en el país del exportador. Solo adquiere el compromiso de avisar al beneficiario sobre la apertura del crédito.
BANCO CONFIRMADOR:	Garantiza el pago por parte del banco emisor. Se usa cuando las garantías que ofrece el banco emisor no se consideran suficientes. Suele ser el banco avisador.
BANCO EMISOR:	Banco elegido por el importador. Confecciona y realiza la apertura del crédito y paga el crédito si se cumplen las condiciones exigidas en el mismo. Es el banco del importador.
BANCO NEGOCIADOR:	Compra (descuenta) un efecto al exportador. Aunque el pago suele ser diferido, el exportador cobra a la vista (con o sin intereses).
BANCO PAGADOR:	Generalmente es un banco en el país del exportador que recibe el mandato del banco emisor para pagar o comprometerse al pago contra presentación de la documentación exigida. Para el exportador es conveniente que exista un banco pagador en su país.
BENEFICIARIO:	Persona a cuyo favor se emite el crédito y que puede exigir el pago al banco emisor o al pagador una vez que se hayan cumplido las condiciones estipuladas en el crédito. Es el exportador.
BILL OF LADING:	Recibo entregado al embarcador por las mercancías entregadas, demuestra la existencia de un contrato de transporte marítimo y otorga derechos sobre la mercancía.
BROKERS:	Son comercializadoras internacionales.
CARTA DE CRÉDITO:	Documento de pago irrevocable otorgado por un banco comercial o entidad financiera por cuenta de un cliente u ordenante, mediante el cual la entidad que lo otorga se compromete a efectuar un pago con otro banco o entidad financiera en el exterior denominada corresponsal.
CARTA DE PORTE:	Documento de transporte terrestre, exige la existencia de un portador que a la vez es el responsable de la mercadería.

CERTIFICADO DE ANÁLISIS:	Documento que certifica que la naturaleza, composición, grado, etc., de la mercancía corresponde a la calidad contratada.
CERTIFICADO DE DEPÓSITO:	Se exige en los casos en que la existencia del depósito previo obligue a haberlo realizado antes de despachar la mercancía.
CERTIFICADO DE INSPECCIÓN:	Certificado que indica que las mercancías han sido examinadas y encontradas conformes con lo mencionado en un contrato o una proforma. Lo realizan compañías especializadas como SGS, Bureau Veritas, Lloyds, etc. Generalmente se inspecciona el 10%.
CERTIFICADO DE ORIGEN:	Documento que identifica las mercancías expedidas y declara expresamente dónde se fabricó la mercancía.
CERTIFICADO DE PESO:	Documento en el que se hace constar el peso de la mercancía (neto y bruto) bullo por bullo.
CERTIFICADO DE SANIDAD:	Documento que certifica que la mercancía ha sido examinada y se encuentra en perfectas condiciones para el consumo humano.
CERTIFICADO DE SEGURO:	Documento que prueba que se ha contratado el seguro de una expedición concreta.
CLÁUSULA ROJA:	Permite al exportador disponer total o parcialmente del importe del crédito antes de presentar los documentos en él requeridos y aun antes de expedir la mercancía. Es una financiación del importador al exportador.
COLLECT (al cobro):	Sistema de pago de transporte donde el comprador de la mercadería deberá pagar el costo de la misma al momento de retirarla de la bodega de llegada de la mercadería.
CONOCIMIENTO DE EMBARQUE:	Recibo de las mercancías puestas a bordo de un barco, firmado por la persona o agente que se compromete por contrato a transportarlas.
CONOCIMIENTO DE EMBARQUE AÉREO:	Documento de consignación de flete aéreo llenado por el expedidor o en su nombre, AWB (Air Will Bill); da título sobre las mercancías.
CONSOLIDACIÓN:	Sistema de expedición de diversos paquetes de diferentes consignadores bajo un agente, a un destino común (grupaje).
CONTINGENTE:	Eventual limitación para exportar o importar una mercancía en una determinada cantidad o durante un tiempo determinado.
CONTINGENTE ARANCELARIO:	Mecanismo por el cual durante un periodo de tiempo las exportaciones o las importaciones no están gravadas por los aranceles aduaneros.



CONTINGENTE CUANTITATIVO:	Prohibición de exportar o importar una determinada cantidad de mercancía, o durante un tiempo determinado, o ambas prohibiciones juntas.
CUOTAS ARANCELARIAS:	Aplicación de un arancel o una tasa más elevada de aranceles para productos importados después de que una determinada cantidad de dicha mercadería ha entrado al país a la tasa arancelaria habitual durante cierto de tiempo.
CONTENEDOR:	Compartimiento total o parcialmente cerrado diseñado para contener mercaderías por un largo periodo de tiempo, hecho de un material resistente para permitir su empleo continuo y un manipuleo fácil. El contenedor es de por lo menos un metro cúbico y fácil de ser llenado y vaciado.
CONTRATO DE TRANSPORTE:	Convenio por el cual el transportador se compromete ante quien tiene derecho a la mercadería y contra el pago del flete, a ejecutar y hacer ejecutar el transporte internacional de la misma por carretera.
CRÉDITO DOCUMENTARIO CONTRA ACEPTACIÓN:	El crédito es disponible contra aceptación de documentos y de un efecto librado a plazo (giro) contra un banco designado por el crédito (banco aceptador), que puede ser el propio emisor. El banco aceptador asume el compromiso de pago al vencimiento, independientemente de que haya confirmado el crédito o no. El efecto puede ser descontado si el banco lo considera oportuno. Los gastos de descuento corren por cuenta del beneficiario, a menos que el crédito especifique lo contrario.
CRÉDITO DOCUMENTARIO CONTRA NEGOCIACIÓN:	El crédito es disponible contra presentación de los documentos y de un efecto, a la vista o a plazo, librado contra el banco emisor o contra el ordenante del crédito. El banco negociador se limita a financiar al beneficiario por cuenta del banco emisor. El banco negociador compra por cuenta del emisor los derechos del beneficiario sobre el crédito. Puede ser negociado por cualquier banco.
CRÉDITO DOCUMENTARIO CONTRA PAGO:	Se paga al beneficiario contra presentación de los documentos indicados en el crédito. El crédito es disponible sin efectos. En el caso de pago a la vista puede exigir un efecto librado por el beneficiario contra el banco determinado en el crédito. Debe designar un banco pagador que puede ser el propio emisor. Si es pagadero a la vista y confirmado por el banco pagador designado, este no puede demorar el pago en espera de los fondos, previa comprobación de los documentos. Si es pagadero a plazo y confirmado, el banco confirmador se compromete contra entrega de documentos a pagar al vencimiento. Si no fuese confirmado, el banco puede comunicar que toma los documentos sin compromiso. El vencimiento puede estar fijado mediante un plazo, fecha recepción mercancía, fecha embarque mercancía, fecha entrega de documentos, etc.

**CRÉDITO DOCUMENTARIO
IRREVOCABLE:**

El crédito no puede ser modificado o cancelado sin el acuerdo del banco emisor, banco confirmador si lo hubiese, y del beneficiario. Es un compromiso en firme por parte del banco emisor en favor del exportador. A falta de una indicación clara en el crédito, este será considerado como irrevocable; el crédito documentario irrevocable puede ser confirmado o no.

**CRÉDITO DOCUMENTARIO
REVOCABLE: E**

Estos créditos pueden ser anulados o modificados por el banco emisor en cualquier momento y sin tener que avisar al beneficiario. Sin embargo, el banco emisor queda obligado por todos los pagos, compromisos, aceptaciones o negociaciones efectuadas con anterioridad al recibo de la notificación de modificación o cancelación. Se desaconseja absolutamente su uso, ya que no es un compromiso de pago en firme. En la práctica, no se emplea nunca, salvo contadas excepciones.

**CRÉDITO DOCUMENTARIO
TRANSFERIBLE:**

Se emite a favor de un beneficiario que no es quien produce la mercancía sino un intermediario, que ha establecido un contrato de venta con un comprador, pero depende de una tercera parte (el exportador) para suministrar la mercancía a su cliente. Especialmente indicado para trading. El beneficiario puede dar instrucciones al banco pagador, aceptador o negociador para que el crédito sea utilizable, parcial o total, por uno o más beneficiarios de su país o de otro país. Si se quiere que un crédito documentario sea transferible, hay que especificarlo en las condiciones del crédito, indicando la mención 'transferible'.

CRÉDITO DOCUMENTARIO:

Convenio en virtud del cual un banco (banco emisor), obrando a petición de un cliente (ordenante) y de conformidad con sus instrucciones, se obliga a efectuar un pago a un tercero (beneficiario) o autoriza a otro banco a efectuar dicho pago, contra la presentación de los documentos exigidos dentro del tiempo límite especificado, siempre y cuando se hayan cumplido los términos y condiciones del crédito.

**DECLARACIÓN DE ADUANAS
(DAM):**

La declaración aduanera de mercadería es el documento presentado por el importador (su agente o transitario) para el despacho de las mercancías, con el fin de que aquél pase a hacerse cargo de las mismas.

DEPÓSITO PREVIO:

Requisito gubernamental que obliga a un importador a depositar en moneda local o extranjera una suma correspondiente a un porcentaje del valor del producto importado; estos depósitos se aplican sin ningún tipo de interés, en la mayor parte de veces durante mucho tiempo, desde el momento en que se hace el pedido hasta después de completada la transacción. El propósito de los depósitos es desalentar y encarecer las importaciones por razones de balanza de pagos.

DERECHO ADUANERO:

Impuesto que deben pagar en las aduanas las mercaderías que se importen al país previo a su nacionalización, los derechos pueden ser ad-valorem o específicos.



DERECHO AD-VALOREM:	Impuesto establecido en el arancel aduanero como porcentaje del valor de la mercadería que se importa o se exporta.
DERECHO ANTIDUMPING:	Gravamen cuyo objetivo es evitar o prevenir el dumping o competencia desleal.
DERECHO ARANCELARIO:	Impuesto que establece el arancel sobre los productos.
DESGRAVACIÓN ARANCELARIA:	Mecanismo de integración económica que tiene por objeto eliminar en un país las restricciones de todo tipo que inciden sobre la importación de productos originarios de los países miembros de un grupo de integración.
DOCUMENTO DE EMBARQUE:	Documento que se envía al importador para garantizar que la mercadería ha sido depositada en un medio de transporte. El representante del medio de transporte tiene la obligación de extenderlo.
DRAW BACK:	Restitución total o parcial de los derechos e impuestos de importación que hayan gravado los productos contenidos en las mercancías exportadas o las consumidas durante la producción.
DUMPING:	Exportación de un producto a un precio inferior al costo de producción o al precio internacional, para eliminar la competencia o crear monopolios.
EMBARCADOR:	Es el que tiene el cupo para realizar el transporte de los productos y hace algunos trámites.
FACTURA COMERCIAL:	Documento que el vendedor entrega al comprador como constancia de la transacción realizada.
FACTURA PROFORMA:	Pre-factura entregada por el exportador al importador, con el objetivo de dar a conocer al importador con exactitud el precio que pagará por las mercancías y la forma de pago.
GUÍA AÉREA:	Documento de transporte aéreo cuando se envía los productos.
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO:	Impuesto indirecto al consumo que se acumula sobre los productos a medida que aumenta el valor de éstos desde la etapa de materia prima pasando por el proceso de producción hasta el consumo final; el impuesto a cada procesador o comerciante se fija sobre la cantidad por la que se ha incrementado el valor de los artículos que recibió como materias o que adquirió para revenderlas.

INCOTERMS:	Reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales, fijado por la Cámara de Comercio Internacional. Su objetivo es establecer criterios definidos sobre la distribución de gastos y transmisión de riesgos, entre exportador e importador. Hay 11 términos: EXW, FCA, FAS, FOB, CFR, CPT, CIF, CIP, DAT, DAP, DDP. Los Incoterms regulan la entrega de mercancías, la transmisión de riesgos, la distribución de los costes y los trámites de documentos, pero no regulan la forma de pago ni la legislación aplicable.
INTERMODAL TRANSPORTE:	Acarreo de productos por varios medios de transporte (aéreo, marítimo, carretera o ferroviario), con un solo responsable de la operación.
JOINT VENTURE:	Contrato de cooperación entre empresas de diferentes países para ejecutar un proyecto a favor de terceros.
LEVANTE DE UNA MERCANCÍA:	La puesta a disposición de una mercancía por parte de la autoridad aduanera, para los fines previstos en el régimen aduanero a que esté sometida.
LICENCIA DE EXPORTACIÓN:	Autorización oficial que concede permiso para exportar mercancías especificadas, dentro de un plazo concreto.
LICENCIA DE IMPORTACIÓN:	Autorización oficial que permite la entrada de las mercancías en el país del importador. Si las mercancías no están sometidas a restricciones aduaneras se expiden automáticamente.
LIFO (LINER IN FREE OUT):	Cláusula de contratación flete. La totalidad de las operaciones portuarias son por cuenta de la mercancía, excepto la estiba en destino. El flete sólo cubre el transporte marítimo.
LINER TERMS :	Términos de línea. Cuando el buque es de servicio regular.
LOADED ON BOARD:	Indica que la mercancía ha sido cargada a bordo.
MANIFIESTO:	Lista de carga de un barco.
MATES RECEIPT:	Documento firmado por el capitán del buque acusando recibo de la mercancía a bordo, en base a este documento las navieras extienden el B/L.
MAQUILA:	Proceso industrial o de servicio destinado a la transformación, perfeccionamiento o reposición de materias primas, insumos o bienes intermedios de procedencia extranjera, importados bajo régimen de admisión temporal especial para su reexportación posterior, con la incorporación del valor agregado nacional.



MERCADO COMÚN:	Etapa de integración económica multinacional en la que se suprimen las restricciones al intercambio de mercaderías, servicios, capitales y personas entre los países que lo componen.
MTD (MULTIMODAL TRANSPORT DOCUMENT):	Documento de transporte multimodal, normalmente emitido por las líneas navieras de contenedores, para cubrir el despacho de mercancías de un lugar de toma de cargo a un lugar de entrega.
MUELLAJE:	Tasas pagadas por usar un muelle o servicios de muelle (derechos de muelle).
NOPE:	Notificación Previa a la Exportación. Necesaria para exportar mercancías sometidas a vigilancia estadística previa.
NOPI:	Notificación Previa a la Importación. Necesaria para importar mercancías sometidas a vigilancia estadística previa.
NOTA DE CONSIGNACIÓN:	Documento que declara las condiciones bajo las que se transportan las mercancías.
NRA:	Número de Registro Aduanero.
NOMENCLATURA ARANCELARIA:	Clasificación ordenada de mercaderías según su uso y procedencia sectorial para la fijación de tarifas.
NANDINA:	Nomenclatura arancelaria normatizada para clasificar las mercaderías (código que identifica a uno o a un grupo de productos) vigente en los países del Grupo Andino.
NORMAS DE CALIDAD:	Disposiciones legales que establecen los parámetros de calidad que debe acreditar un producto para ingresar a un país.
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO (OMC):	Organismo multilateral creado en el marco de la Ronda Uruguay del GATT, finalizada en abril de 1994; encargado de la administración del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio GATT; del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios GATS; y del Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual, relacionados con el comercio, incluido el comercio de mercancías falsificadas ADPIC. También es el marco para la celebración de negociaciones de los acuerdos que administra, así como de otros temas relacionados con el comercio internacional, también aplica el sistema de solución de diferencias comerciales entre los miembros.

PALLET:	Plataforma constituida por dos pisos unidos por largueros. Medidas: Universal = 1 200 x 1 000 mm.; Europalet = 1 200 x 800 mm. Altura máxima = aprox. 1,70 m.
PACKING LIST:	Lista de embarque por cada bulto, se enumera el detalle de lo que se encuentra en cada uno y sirve para el momento de aforo.
PESO BRUTO:	Peso del producto con todos sus envases, embalajes y acondicionamiento interno y externo, usualmente se utiliza en el comercio internacional.
PESO NETO:	Peso del producto desprovisto de envase y embalaje.
PORTE/PAID (PREPAGADO):	Sistema de pago de transporte donde el comprador envía anticipadamente el dinero para pagar el transporte de la mercadería.
PREFERENCIAS ARANCELARIAS:	Ventajas especiales concedidas por países importadores a socios comerciales seleccionados, para la admisión de bienes de consumo, a tasas arancelarias inferiores a las impuestas a los productos de exportadores que compiten con los productos nacionales o por la exención de ciertas barreras arancelarias.
REGISTRO SANITARIO:	Disposiciones legales para la defensa de la salud pública y del medio ambiente.
SEGURO INTERNACIONAL:	Garantía contra riesgos a los que están expuestas las mercaderías durante su transporte; cubre desde la bodega de salida hasta la bodega de llegada de los puertos internacionales. Es conveniente tomar el seguro en el país de destino, porque facilita los trámites a realizar en caso de siniestro.
SDT:	Declaración de cargadores para el transporte de mercancías peligrosas.
SEA WAYBILL (SWB):	Documento de Embarque No Negociable. Permite el acceso a la mercancía de la parte consignada contra identificación. Útil para venta de la mercancía en tránsito.
SHORT FORM BL (BLANK BACK):	Documento que no incluye todas las condiciones del contrato de transporte marítimo en su reverso. Siempre ha de ser aceptado, a no ser que un crédito documentario especifique que no se acepta este tipo de BL.
RUPTURA DE CARGA (BREAKING BULL):	Es el deterioro total o parcial del container y los bienes que contenga, durante su almacenaje o transporte al receptor de la carga.
TASA PORTUARIA:	Pago que debe efectuar todo aquel que utiliza las instalaciones portuarias al exportar o importar.



TONELADA CORTA (Short Ton):	= 2 000 libras = 907,18 kg.
TONELADA LARGA (Long Ton):	= 2 240 libras = 1 016,16 kg.
TONELADA MÉTRICA (Metric Ton):	= 2 204 libras = 1 000 kg.
TONELAJE DE PESO MUERTO:	Incluye el peso de la carga y de los consumibles de un buque.
VALOR FAS (FREE ALONG SIDE):	Igual al valor ex-fábrica antes descrito, más los gastos necesarios para poder colocar la mercadería al costado del medio de transporte (se refiere al transporte interno).
VALOR FOB (FREE ON BOARD):	Incluye el costo del transporte terrestre que causa la entrega de la mercadería a un puerto del país exportador y el costo de cargar la mercadería en el barco, pero no incluye el costo del flete marítimo.
VALOR CIF (COST INSURANCE FREIGHT):	Sistema de valorar las importaciones que incluye la totalidad del costo, seguro y flete que causa el envío de mercadería desde el puerto hasta su destino.
VALOR EX-WORKS:	Es igual al valor de la mercadería en fábrica más el embalaje y los gastos operativos, como verificación de peso, medida, etc., a fin de colocar la mercadería a disposición del comprador.
ZONA LIBRE:	Área cerrada y vigilada en un puerto de mar o en un aeropuerto, o en otro punto interno considerada para los propósitos aduanales como si se encontrara fuera del territorio aduanal del país. Los productos de origen extranjero pueden ingresar sin el pago de los impuestos aduanales antes de su reembarque o reexportación final; si se ingresan al resto del territorio nacional, deben ser nacionalizados con el pago de los impuestos respectivos.

Promoción

► ¿Cómo participar exitosamente en ferias comerciales internacionales?

Para el éxito de su participación debe adoptar las medidas apropiadas antes y después de asistir a la feria. Conviene determinar si su empresa dispone de una oferta exportable y sostenible, y de productos con estándares de calidad y etiquetado que se ajusten a lo requerido por el mercado. Así, se determinará cuál es el objetivo que se persigue al asistir:

Imagen corporativa.

Búsqueda de nuevos clientes.

Evaluar competencia.

Dar a conocer el producto.

Investigar el mercado.

Contactar distribuidores y analizar los canales existentes en el mercado.

Después de determinar nuestro objetivo en la feria, debemos seguir los siguientes pasos:

1

Recopilar la información sobre:

- El mercado.
- Los visitantes y participantes: quiénes son y de qué países.
- Los volúmenes esperados.

2

Planificar su participación:

- Realizar material promocional en el idioma del país en donde se llevará a cabo la feria (brochures, banners, tarjetas de presentación).
- Identificar a la persona adecuada que representará a su empresa en el stand. Ella deberá ser: dinámica, tener conocimientos de mercado y relaciones públicas, conocer el producto o servicio a fondo y manejar el idioma del país.
- Desarrollar un listado de precios de su producto con diferentes opciones (envío FOB y CIF, precio según volumen).
- Realizar un formato de control de visitas y anotar conclusiones de cada una. Ello ayudará a crear un registro de detalles para facilitar el seguimiento de los contactos realizados.
- Definir e investigar todo lo relacionado con la exhibición del producto en el stand: cantidad máxima, sobre qué se exhibirá, qué hacer en caso haya necesidad de calentarlo o cocinarlo.



3

Adaptar su producto

- Es necesario evaluar si el empaque actual del producto cumple con los requisitos del país a visitar: verificar si la etiqueta contiene todos los ingredientes, registro sanitario, fecha de vencimiento y dirección del fabricante/ distribuidor. Todo ello en el idioma requerido.
- Es importante poder ofrecer al cliente/consumidor lo que demanda.
Por ejemplo, en Japón están acostumbrados a que los alimentos estén empaquetados en pequeñas cantidades, a diferencia de Estados Unidos.

4

Planificar la logística de participación

- Investigar el medio de transporte a utilizar para enviar las muestras y si existen requisitos especiales para poder ingresar el producto a ese mercado.
- Hacer las reservas en un hotel cercano al recinto ferial con el fin de facilitar su traslado.

IMPORTANTE



Para más información, puede revisar el manual
"Cómo participar exitosamente en ferias internacionales"

» ¿Cómo participar en una rueda de negocios?

Una buena forma de conseguir contactos, hacerse conocido y concretar transacciones es a través de las ruedas de negocios, que son reuniones entre empresas nacionales y extranjeras.

Son tres etapas en las que deberá prepararse para dar a conocer su producto al mundo:

»» Antes de la rueda

¿Cómo elegimos una rueda?

- Debemos analizar si los asistentes representan al tipo de cliente con el que desea hacer negocios o alianzas.
- Buscaremos información sobre el evento en catálogos, revistas, Internet o medios de comunicación. Este material tiene que ser complemento de la opinión y experiencias de empresarios que hayan participado en ese tipo de rueda anteriormente.
- Investigaremos la capacidad y experiencia de la institución organizadora y el apoyo que puedan brindarle para la obtención de financiamiento (de ser requerido).
- Consultaremos a los organizadores cuántas citas de negocios estarán garantizadas durante nuestra participación.

Elaboración de presupuesto

El formato de presupuesto facilita la planificación de la inversión que utilizaremos en una rueda de negocios.

Inscripción

Para participar en una rueda deberemos llenar una ficha y pagar el costo de participación establecido. Así, aseguraremos también el registro del empresario.

Tenemos que poner especial atención en el llenado de este documento, ya que consignaremos los datos relacionados con la oferta y demanda, lo que servirá para la concertación de citas y el matchmaking.

Si la rueda está siendo organizada a través de un software, los datos son cargados al mismo y servirán para editar los catálogos y directorios, así como para preparar las agendas de citas de cada participante.

Otra opción es una rueda virtual de negocios. En este caso los datos se suben al portal en el que el participante tiene derecho a colocar fotografías y especificaciones de los productos que vende. Esta es una herramienta para



lanzar las empresas y sus productos al conocimiento de cualquier persona que tenga acceso a Internet, en cualquier país.

Selección de empresas para entrevistas

Una vez completado el proceso de inscripción, los organizadores elaborarán el catálogo con la información de los participantes y se procederá a efectuar el matchmaking. Asegúrese de que las empresas propuestas son las que le interesan y si hay alguna que no fue incluida, solicite que la tomen en cuenta para su organización de citas.

Hay prioridades según el tipo de empresa:

- Empresas compradoras o demandantes: identifique los productos o servicios que necesita para hacer las negociaciones.
- Empresas oferentes o vendedoras: identifique el mercado objetivo.
- Empresas inversionistas: identifique los grupos que constituyen su mercado objetivo para inversión o constitución de alianzas.

Ello sin olvidar que el propósito principal de la rueda es hacer negocios y que hay que estar abierto a diferentes opciones en la realización de transacciones. Aun cuando el participante pueda actuar como oferente, podría ser interesante como demandante o viceversa para otro participante.

Elección de productos o servicios a promover y selección de muestras

Los siguientes criterios nos ayudarán a definir el producto o servicio que ofreceremos en la rueda de negocios:

- Mercado objetivo
- Capacidad de producción
- Disponibilidad del producto terminado
- Canales de comercialización
- Precio de los productos

Material promocional

A través de afiches y trípticos se venderá la imagen o marca de la empresa. A ellos se suma la lista de precios y el material técnico que incluye el detalle de los productos o servicios a ofrecer. La folletería debe ser preparada con anticipación y ser adaptada al menos en dos idiomas, si la rueda de negocios es de carácter internacional.

No olvide:

- Llevar sus tarjetas personales que incluyan datos principales, correo electrónico y página web de la empresa.
- Cuaderno de negocios.
- Material de difusión de la empresa.

- Si es posible, llevar una computadora portátil para realizar breves presentaciones sobre su empresa.
- Fichas técnicas.
- Muestras de los productos con sus respectivas listas de precios.

Tres pasos para un óptimo envío de los productos

Para asegurarse de que los productos que va a exhibir lleguen en buenas condiciones:

1

Empáquelos cuidadosamente:

Refuerce y proteja los embalajes, y rotule las cajas con la información que los organizadores le hayan notificado que debe aparecer para su internación al país y traslado a la feria.

2

Elija un medio de transporte seguro y conveniente:

Generalmente, los organizadores pueden recomendarle una empresa o pueden sugerir otra que podría apoyarlo en el punto de destino para hacer la gestión de aduanas.

3

Atención a los documentos de embarque:

Los documentos indispensables son la factura comercial, el conocimiento de embarque y la guía aérea.

Las mercancías destinadas a la exhibición en la feria ingresan bajo el régimen de internamiento temporal.



Elección y capacitación de personal idóneo

El personal será la cara de la empresa durante la rueda de negocios, por lo cual te recomendamos seguir estos puntos:

- Representantes especializados: con poder de decisión y formación técnica para responder cualquier interrogante.
- Gerente o propietario de la empresa: para negociar con fluidez deberá de conocer el idioma del país, de lo contrario podría necesitar de los servicios de un traductor.

Generalmente, los organizadores planifican capacitaciones previas a la realización del evento para preparar a los empresarios con el fin de que puedan realizar contactos exitosos. Se sugiere participar en ellas.

Haga un lista para ver si se encuentra listo(a) para el evento.

>> Durante la rueda

Asistencia al acto inaugural

Se sugiere que el acto de inauguración se realice la noche antes de la rueda, con el debido protocolo. Entre las personas invitadas están los representantes de las instituciones que apoyan el evento.

Aquí se presentan los objetivos de la rueda, se dan los agradecimientos a los entes cooperantes y se da la bienvenida a los participantes. Puede realizarse un cóctel que contribuye a crear un ambiente favorable para que los empresarios entren en contacto y se conozcan.

Mesa de recepción

En esta mesa se registran los participantes, quienes reciben carpetas y gafetes. Esto debe hacerse por lo menos con una hora de anticipación al inicio de las negociaciones.

Ubicación en la mesa asignada

La asignación de las mesas dependerá de la modalidad seleccionada durante la organización. Usualmente, cada participante tendrá una agenda que le indicará la mesa asignada (éstas llevan un número para la fácil ubicación).

Si le tocara estar sentado, coloque sobre la mesa –de forma ordenada– su material promocional comenzar a vender su empresa y convencer a su futuro cliente.

Desarrollo de la agenda de citas y realización de negociaciones

Es la esencia de la rueda de negocios y cuando se llevan a cabo las citas.

1 Durante la jornada de encuentros: Trate de mantenerse dentro del horario y orden establecido, que deberán tener 15 o 30 minutos, como máximo. Los empresarios deben estar preparados para concretar negocios en este lapso, por eso es que se recomienda la capacitación previa.

2 Cuento con el apoyo del equipo de edecanes y supervisores: Cada uno tendrá a su cargo un grupo de empresas participantes, conociendo a la perfección la oferta o demanda de sus empresas y las citas que tienen a lo largo de la rueda de negocios.

3 Descansos y almuerzos: esté muy atento al reloj y no se exceda en los tiempos asignados, ya que esto puede afectar su agenda y perder citas importantes que están planificadas. Si desea aprovechar el tiempo del almuerzo para realizar citas de negocios, deberá informarlo con anticipación para que esto se tome en cuenta en su programación de reuniones.

4 Monitoreo de reuniones: antes de que las reuniones concluyan, los edecanes entregarán a ambas partes una boleta de evaluación y las recogerán debidamente completadas antes de que los empresarios acudan a su siguiente cita.

a. Recolección de solicitudes y actualización de citas. Cuando la rueda de negocios tiene una duración más larga, los empresarios pueden entregar a su edecán asignado la boleta de solicitud de entrevistas para el día siguiente, según los espacios disponibles. Seguidamente deberán hacerse las actualizaciones de agendas.

b. Reproducción de nuevas agendas. Una vez que se ha realizado el matchmaking para el día siguiente, ello se indica en las agendas para cada empresa participante que se entregan al inicio de la jornada.



La negociación

Defina bien sus objetivos y su estrategia para los diferentes escenarios que se puedan presentar (manejo de volúmenes, precios, términos de crédito, etc.), ello le ayudará a lograr una buena negociación para su empresa. Además, estudie los objetivos y las preocupaciones de su contraparte para llegar a un buen diálogo.

Entonces, ¿cómo prepararse?

Conozca:

La posición propia en términos de capacidad de producción, recursos financieros y de personal, capacidad de adaptación.

La posición de la contraparte, es decir, conseguir información sobre la empresa, sus objetivos, fortalezas, debilidades y poder de negociación.

Los competidores. Recuerde que usted no es el único que busca establecer relaciones comerciales con la contraparte, por lo tanto investigue a sus competidores.

Los límites de negociación propios. ¿Hasta dónde puedo negociar?, ¿cuándo es el momento de postergar o retirarse de la negociación?

Y:

Prepare una estrategia. Tome una posición dominante, una posición débil o una en la que ambos ganen. Para ello es importante conocer la cultura de negociación predominante en el destino que visita.

Para realizar dicha preparación y lograr una negociación exitosa, tome como guía las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los objetivos de la negociación?
- ¿Cuáles van a ser los temas más importantes?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles principales?
- ¿Quién tiene más poder de negociación?
- ¿Qué concesiones pueden hacerse?
- ¿Cuáles son los límites mínimos y máximos en materia de negociación?
- ¿Qué elementos son y cuáles no son negociables?
- ¿Qué busca la contraparte?
- ¿Qué ofertas previstas exigirán una contrapropuesta?
- ¿Cuál debe ser la oferta inicial?

Registro de contactos

- Aproveche la estadía del personal de la empresa en la sede del evento. Para hacer contactos con posibles clientes que no participarán en el evento.
- Establezca una agenda de citas adicionales con personas clave. Tenga en mente que estas reuniones no deben interrumpir las citas de negocios y que debe cumplir con la agenda establecida.

Contacto con clientes potenciales fuera del evento marco

- Aproveche la estadía del personal de la empresa en la sede del evento. Para hacer contactos con posibles clientes que no participarán en el evento.
- Establezca una agenda de citas adicionales con personas clave. Tenga en mente que estas reuniones no deben interrumpir las citas de negocios y que debe cumplir con la agenda establecida.

Participación en actividades paralelas

Es usual que en este tipo de eventos se planifiquen actividades paralelas como encuentros entre empresarios, que favorecen el intercambio de información para el logro de futuras negociaciones.

Además, puede haber otros eventos de formación como conferencias, foros, talleres o seminarios, que son útiles para los empresarios. Generalmente estos eventos tienen asignado un cupo limitado por lo que será importante hacer una reservación.

Otras actividades incluyen también el contacto con clientes potenciales fuera del marco de evento, que habrá debido planificar con anticipación.

Acto de clausura

Constituye un evento tan importante como la inauguración y generalmente se realiza con el mismo protocolo. En este acto se agradece y reconoce a las instituciones organizadoras y las que apoyaron el evento.

En el caso de las empresas participantes, se entregan los certificados de participación y para concluir pueden presentarse los resultados preliminares de las evaluaciones de la rueda de negocios y de los resultados económicos generados. Es importante que conozca esta información.



>> Después de la rueda

Seguimiento a los contactos realizados

Su imagen y la de su empresa se verán afectadas positiva o negativamente, por tanto:

Cumpla los compromisos que haya adquirido durante la rueda de negocios.

- Envíe las informaciones solicitadas.
- Cumpla con el despacho de las órdenes tomadas y cerradas.
- Haga las llamadas telefónicas de seguimiento que haya planificado.

Cuando regrese a su empresa, asegúrese de enviar una carta de agradecimiento a los organizadores del evento y, especialmente, a los empresarios con quienes se haya reunido.

Evaluación de la rueda por parte del participante

Al igual que en la participación en ferias, existen indicadores de éxito para medir los resultados de la participación en ruedas de negocios. Estos son:

- Número y calidad de contactos.
- Número de negocios realizados.
- Número de negocios esperados.

Los organizadores le darán una boleta para evaluar la rueda de negocios, generalmente la información solicitada es la señalada anteriormente. A ello, se puede agregar comentarios para la retroalimentación y que sean útiles para la planificación de nuevos eventos.

- **Anote:** Escriba toda duda, idea o comentario que surja en el momento para que, cuando llegue el momento de completar la evaluación, no olvide nada.
- **Espera:** No será posible medir la totalidad del impacto de la rueda al finalizar, pues algunos negocios no serán concretados sino hasta más adelante. Por ello, seguramente los organizadores le informarán que pasado un periodo prudencial –que puede llegar hasta los seis meses–, lo estarán contactando para ofrecerle los resultados de los negocios que se hayan generado como producto de la rueda de negocios.
- **Conserve:** Guarde una copia de la evaluación que haya efectuado al concluir la rueda con respecto a los contactos, negocios realizados y los negocios potenciales.

- **Reúnase:** Los organizadores suelen realizar una reunión para presentar los resultados a los participantes, una vez que hayan procesado toda la información. Es recomendable que participe en ella, pues podrá conocer las experiencias de otros empresarios que podrían serle útiles a usted.
- **Elabore:** Es importante que haga un informe de los principales aspectos de la rueda para entregarlo a sus superiores, tanto si es o no el propietario de la empresa. Este documento será útil como ayuda memoria para hacer mediciones cuando considere participar en otros eventos similares y para la toma de decisiones en los negocios que realice.

Debe contener como mínimo:

- Aspectos generales de la organización del evento
- Apoyo logístico durante la rueda
- Aspectos comerciales con relación a las negociaciones que efectuó
- Comentarios y recomendaciones para próximas participaciones
- **Organice:** Con el informe puede realizar charlas en su empresa o enviar la información general de los resultados de la rueda a sus colaboradores a través de un boletín. Esto es muy útil para que se puedan concretar negocios y vender los productos de la empresa. Todos los departamentos están involucrados de alguna forma y pueden tomar mayor conciencia de la importancia de la parte del trabajo que realizan dentro de su empresa.

Sobre PROMPERÚ

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo-PROMPERÚ tiene como objetivo posicionar al Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, sus destinos turísticos y sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo sostenible y descentralizado del país.



En el campo de las exportaciones PROMPERÚ ofrece una amplia gama de servicios que promueven la internacionalización de las empresas peruanas:

- **Orientación e información:** servicios de orientación personalizada e información especializada sobre exportaciones e internacionalización empresarial.
- **Capacitación:** la más variada oferta de talleres y seminarios sobre comercio internacional que le permitirán fortalecer y ampliar sus conocimientos para exportar.
- **Asistencia empresarial:** asistencia técnica especializada y herramientas de adaptación del producto, gestión empresarial, facilitación y calidad que le permitirán dar el gran salto hacia la exportación de sus productos y servicios.
- **Promoción:** herramientas de promoción y contacto con compradores internacionales que permitirán ampliar su cartera de clientes con una mayor exposición de sus productos.




Contáctenos:

www.promperu.gob.pe

www.peruexport.com.pe

www.peru.info

www.peru.travel

-  [promperu](#)
-  [PeruExportador](#)
-  [promperu oficial](#)



PROMPERÚ cuenta con certificación ISO 9001 en los siguientes servicios: miércoles del exportador, centro de documentación, plataforma de atención al exportador, centro ADOC, programa BPMM, programa 5S, revista Exportando.pe, boletín de Inteligencia de mercados, guías de mercados, estudios especializados, y en la organización y participación en ferias internacionales de exportaciones.

OFICINAS

LIMA

Au. Jorge Basadre N° 610, San Isidro
sae@promperu.gob.pe
Calle 21 N° 713, Pisos 1, 2, 3 y 4, San Isidro
(51-1) 616 7400

NORTE - PIURA

opepiura@promperu.gob.pe

NOROESTE - LAMBAYEQUE

opelambayeque@promperu.gob.pe

SURESTE - CUSCO

opecusco@promperu.gob.pe

SUROESTE - AREQUIPA

opearequipa@promperu.gob.pe

ESTE - LORETO

opeloreto@promperu.gob.pe

CENTRO - JUNÍN

opejunin@promperu.gob.pe

Manual Planex: Plan de Negocio Exportador

Una publicación de La Comisión de Promoción del Perú
para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ.

Calle Uno Oeste n° 50, piso 14, Urb. Córpac, San Isidro, Lima - Perú
Teléfono: (51-1) 616-7300
www.promperu.gob.pe

© PROMPERÚ. Todos los derechos reservados.

Distribución gratuita. Prohibida su venta.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2017-03435

Imprenta: Zuna Printing (Cl. 43 mg. 1, Lt. 22 Coop. Albino Herrera etapa 2, Callao)

Lima, marzo de 2017

Diseño, diagramación e infografías: Grafitti.pe

Imágenes: PROMPERÚ, Shutterstock

Edición de textos: Fabrizio Tealdo Zazzali

Equipo PROMPERÚ: David Paredes, Gabriela Trujillo, Pilar Rodríguez, Pamela Loli,
Diana Reyes, Fernando López, Juan Carlos Taboada, Milagros Bustamante.



El **Manual del Plan de Negocio de Exportación (PLANEX)** es un documento de consulta. Su objetivo es apoyar a los empresarios en sus necesidades de elaboración de planes de negocio de exportación, y permitirles orientar sus acciones hacia objetivos y metas de rentabilidad y desarrollo empresarial.

A través de esta publicación buscamos responder la mayoría de preguntas e inquietudes que se plantean los empresarios en todo plan de negocio de exportación y, por lo tanto, constituye una herramienta muy valiosa que permitirá obtener ventajas competitivas, mejorar la gestión de las empresas peruanas y, en consecuencia, contribuir con el desarrollo de la economía del país.

www.promperu.gob.pe