

¿Cómo elaborar un Plan de Negocio Exportador?

Análisis Financiero, Plan Financiero y Resumen Ejecutivo

PROGRAMA PLANEX

David Paredes Bullón

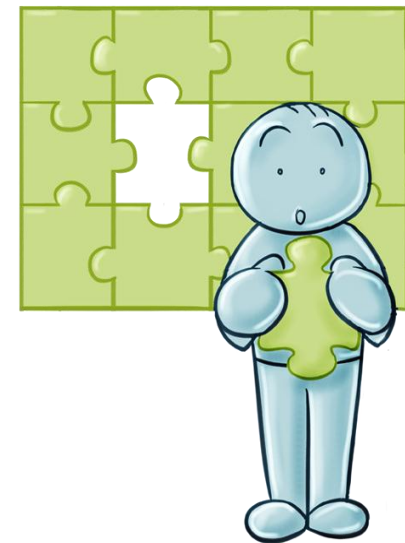
Departamento de Programas y Proyecto Multisectoriales –
PROMPERU

Lima, Noviembre 2012

ANÁLISIS FINANCIERO Y PLAN FINANCIERO

VI.1 Análisis Financiero.

- a. Análisis de los Estados Financieros.
 - a.1 Análisis del Balance General.
- b. Análisis del Estados de Ganancias y Pérdidas .
 - b.1. Costo de Ventas
 - b.2. Estados de Pérdida y Ganancias
 - c. Ratios Financieros.
 - c.1 Liquidez.
 - c.2 Gestión.
 - c.3 Endeudamiento.
 - c.4 Rentabilidad.
 - d. Punto de Equilibrio



Análisis Financiero

“Para esto necesitamos...”

“En este módulo se espera de nuestra parte, el análisis profundo de las finanzas, para que así comprendamos su funcionamiento y comportamiento al interior de la empresa. Identificando nuestras deudas, administrándolas y trabajando sus utilidades, por medio de la evolución de su rendimiento.”.



Análisis Financiero

Análisis de los Estados Financieros

Los Estados Financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del desempeño financiero de una entidad. 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



Análisis Financiero

Análisis del Balance General

En el lenguaje corriente la palabra balance significa un documento en el cual se encuentran registradas, de una manera sintética, los resultados que la actividad de una persona o de una sociedad que ha producido., durante un periodo de tiempo determinado. Ésta dividido en tres secciones: Activo, pasivo y patrimonio neto (lo que posee el negocio o lo que debe y su capital).



Análisis Financiero

Análisis del Estados de Ganancias y Pérdidas

Los Estados de Ganancias y Perdidas refleja el movimiento que se ha realizado en la empresa desde sus ventas y respectivos costos y gastos para determinar cual será el impuesto a pagar y posterior obtener las utilidades luego de todo tipo de pago



Análisis Financiero

Ratios

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.

“Para la generación del análisis financiero es importante tener por lo menos la información de los estados financieros de los dos últimos de años.”



Análisis Financiero

Balance General

	Año 1	Año 2
Activos		
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		
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 Financiero

Estados de Ganancia y Pérdida

	Año 1	Año 2
Rubros		
Ventas Netas	1,436	1,500
Costo de Ventas	1,177	1,230
Utilidad Bruta	259	270
Gastos Operativos (excepto Depreciación)	85	90
Depreciación	40	50
Utilidades antes de Intereses e Impuestos	134	130
Intereses	35	40
Utilidades antes de Impuestos	99	90
Impuestos (30%)	30	27
Utilidad Neta	69	63
Dividendos para los accionistas	27	29
Utilidades Retenidas	42	34

Análisis Financiero

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.

Para realizar la operación: se debe de dividir cada ítem de activo entre el total de activos para observar la variación, en el caso de pasivo y patrimonio se debe de dividir cada ítem entre el total pasivo y patrimonio”.

Para realizar el Análisis Vertical de debe de comparar cada ítem, con el ítem total, es decir, entre el total activos, cuentas por cobrar entre total activos, inventarios entre total activos etc., esto permitirá observar que porcentaje representa dicho ítem versus el ítem total.



Total Activo Fijo

Total Activos

Análisis Financiero

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 cual 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”.

El análisis horizontal relaciona el año actual versus el año anterior en una diferencia, es decir, caja del año 2 menos caja del año 1, este resultado se coloca en var (\$) y la var (%) que es la variación porcentual se realiza $(\text{caja de año 2} - \text{caja de año 1}) / (\text{caja de año 2})$, de esta manera se tiene cuanto representa el incremento porcentual en relación al año anterior.

	Año 1	Año 2	Var (\$)	Var (%)
Activos				
Caja				



Análisis Financiero

Ratios

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.

Ratios de gestión

Miden la eficiencia de una empresa para administrar sus activos.

Análisis Financiero

Ratios

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.

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, ofrecen respuestas más completas acerca de qué tan efectivamente está siendo manejada la empresa.

Análisis Financiero

Ratios

Indicadores de Liquidez

Liquidez Corriente

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} =$$

Prueba Ácida

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} =$$

Capital de Trabajo

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} =$$

Análisis Financiero

Ratios

Indicadores de Gestión

Rotación de Inventarios

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

Periodo de Rotación de Inventarios

$$\text{Periodo de Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Inventario Promedio} \times 360}{\text{Costo de Ventas}}$$

Indicadores de Solvencia

Apalancamiento

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Endeudamiento Total

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Análisis Financiero

Ratios

Indicadores de Rentabilidad

Rentabilidad sobre las ventas

$$\text{Respecto a las Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta disponible para Ac.}}{\text{Ventas}} =$$

Rentabilidad Respecto a los Activos.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} =$$

Rentabilidad Respecto a los Activos

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad antes de Intereses e Imp.}}{\text{Activo Total}} =$$

Rentabilidad del Inversionista

$$\text{Criterio del Inversionista} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Patrimonio}} =$$

Rentabilidad Respecto a los Activos.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} =$$

Análisis Financiero

Ratios

Indicadores de Rentabilidad

Rentabilidad sobre las ventas

Respecto a las Ventas = $\frac{\text{Utilidad Neta disponible para Ac.}}{\text{Ventas}}$ =

Rentabilidad Respecto a los Activos

Rentabilidad = $\frac{\text{Utilidad antes de Intereses e Imp.}}{\text{Activo Total}}$ =

Rentabilidad Respecto a los Activos.

Rentabilidad = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$ =

Análisis Financiero

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 unidades monetarias)

$$P.E. = \frac{C.F.}{1 - \frac{C.T.}{V.T.}}$$

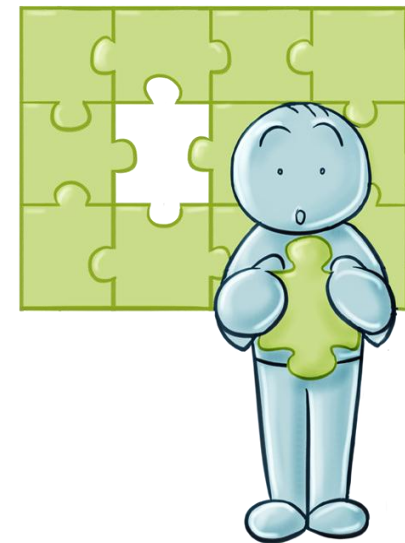


C.F. = Costos Fijos
C.T. = Costos Totales
V.T. = Ventas Totales

ANÁLISIS FINANCIERO Y PLAN FINANCIERO

VI.2 Plan Financiero.

- a. Premisas.
- b. Presupuesto Maestro.
 - b.1. Presupuesto de operaciones
 - b.2. Crédito Bancario
 - b.3. Presupuesto de Gastos
 - b.4. Presupuesto Financiero
- c. Estados Financieros Proyectados.
 - c.1 Costo de Ventas
 - c.2 Estados de Pérdidas y Ganancias Proyectados.
 - c.3 Flujo de Caja Proyectado
- d. Análisis de Rentabilidad
 - d.1 Flujo de Caja Proyectado.
 - d.2 VAN
 - d.3 TIR



Plan Financiero

“Premisas...”

“Una premisa es una condición, situación o estado del proyecto o de su entorno, que se asume como verdadera para la planificación”.

Tasa Impositiva de Imp. a la Renta (%),

identificar este impuesto para considerarlo en las actividades futuras es importante ya que se detalla el impuesto a pagar en función a las utilidades que se espera generar.

Ingresos Financieros:

si existieron algunos ingresos durante los años por decisiones por parte de la empresa en la realización de actividades en el entorno financiero que le generen utilidades.

Otros Ingresos:

otros ingresos de actividades de la empresa que realice que permite generar mayor rentabilidad”.



Plan Financiero

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.

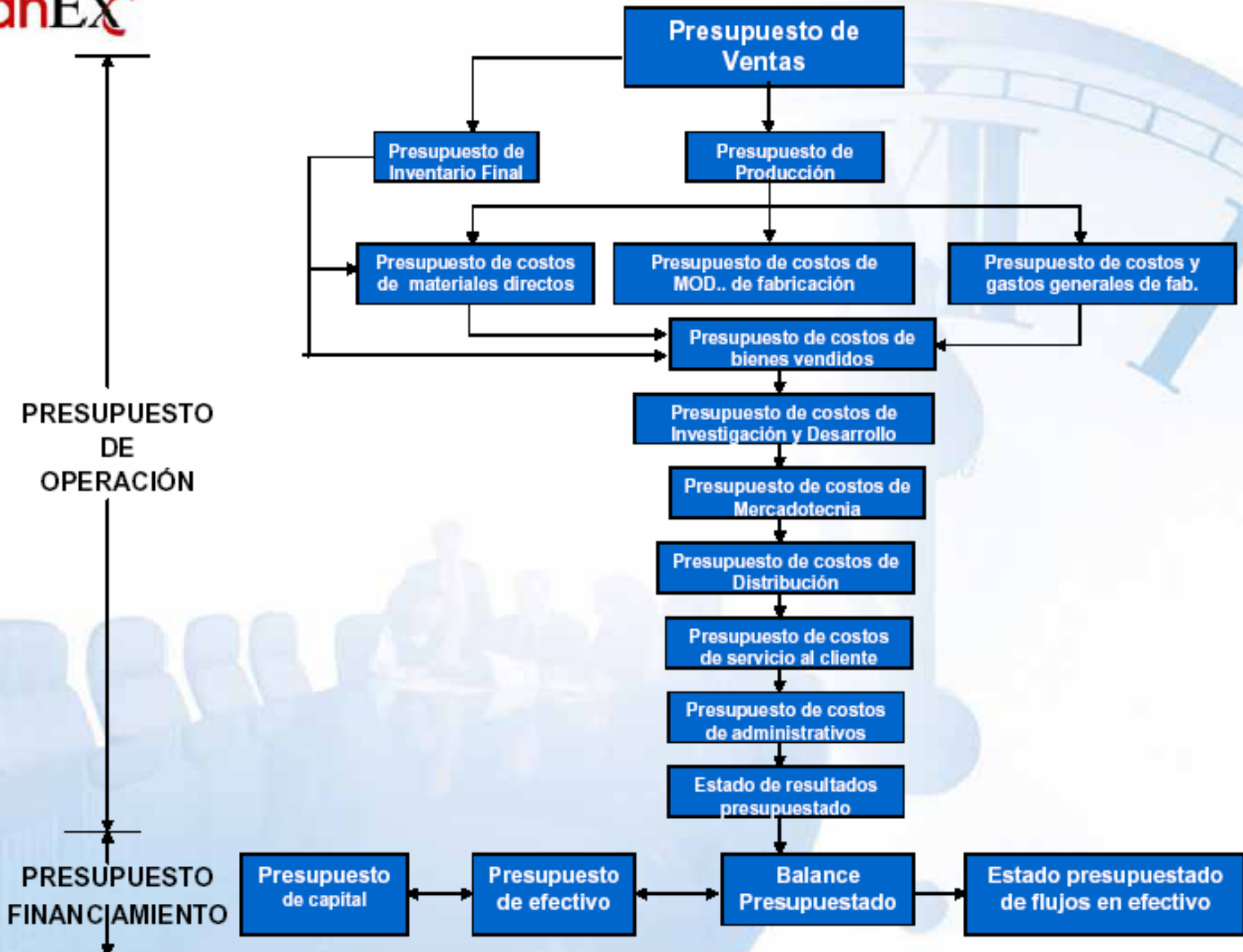
Presupuesto Operativo



Presupuesto Financiero



Presupuesto Maestro



Plan Financiero

Presupuesto Operativo

Presupuesto de Venta

Año o	Ventas (Unds)	P. Unit. (\$)	Ing. Vtas (\$)	Invent Inic.	Invent Fin.
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Setiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					
TOTALES					

Plan Financiero

Presupuesto Operativo

Presupuesto de Producción

Año o	Mat. Prima Unit.	Mano Obra Unit.	Gast. Fab. Unit.	Costo Unit.
Enero				
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio				
Julio				
Agosto				
Setiembre				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				
TOTALES				

Plan Financiero

Presupuesto Operativo

Gasto Administrativo - Venta

Año o	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Concepto							
Sueldos							
Cargas Sociales							
Provisión CT\$							
Seguros							
Comisiones							
Publicidad							
Depreciación							
Fletes							
Viajes de Prospección							
Participación en Ferias							
Alquileres							
Otros							
TOTALES							

Plan Financiero

Estados Financieros Proyectados

Costo de Venta

El Costo de Venta muestra la relación de los factores de producción e inventario en un determinado tiempo para obtener el resultado del total utilizado en el momento de producción.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materias Directas						
Mano de Obra Directa						
Gastos de Fabricación						
Costo de Producción						
Inventario Inicial						
Disponibile						
(Inventario Final)						
Costo de Ventas						

Plan Financiero

Estados Financieros Proyectados

Estados de Ganancias y Perdidas Proyectadas

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.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Brutas						
(Devoluciones y Dcts)						
Ventas						
Ingresos Otros						
Ventas Netas						
(Costo de Ventas)						
Utilidad Bruta						
(Gastos Administrativos)						
(Gastos de Ventas)						
Utilidad de la Operación						
Ingresos Financieros						
(Gastos Financieros)						
Utilidad antes de Impuestos						
(Impuestos)						
Utilidad Neta						

Plan Financiero

Estados Financieros Proyectados

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”

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial						
Ventas						
Otros Ingresos						
Total de Caja Disponible						
Salidas de Caja						
Materiales Directos						
Mano de Obra Directa						
Costos Indirectos de Fabricación						
Gastos de Venta						
Gastos Administrativos						
Gastos Financieros						
Impuesto sobre la Renta						
Compras de Activos Fijos						
Total de Salidas de Caja						
Superávit (o Déficit)						
Financiación						
Préstamo Recibido						
Amortización de Préstamo						
Efectos de Financiación						
Saldo Efectivo al Finalizar el Periodo						

Plan Financiero

Análisis de Rentabilidad

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 la tasa de descuento se utiliza normalmente el costo promedio ponderado del capital (cppc) de la empresa que hace la inversión.

$$VAN = -F_0 + \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{F_n}{(1+i)^n}$$

Plan Financiero

Análisis de Rentabilidad

Tasa Interna de Retorno - TIR

“Se define como la tasa de descuento o tipo de interés que iguala el VAN a cero. Esto permite obtener la rentabilidad en términos porcentuales del plan de negocio es decir comparar con otras alternativas de negocio que generen rentabilidades con el plan de negocio para establecer si nuestro plan es la mejor opción.

$$0 = VAN = -F_0 + \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{F_n}{(1+i)^n}$$

Plan Financiero

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:

este 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”.

Plan Financiero

COSTO DE VENTA

Concepto	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Materia Directas	81942.0	90136.2	99149.8	109064.8	119971.3	131968.4
Mano de Obra Directa	81942.0	90136.2	99149.8	109064.8	119971.3	131968.4
Gastos de Fabricación	61456.5	67602	74362	81799	89978	98976
Costos de Producción	225340.5	247874.6	272662.0	299928.2	329921.0	362913.1
Inventario Inicial	14896.2	16385.82	18024.402	19826.8422	21809.52642	23990.4791
Disponible	240236.7	264260.4	290686.4	319755.0	351730.6	386903.6
(Inventario Final)	16250.4	17875.44	19662.984	21629.2824	23792.21064	26171.4317
Costo de Ventas	223986.3	246384.9	271023.4	298125.8	327938.3	360732.2

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIA

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas Brutas	301831.2	332014.3	365215.8	401737.3	441911.1	486102.2
(Devolución y Dcts)						
Ventas	301831.2	332014.3	365215.8	401737.3	441911.1	486102.2
Ingresos Otros						
Ventas Netas	301831.2	332014.3	365215.8	401737.3	441911.1	486102.2
(Costo de Ventas)	223986.3	246384.9	271023.4	298125.8	327938.3	360732.2
Utilidad Bruta	77844.9	85629.4	94192.3	103611.6	113972.7	125370.0
(Gastos Administrativos)	5008.8	5509.7	6060.7	6666.8	7333.4	8066.8
(Gastos de Ventas)	3388.6	3727.5	4100.3	4510.3	4961.3	5457.4
Utilidad de la Operación	69447.4	76392.2	84031.4	92434.5	101678.0	111845.8
Ingresos Financieros						
(Gastos Financieros)	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos	69447.4	76392.2	84031.4	92434.5	101678.0	111845.8
(Impuestos)	20834.2	22917.7	25209.4	27730.4	30503.4	33553.7
Utilidad Neta	48613.2	53474.5	58822.0	64704.2	71174.6	78292.0

Plan Financiero

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Saldo Inicial		47259.0	120999.7	178183.1	241084.8	310276.7
Ventas	301831.2	332014.3	365215.8	401737.3	441911.1	486102.2
Otros ingresos	0	0				
Total de Caja Disponible	301831.2	379273.3	486215.5	579920.4	682995.9	796378.9
Salidas de Caja						
Materiales Directos	81942.0	90136.2	99149.8	109064.8	119971.3	131968.4
Mano de Obra Directa	81942.0	90136.2	99149.8	109064.8	119971.3	131968.4
Costos Indirectos de Fabricación	61457	67602	74362	81799	89978	98976
Gastos de Venta	3388.6	3727.5	4100.3	4510.3	4961.3	5457.4
Gastos Administrativos	5008.8	5509.7	6060.7	6666.8	7333.4	8066.8
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0
Impuesto sobre la Renta	20834.2	22917.7	25209.4	27730.4	30503.4	33553.7
Compras de Activos Fijos						
Total de Salidas de Caja	254572.2	280029.4	308032.4	338835.6	372719.2	409991.1
Superávit (o Déficit)	47259.0	99243.9	178183.1	241084.8	310276.7	386387.8
Préstamo Recibo	0	21755.8	0	0	0	0
Amortización de Préstamo						
Efectos de Financiación	0	21755.8	0	0	0	0
Saldo Efectivo al Finalizar el Periodo	47259.0	120999.7	178183.1	241084.8	310276.7	386387.8

Plan Financiero

CALCULO DEL VAN Y TIR

Año	Saldo Efec F	Saldo Efec Eco
Inversión	-232383.7	-232383.7
2006	120999.7	99243.9
2007	178183.1	156427.3
2008	241084.8	219329.0
2009	310276.7	288520.9
2010	386387.8	364632.0

ANALISIS DE SENSIBILIZACION

KOC	16%		
Tasa Interés	14%		
sube precio	5%	sube volumen de venta	5%
baja precio	5%	baja volumen de venta	5%

VAN FINANCIERO

VAN ECONOMICO

TIR FINANCIERO

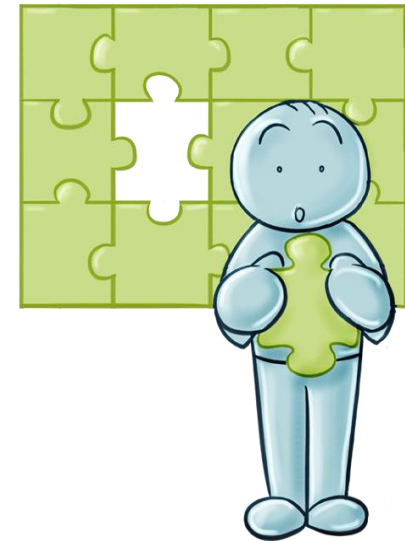
TIR ECONOMICO

VAN	489,451.18	VAN	381,802.38	TIR	74%	TIR	66%
VAN_1	644,476.71	VAN_1	525,100.74	TIR_1	87%	TIR_1	79%
VAN_2	228,007.30	VAN_2	141,734.71	TIR_2	51%	TIR_2	41%
VAN_3	513,724.19	VAN_3	404,239.22	TIR_3	76%	TIR_3	68%
VAN_4	203,673.12	VAN_4	117,642.50	TIR_4	45%	TIR_4	35%
VAN_5	676,501.00	VAN_5	554,702.50	TIR_5	90%	TIR_5	82%

¿Cuál es la estructura de Plan de Negocios?

RESUMEN EJECUTIVO.

- 1 Descripción de la Empresa.
- 2 Producto o Servicio de Negocio.
- 3 Mercado Objetivo.
- 4 Resumen del Presupuesto de Financiamiento.
- 5 Decisiones de Financiamiento requerido.



Resumen Ejecutivo

“Esta es mi idea de Negocio”

El resumen ejecutivo es una de las instancias más importante del plan de negocios exportador, ya que tiene por objetivo, generar atracción y entusiasmo sobre la idea de negocio. Se debe entender que este no es una introducción, debido a que contempla secciones importantes 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 de superar tres hojas y deberá utilizar un lenguaje claro y motivantes.

El resumen ejecutivo deberá contener la siguiente información:

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



Resumen Ejecutivo

Descripción de la Empresa

Debe contener el nombre de la empresa, RUC, y presentación de la misma, años de experiencia, nombre del gerente general quien se tomara contacto para cualquier tipo de interés por parte de los lectores, asimismo registro de contacto. Es en esta sección donde se debe tener la idea del negocio y el por qué del plan de negocio exportador.

Mercado Objetivo

Debe de contener los productos que ofrece la empresa y la cual ha identificado una demanda con las características.

Producto o servicio del Negocio

Debe contener las características del consumidor en el mercado identificado, los canales de distribución por la cual el consumidor accede al producto asimismo el precio del producto a la cual se ofrecerá en dicho canal distribuidor, hábitos de compra y de consumo.

Resumen Ejecutivo

Producto o servicio del Negocio

Debe contener las características del consumidor en el mercado identificado, los canales de distribución por la cual el consumidor accede al producto asimismo el precio del producto a la cual se ofrecerá en dicho canal distribuidor, hábitos de compra y de consumo.

Resumen del Presupuesto de Financiamiento

Debe contener los principales gastos que se incurrirán en la realización del producto o servicio y del presupuesto de financiamiento que se solicita para poner en marcha la idea de negocio, las proyecciones de ventas que se realizaran 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 el precio de venta o baja y cuando aumenta el volumen de producto o baja.

Empresa Alpaka Perú SAC

Alpaka Perú S.A.C., de Natalia Torres, con RUC N° 20968657902, ubicada en la **Av. Hermes 174 2do Piso** - Ate. Es una empresa dedicada a la confección y comercialización de prendas de algodón y de alpaca. Dichos productos de alto valor agregado e innovadores diseños se consiguen en un proceso de calidad acreditada, fruto de más de **10 años** de experiencia participando en las ferias extranjeras de Europa, Canadá, para familiarizarse con la cultura, gustos y preferencias de los consumidores extranjeros.



“Experiencia participando en ferias ... para familiarizarse con la cultura, gustos y preferencias de los consumidores extranjeros.”

Caso

Empresa Alpaka Perú SAC – Datos de Empresa

Razón Social :	Alpaka Perú S.A.C
Nro. De RUC :	20968657902
Dirección :	Av. Hermes 174 2do Piso
Departamento :	Lima
Provincia :	Lima
Distrito :	Ate Vitarte
Número de Teléfono :	511-7777588
Número de Fax :	511-7777588
Representante / Contacto:	Natalia Torres Roquer
Dirección electrónica (email) :	ntorres@alpaka peru.com
Página Web de la empresa :	www.alpaka peru.com
Fecha de Creación de :	20/11/2001
Actividad Económica :	Confección Prendas de Alpaca
Sector Económico :	Textil

Caso

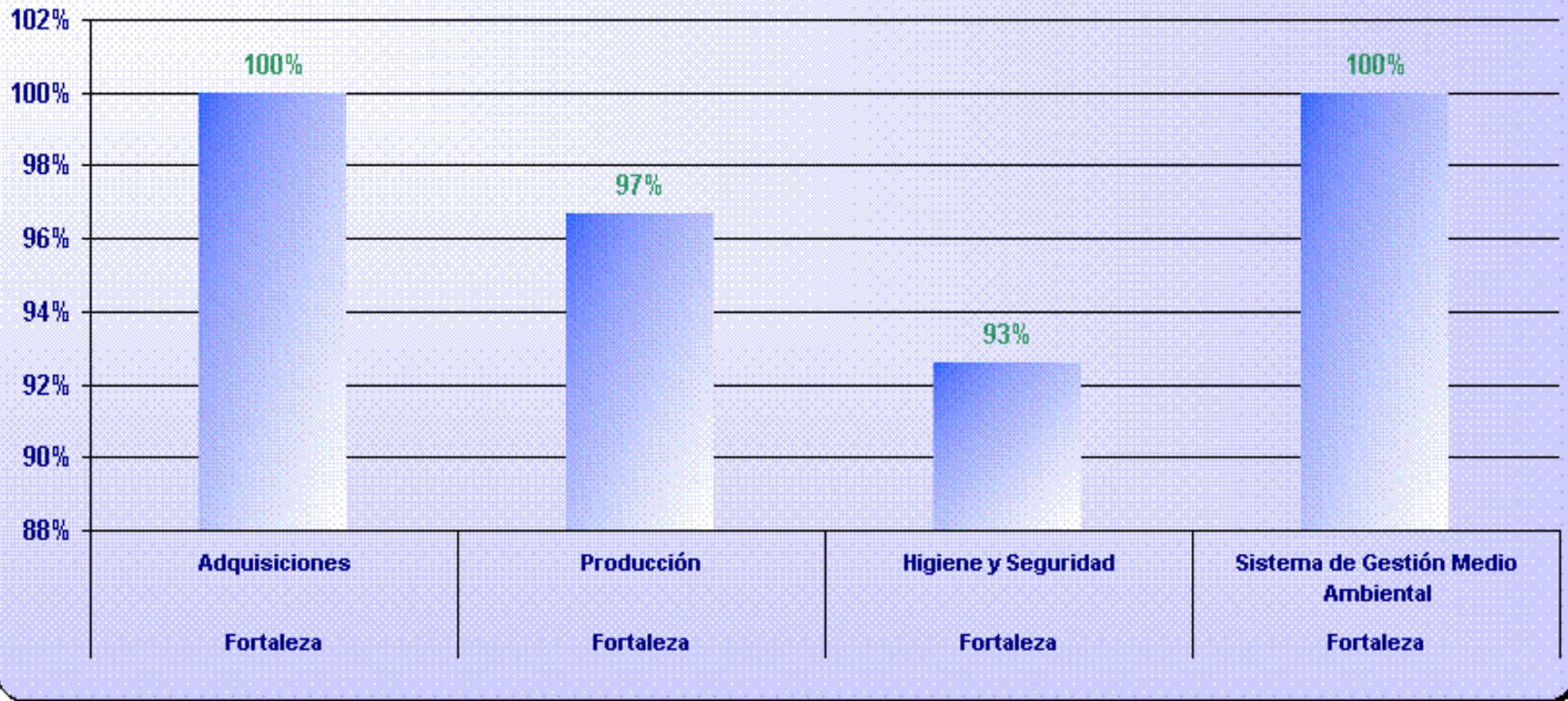
Empresa Alpaka Perú SAC – Potencial Exportador



Caso

Empresa Alpaka Perú SAC – Potencial Exportador

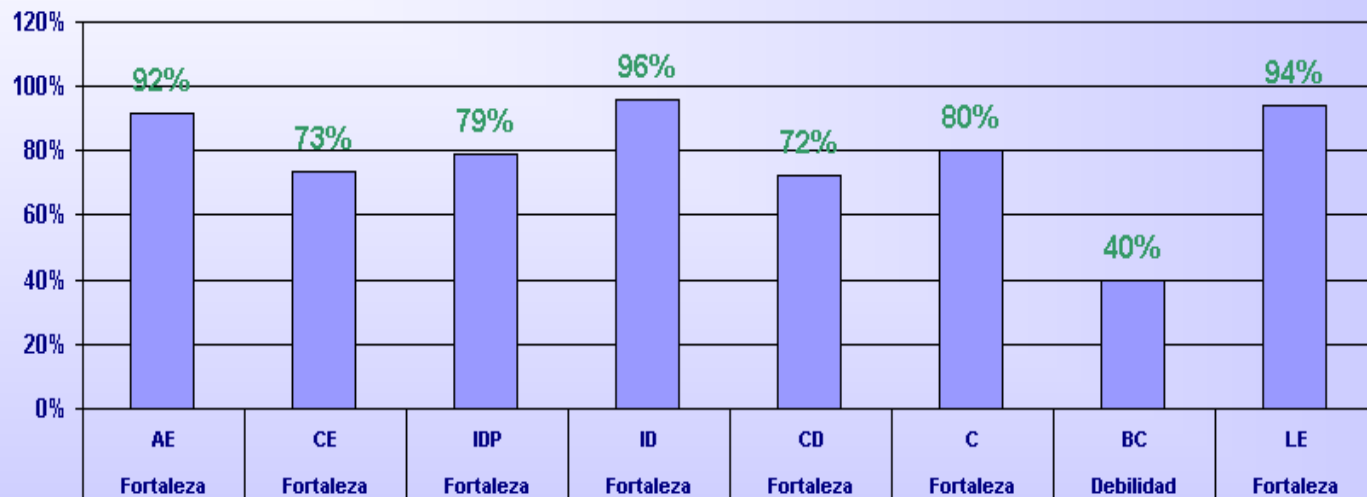
Gestión Productiva y Logística



Caso

Empresa Alpaka Perú SAC – Potencial Exportador

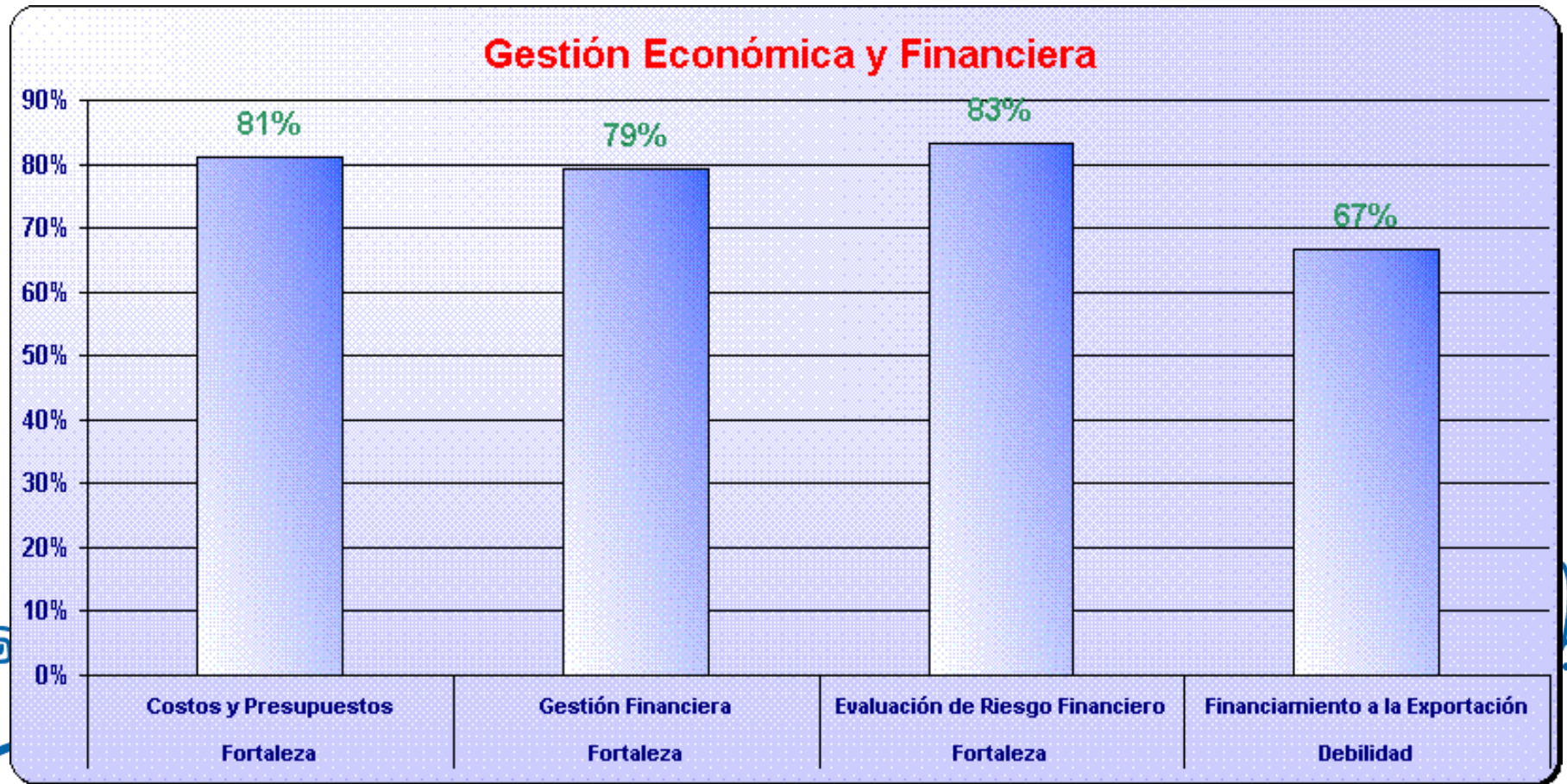
Gestión de los Mercados Internacionales y Logística Internacional



Calificación	Sub Área de Gestión	Puntos
Fortaleza	Ambiente Externo	100%
Fortaleza	Conocimientos Especializados en Comercio Exterior	93%
Fortaleza	Investigación y Desarrollo de Productos	92%
Fortaleza	Investigación y Desarrollo de Mercados	167%
Fortaleza	Canales de Distribución	78%
Fortaleza	Clientes	93%
Fortaleza	Benchmarking Competitivo	93%
Fortaleza	Logística Exportadora	88%

Caso

Empresa Alpaka Perú SAC – Potencial Exportador



Caso

Empresa Alpaka Perú SAC – V/M/V

Visión:

Vestir al mundo con nuestras prendas y brindarles la oportunidad de disfrutar de las bondades de nuestras fibras naturales, la versatilidad y destreza.

Misión:

Somos una empresa fabricante de prendas de vestir de tejido punto con fibras naturales de alpaca y algodón para el mundo

Valores:

Calidad
Innovación
Orden

Caso

Empresa Alpaka Perú SAC –Obj-Estr-Ind

Área Gestión de los Mercados Internacionales y Logística Internacional

Ambiente Externo

1	Objetivo:	Operar solo en ambientes externos favorables para la empresa
1	Estrategia:	Estudiar el entorno de posibles ubicaciones de la empresa y elegir la menos riesgosa
1	Indicador:	Nº de ambientes potenciales de operación. % de riesgo de cada mercado

Conocimientos Especializados en Comercio Exterior

1	Objetivo:	Aprovechar y difundir las tecnologías de punta dentro de la empresa.
1	Estrategia:	Organización de charlas periódicas sobre nuevas tecnologías
1	Indicador:	% incremento de participación en charlas. % mejora en uso de nuevas tecnologías. % aumento de productividad

Investigación y Desarrollo de Productos

1	Objetivo:	Realizar innovaciones de los productos cada 8 meses
1	Estrategia:	Diversificación de líneas de productos y continua creación e innovación
1	Indicador:	Nº de líneas de productos nuevos. Nº productos nuevos. Nº de líneas con productos renovados. Nº de productos renovados. % incremento de ventas.

Investigación y Desarrollo de Mercados

1	Objetivo:	Incrementar la cobertura de nuestro producto en mercados existentes
1	Estrategia:	Participar en Ferias internacionales clave
1	Indicador:	% incremento de participación en ferias internacionales. % incremento participación en nuevos mercados

Caso

Canales de Distribución		
1	Objetivo:	Mejorar la forma de llevar el producto a los clientes
1	Estrategia:	Establecimiento de relaciones duraderas con distribuidores
1	Indicador:	% aumento de ventas. % aumento de facturaciones. % aumento de eficacia y eficiencia en distribución
Clientes		
1	Objetivo:	Incrementar y mantener los clientes clave de la empresa
1	Estrategia:	Mejorar la captación y fidelización de clientes externos
1	Indicador:	% disminución de quejas y reclamos. % incremento de clientes. % de conservación de clientes. % incremento satisfacción de clientes.
Benchmarking Competitivo		
1	Objetivo:	Implementar en áreas estratégicas, las mejores prácticas de la industria
1	Estrategia:	Mejorar la fidelización y confidencialidad de los empleados
1	Indicador:	% alianzas realizadas con otras empresas/instituciones. % aumento de competitividad de la empresa en el sector. % personal capacitado
Logística Exportadora		
1	Objetivo:	Potenciar el área logística de exportación, dentro de la empresa.
1	Estrategia:	Integrar un equipo especializado en logística de exportación
1	Indicador:	% incremento de producción. % incremento de envíos realizados en buen estado.

Caso

Empresa Alpaka Perú SAC – FODA

Área Gestión Económica y Financiera

Calificación	Sub Áreas de Gestión	Objetivos	Estrategias	Indicadores
Fortaleza	Costos y Presupuestos	Crecimiento rentable sobre el mercado	Control de costos	% de aumento de Costos por División
Fortaleza	Gestión Financiera	Optimizar y mejorar el uso de razones financieras e inversión	Aplicar un sistema de control de ratios financieros	% disminución de cuentas por pagar devengadas. % aumento de cuentas por cobrar a C.P. % incremento de cuentas por cobrar a C.P. Saladas. % disminución de cartera morosa
Debilidad	Evaluación de Riesgo Financiero	Mejorar la imagen de buena empresa ante los bancos	Mantenimiento de cuentas en azul y puntuales	Nº Reportes financieros entregados a Bancos. Cartera de Bancos con que se negocia. Record positivo en bancos que se usan.
Debilidad	Financiamiento a la Exportación	Utilizar las mejores vías de financiamiento acorde al producto y/o servicio.	Contar con vías de financiamiento por producto/servicio	Nº líneas de financiación aprobadas. Cartera de Bancos con que se negocia.

Caso

Área	Nivel	Modalidad Contrato	Nro. Personal
PRODUCCIÓN	Superior	Estable	0
		Contratado	0
	Medio Básico	Estable	0
		Contratado	0
	Empleados y Obreros	Estable	10
		Contratado	15
Total: PRODUCCIÓN			25
ADMINISTRACIÓN	Superior	Estable	0
		Contratado	2
	Medio Básico	Estable	0
		Contratado	0
	Empleados y Obreros	Estable	0
		Contratado	0
Total: ADMINISTRACIÓN			2
VENTAS	Superior	Estable	0
		Contratado	2
	Medio Básico	Estable	0
		Contratado	0
	Empleados y Obreros	Estable	0
		Contratado	0
Total: VENTAS			2
FINANZAS	Superior	Estable	0
		Contratado	0
	Medio Básico	Estable	1
		Contratado	3
	Empleados y Obreros	Estable	0
		Contratado	0
Total: FINANZAS			4
LOGÍSTICA	Superior	Estable	0
		Contratado	0
	Medio Básico	Estable	0
		Contratado	0
	Empleados y Obreros	Estable	10
		Contratado	13
Total: LOGÍSTICA			23

Caso

Empresa Alpaka Perú SAC – Plan RR.HH

Contacto con Escuelas y Universidades	
Interno	
&)	Programas de Desarrollo Personal
Externo	
&)	Carteles Públicos
Entrevista Dirigida	
Entrevista	
&)	Entrevista Dirigida
Pruebas de Conocimiento	
&)	Pruebas de Conocimiento General
Pruebas Psicotécnicas	
&)	Pruebas de Capacidad
Pruebas de Personalidad	
&)	Pruebas de Personalidad - Expresivas
Técnicas de Simulación	
&)	Dramatización
Manual y Normas de Empleados	
De Reclutamiento Interno	
&)	Manual y Normas de Empleados
De Reclutamiento Externo	
&)	Video
Planeación de Actividades de Trabajo - Cursos Internos	
Entrenamiento en la Empresa	
&)	Rotación de Puestos
Entrenamiento fuera de la Empresa	
&)	Cursos Externos

Caso

Empresa Alpaka Perú SAC – MERCADO

Nombre del país	Estados Unidos
Bandera	
Área	10'000,000 km2
Capital	Washington DC
Ciudades importantes	New York, California, Miami
Población	309'050,816
Idioma Oficial	Inglés
Ubicación Geográfica	América del Norte
Organización Territorial	Estados Federados
PBI	14.59 trillones
PBI per cápita	47 000
Tasa de Crecimiento Anual	
Moneda	US Dólar
Sistema Cambiario	Reserva Federal
Clima	Calido en verano, frio en invierno
Voltaje	120 voltios
Pesos y Medidas	Sistema ingles

CASO

Empresa Alpaka Perú SAC – MERCADO

Exigencias del Producto	
Arancel - Preferencias Arancelarias - Acuerdos	TLC PERU - USA
Denominación de Origen	se emite certificado de origen
Normas sobre Empaque	
Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura	se implementara el sistema BPMM
Otras Normas o Regulaciones	

CASO

Empresa Alpaka Perú SAC – MERCADO

Canales de Distribución	
Importador	Joseph Kali Kro 19 W 36th St. Ground Floor Phone: 212-695-2686
Retailer	
Agente	
Distribuidor	

CASO

Empresa Alpaka Perú SAC – MERCADO

La empresa Alpaka SA desea exportar al mercado Estados Unidos – New York, PRENDAS Y COMPLEMENTOS DE VESTIR DE ALPACA, cuya partida arancelaria es 4303.10.10.00, para esto la empresa Alpaka SA desea obtener el mercado meta.

Paso 1: Para usar el método de la razón de la cadena tenemos que hallar la población objetivo para esto usaremos segmentaciones:

- Segmentación Demográfica.
- Segmentación Geográfica
- Segmentación Psicográfica

CASO

Medición del Mercado

Paso 2: Una vez identificado las segmentaciones encontraremos el porcentaje de la población para encontrar el número de compradores

- Por sexo y edad para nuestro ejemplo:

Sexo	%	Habitante
Hombres	49%	1 016 146
Mujeres	51%	1 057 622

Las edades fluctúan entre 20 y 30 años, siendo un 19% del Total de la población de la zona Geográfica elegida.

Son un total de 2 073 768 habitantes del cual 200 948 cumple con los requerimientos de género y rango de edades seleccionadas representando éstos un 9.7% del total.

CASO

Medición del Mercado

Nivel Socio Económico

Nivel SE	%	Habitante
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

Son un total de 2 073 768 habitantes de caracas del cual 122 578 cumplen con los requerimientos de Niveles Socioeconómicos y los anteriores seleccionados representando en conjunto 5.91% del total de la población

CASO

Medición del Mercado

Estado Civil

Estado Civil	%	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

Son un total de 2 073 768 habitantes de caracas del cual 73 546 cumplen con los requerimientos de Estados Civiles y los anteriores seleccionados representando en conjunto 3.55% del total de la población

CASO

Medición del Mercado

Nivel Instructivo

Nivel Instrucción	%	Habitante
Ninguno	1	
Estud. Secund. Com	25	518 442
Estud. Secund. Ico	10	
Form. Técnica	18	373 278
Universitaria	20	414 754
Básica	26	
Total	63	1 306 474

Son un total de 2 073 768 habitantes de caracas del cual 46 333 cumplen con los requerimientos de Nivel de Instrucción y los anteriores seleccionados representando en conjunto 2.23% del total de la población.

CASO

Medición del Mercado

Estilo de Vida

Estilo de Vida	%	Habitante
Actualizadores	20	414 754
Realizados	13	
Triunfadores	37	767 294
Competidores	6	
Experimentados	3	
Hacedores	6	
Luchadores	15	311 065
Total	72	1 493 113

Porcentaje de Mujeres que cumpliendo con todas las características anteriormente definidas tienen la verdadera disposición de compra 65%. Son un total de 2 073 768 habitantes de caracas del cual 21 774 cumplen con los requerimientos de Nivel de Instrucción y los anteriores seleccionados representando en conjunto 1.05% del total de la población

CASO

Medición del Mercado

Paso 3: Una vez obtenido el número de compradores del mercado y la cantidad comprada por un comprador medio al año podemos usar la fórmula para obtener nuestra medición fina.

Método de la Razón de la Cadena.

$$Q = nqp$$
$$Q = (21\ 774)(0.839)(100) = 1\ 826\ 885.7$$

Donde:

Q= Demanda Total del Mercado.

n= 21 774

q= 0.839

p= 100 (US\$)

CASO

Medición del Mercado

Paso 4: Interpretación

La población de Mujeres de New York (Estados Unidos), cuyas edades fluctúan entre 20 y 30 años que pertenecen a los niveles socioeconómicos B, C y D de estado civil Unión Libre, Segundas Nupcias y Casados con niveles de instrucción Estudios Secundarios Completos, Formación Técnica y Universitaria y estilos de vida Actualizadores, Triunfadores y Luchadores, son un total de **21,774** habitantes representando el 1.05% de la población total y tienen las características para comprar 430310 PRENDAS Y COMPLEMENTOS DE VESTIR DE ALPACA, siendo el valor total de la demanda igual a **US\$ 1 826 885.7**

CASO

Plan de Marketing

Producto

Ítem	Descripción
Antecedentes	Se fabrican productos con hilado de alpaca
Características	Partida 4303101000
Ciclo de Vida	etapa de madurez
Atributos	Acorde a las exigencias del cliente
Calidad	Elevada
Envase	
Embalaje	
Etiquetado	Marca Natal Alpaca
Desarrollo del Producto	
Diseño	En base a requerimiento de cliente
Marca	Registrado en INDECOPI
Servicio Post Venta	

CASO

Plan de Marketing

Precio

Ítem	Descripción
Estructura de Precios	Costos directos 85% del precio de venta
Comparaciones con los precios de la Competencia	Menores a la de la competencia en 10%
Márgenes de Comercialización en los Canales	
Políticas y Sistemas de descuentos y rebajas en el Precio	
Condición de Pago	50% adelanto y 50% entrega

CASO

Plan de Marketing

Promoción

Ítem	Descripción
Publicidad	Se implementara una pagina web
Promoción de Ventas y Venta Personal	
Relaciones Publicas	
Relaciones con la Comunidad, Patrocinios, Sponsoring	
Marketing Interno de la Empresa	

CASO

Plan de Marketing

Plaza

Ítem	Descripción
Canales de Distribución	Directamente a distribuidores mayoristas
Distribución Física Internacional del Producto	
Características de la carga	
Medio de Transporte elegido	
Costos y tiempos de la DFI	

CASO

Plan de Operaciones y Gestión Exportadora

Costos Totales

	UNIDAD	TOTAL
Costo total	30.31	6,061.35
Gastos de exportación	0.55	110.00
Utilidad	6.06	1,212.27
ExWorks	36.92	7,384.40

CASO

Plan de Operaciones y Gestión Exportadora

Transporte Marítimo

	EXWORKS	EXPORTADOR	IMPORTADOR	NEGOCIABLE
FAS	7,384.40	-	-	7,384.40
FOB	7,384.40	530.00	-	7,914.40
CFR	7,384.40	950.00	-	8,334.40
CIF	7,384.40	1,070.00	-	8,454.40

CASO

Plan de Operaciones y Gestión Exportadora

Selección de Precio

El precio que representa la opción más favorable de acuerdo al puntaje obtenido en la matriz de selección del precio es FOB (nombre del puerto de embarque) con 36 puntos. Por lo tanto, el FOB (nombre del puerto de embarque) es su precio objetivo prioritario.

Modo de Pago

La forma de pago se realizará mediante carta de crédito. La entrega de la mercancía es previa al pago, y el cobro se realizará antes del embarque.

CASO

Análisis Financiero y Plan Financiero

BALANCE GENERAL	AÑO 2010	AÑO 2011
Activos		
Activo corriente		
Caja y bancos	7,064.00	32,361.00
Inventarios	70,495.00	60,538.80
Gastos pagados por anticipado		
Total activo corriente	77,559.00	92,899.80
Activo no corriente		
Inmuebles, maquinarias y equipos	23,238.00	23,238.00
Intangibles		
Total activo no corriente	23,238.00	23,238.00
Total activos	100,797.00	116,137.80
Pasivo y patrimonio		
Pasivo corriente		
Tributos por pagar	8,885.00	6,914.00
Cuentas por pagar diversas	12,209.00	18,734.00
Total pasivo corriente	21,094.00	25,648.00
Pasivo no corriente		

Total pasivo no corriente	-	-
Capital	19,260.00	19,260.00
Reservas	18,965.00	29,751.80
Resultados acumulados	41,478.00	41,478.00
Total pasivo y patrimonio	100,797.00	116,137.80

CASO

Análisis Financiero y Plan Financiero

Costo de ventas		
CONCEPTO	2010	2011
Materia directas	248,321.55	494,808.12
Mano de obra directa	204,500.10	407,489.04
Gastos de fabricación	34,083.35	67,914.84
Costos de producción	486,905.00	970,212.00
Inventario inicial	-	-
Disponible	486,905.00	970,212.00
(Inventario final)	-	-
Costo de ventas	486,905.00	970,212.00

CASO

Análisis Financiero y Plan Financiero

Estado de pérdida y ganacia		
	2010	2011
Ventas brutas	533,395.00	1,078,985.00
(Devolución y descuentos)	-	-
Ventas	533,395.00	1,078,985.00
Ingresos (otros)	-	-
Ventas netas	533,395.00	1,078,985.00
(Costo de ventas)	486,905.00	970,212.00
Utilidad bruta	46,490.00	108,773.00
(Gastos administrativos)	5,946.00	35,606.00
(Gastos de ventas)	7,194.00	28,079.00
Utilidad de la operación	33,350.00	45,088.00
Ingresos financieros		
(Gastos financieros)	6,256.00	8,573.00
Utilidad antes de impuestos	27,094.00	36,515.00
(Impuestos)	8,128.20	10,954.50
Utilidad neta	18,965.80	25,560.50

CASO

Análisis Financiero y Plan Financiero: P. Ventas

Presupuesto de Ventas					
CONCEPTO	MES 01	MES 02	MES 03	MES 04	MES 05
Unidades vendidas	20,000	50,000	30,000	25,000	15,000
Precio unidad (US\$)	40	40	40	40	40
Total ingresos	800,000	2,000,000	1,200,000	1,000,000	600,000

CASO

Análisis Financiero y Plan Financiero: P. Producción

Presupuesto de Producción					
	MES 01	MES 02	MES 03	MES 04	MES 05
Unidades vendidas	20,000	50,000	30,000	25,000	15,000
Inventario inicial	4,000	4,000	10,000	6,000	5,000
Inventario final (20%)	4,000	10,000	6,000	5,000	3,000
Total producción	20,000	56,000	26,000	24,000	13,000

CASO

Análisis Financiero y Plan Financiero: Flujo de Caja Proyectado

Flujo de Caja Proyectado					
	MES 01	MES 02	MES 03	MES 04	MES 05
A. Flujo de beneficios					
* Ingresos por ventas	800,000	2,000,000	1,200,000	1,000,000	600,000
* Otros ingresos	0	0	0	0	0
Total ingresos neto	800,000	2,000,000	1,200,000	1,000,000	600,000
B. Flujo de costos	-	-	-	-	-
Costos y gastos producción	-	-	-	-	-
Costos producción	560,000	1,544,000	744,000	676,000	349,500
Gastos administrativos	80,400	201,000	120,600	100,500	60,300
Gastos exportación	27,200	68,000	40,800	34,000	20,400
Depreciación	16,000	40,000	24,000	20,000	12,000
Total costos	683,600	1,853,000	929,400	830,500	442,200
Flujo económico (a-b)	116,400	147,000	270,600	169,500	157,800
Menos					
* Imp. a la utilidad (30%)	33,401	42,633	79,767	49,492	46,037
Flujo financiero	83,000	104,367	190,833	120,008	111,763
* Más					
Depreciación	16,000	40,000	24,000	20,000	12,000
Flujo neto	99,000	144,367	214,833	140,008	123,763

CASO

Análisis Financiero y Plan Financiero: Análisis de Rentabilidad

Valor Presente Neto y TIR						
CONCEPTO	Inversión	MES 01	MES 02	MES 03	MES 04	MES 05
Flujo neto	-280,000	99,000	144,367	214,833	140,008	123,763

Datos

Inversión 280,000
Tasa 2%

VAN \$/. 391,865.71
TIR 40%

PlanEX

Muchas Gracias por su Atención

dparedes@promperu.gob.pe

www.promperu.gob.pe

www.sucex.gob.pe

