



Seminarios virtuales Miércoles del exportador

---

# La agilidad para aprovechar oportunidades en los mercados cambiantes de exportación

Lima, 01 de junio de 2022



**Juan Miguel Galeas**

**Director – Galeas Group**

[juanmiguel@galeasgroup.com](mailto:juanmiguel@galeasgroup.com)

[www.galeasgroup.com](http://www.galeasgroup.com)



**Las empresas desean  
escalar sus negocios en el  
extranjero de manera clara,  
rápida, barata y reduciendo  
la incertidumbre al mínimo.**

(Gkypali, Arvanitis, & Tsekouras,2018).



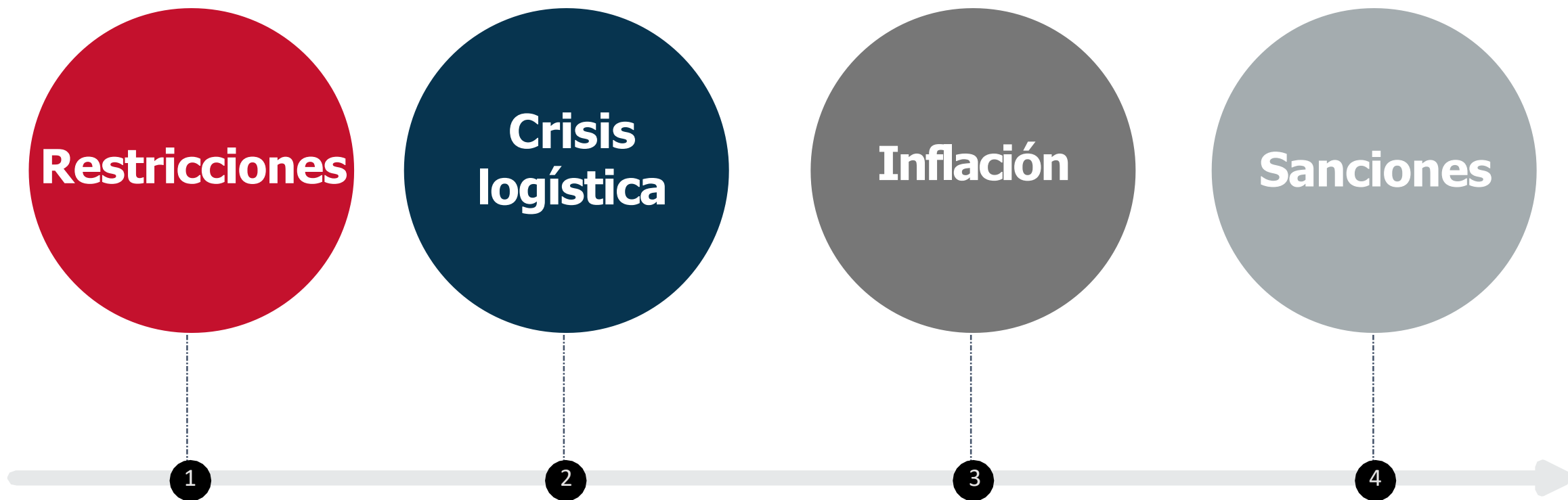
*NO ES EL GRANDE QUIEN SE COME AL CHICO,  
ES EL RAPIDO EL QUE SE COME AL LENTO*



*JASON JENNINGS*



# Grandes desafíos



**Incertidumbre. El riesgo  
de exportar crece.**

**Las oportunidades  
también.**

**Para quien aprenda a  
reducir el riesgo  
sistemáticamente al  
menor costo.**

# Nuevas formas de internacionalización

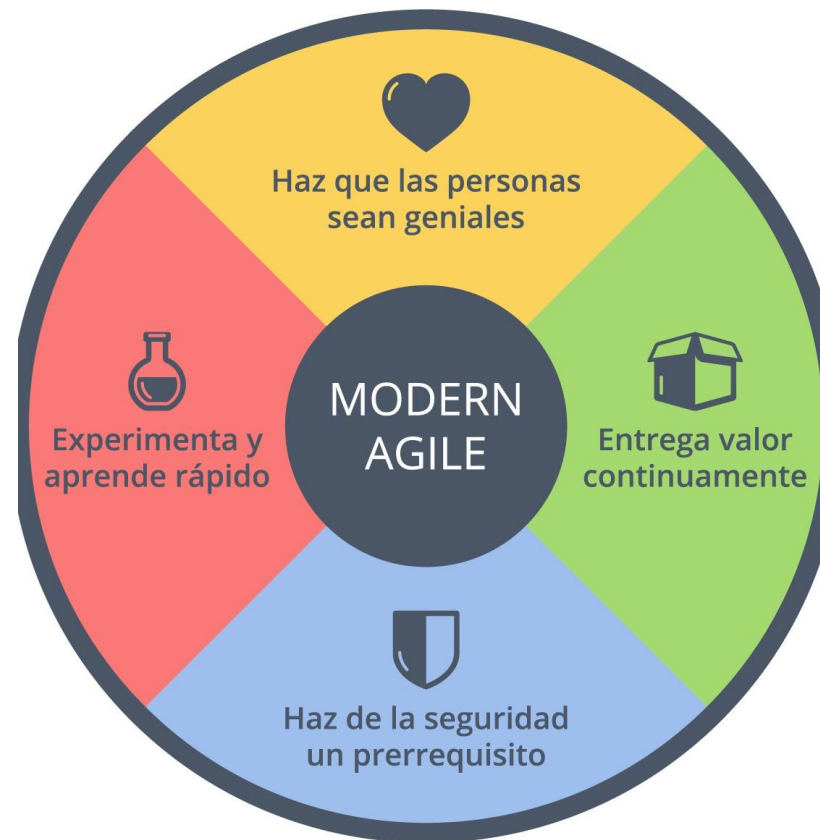


# Nuevas formas de internacionalización



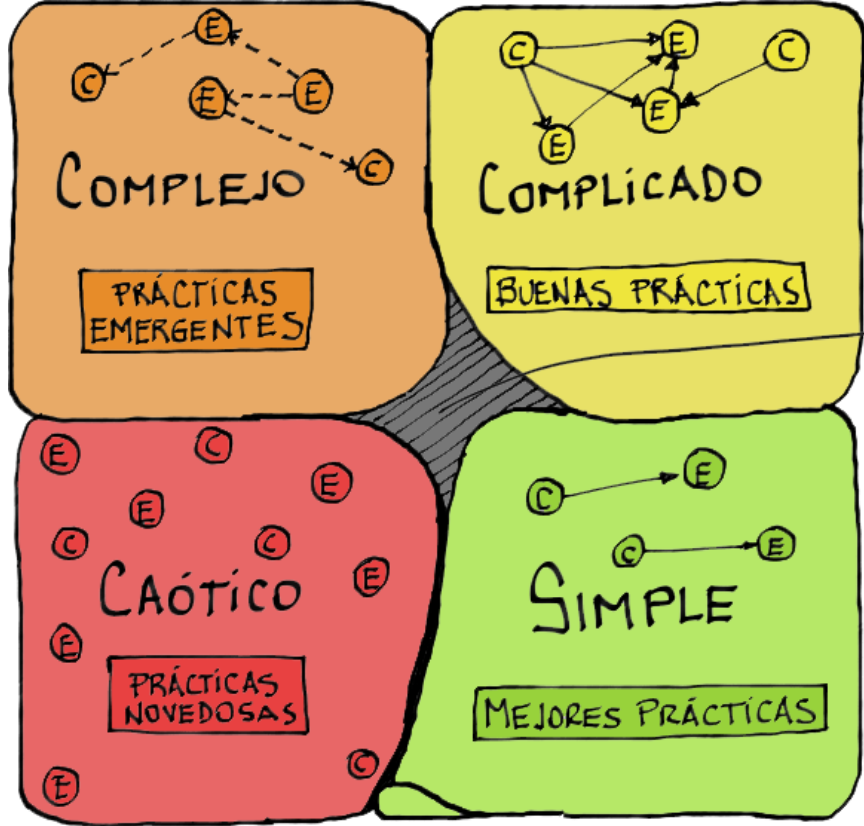
# Agilidad

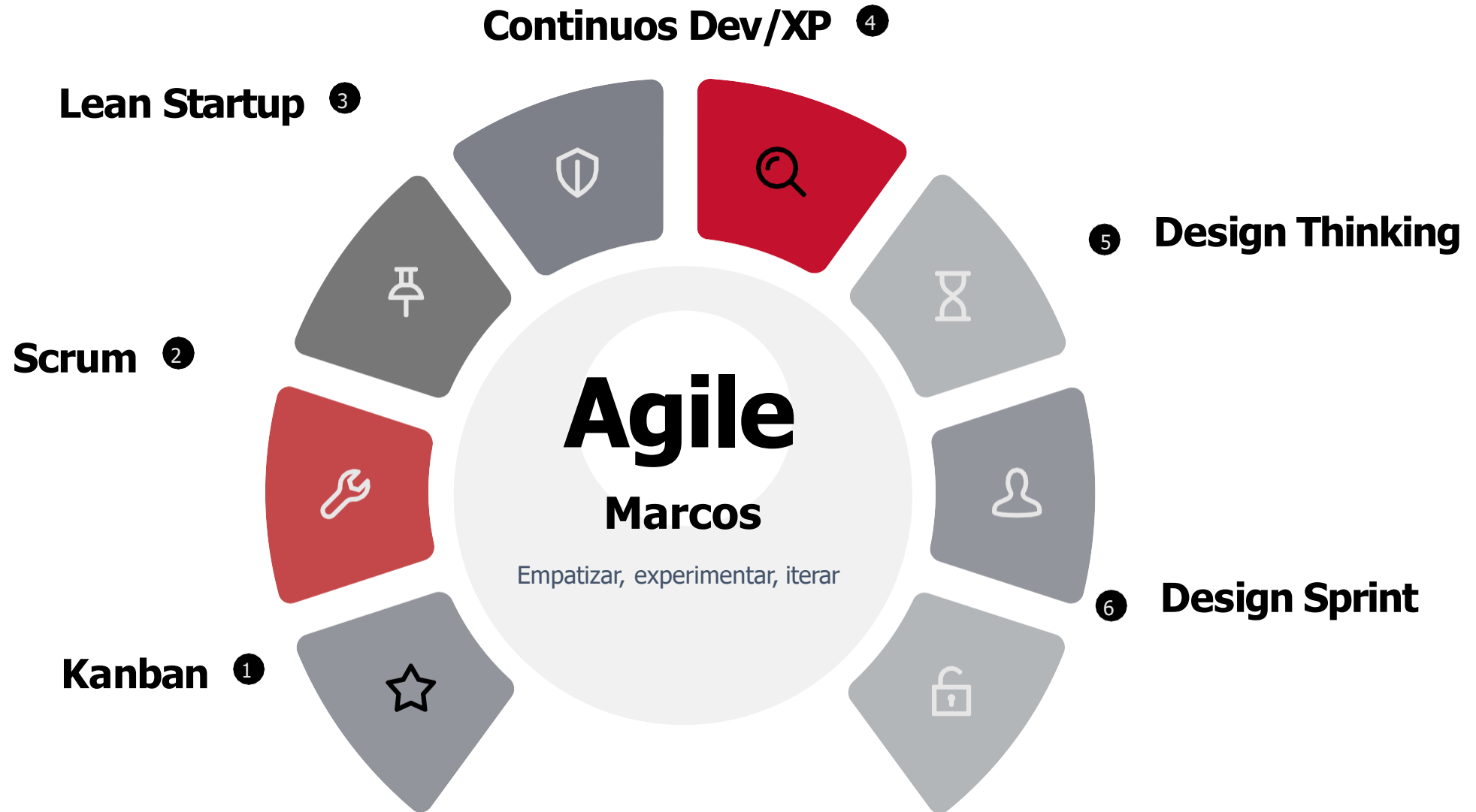
Forma de trabajo que logra satisfacer plenamente a los clientes a través de incrementar la velocidad de toma de decisiones y de aprendizaje, reduciendo sistemáticamente la incertidumbre y el riesgo al menor costo posible.

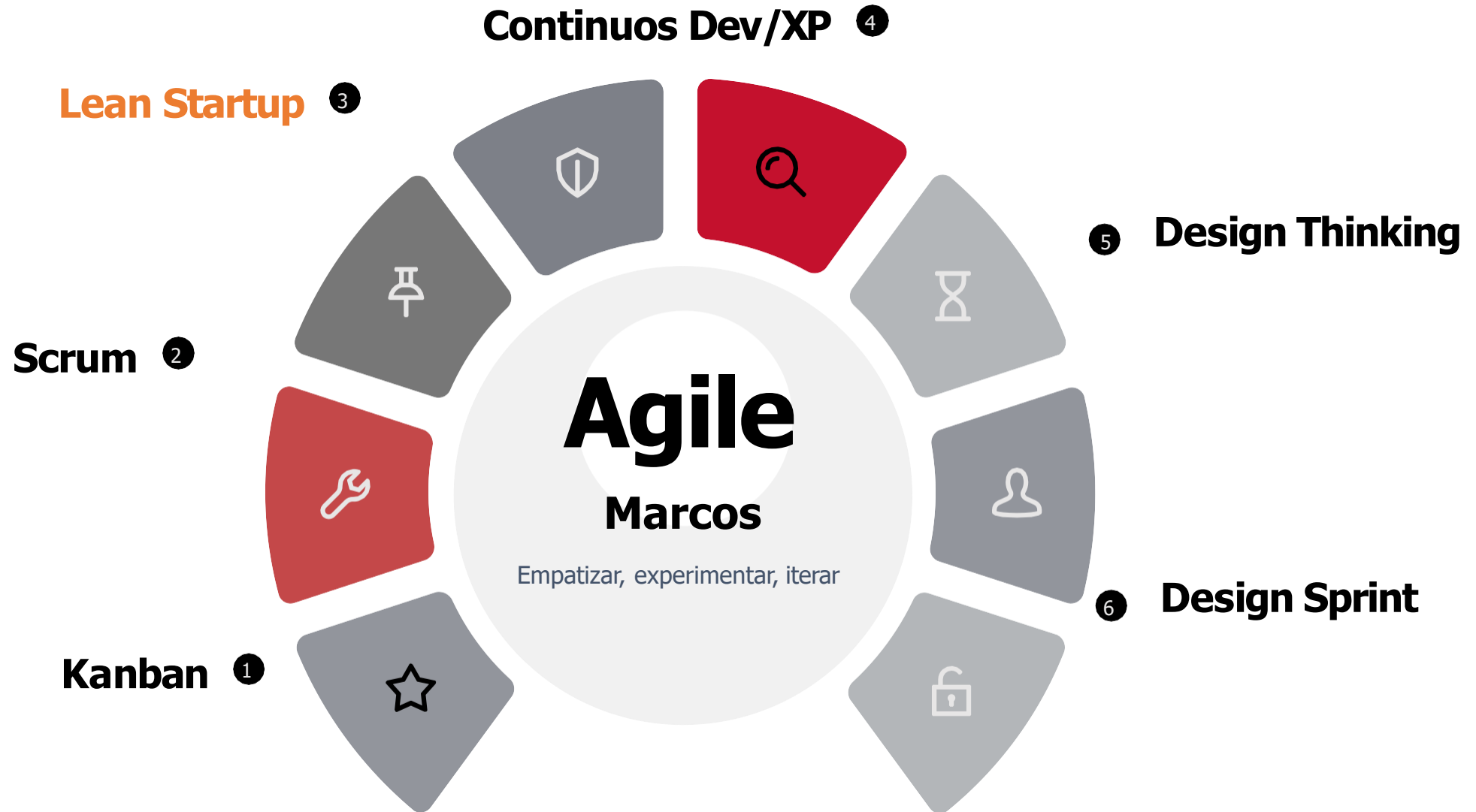


# Escenario Complejo

Decisiones se toman conforme se descubre nueva información.





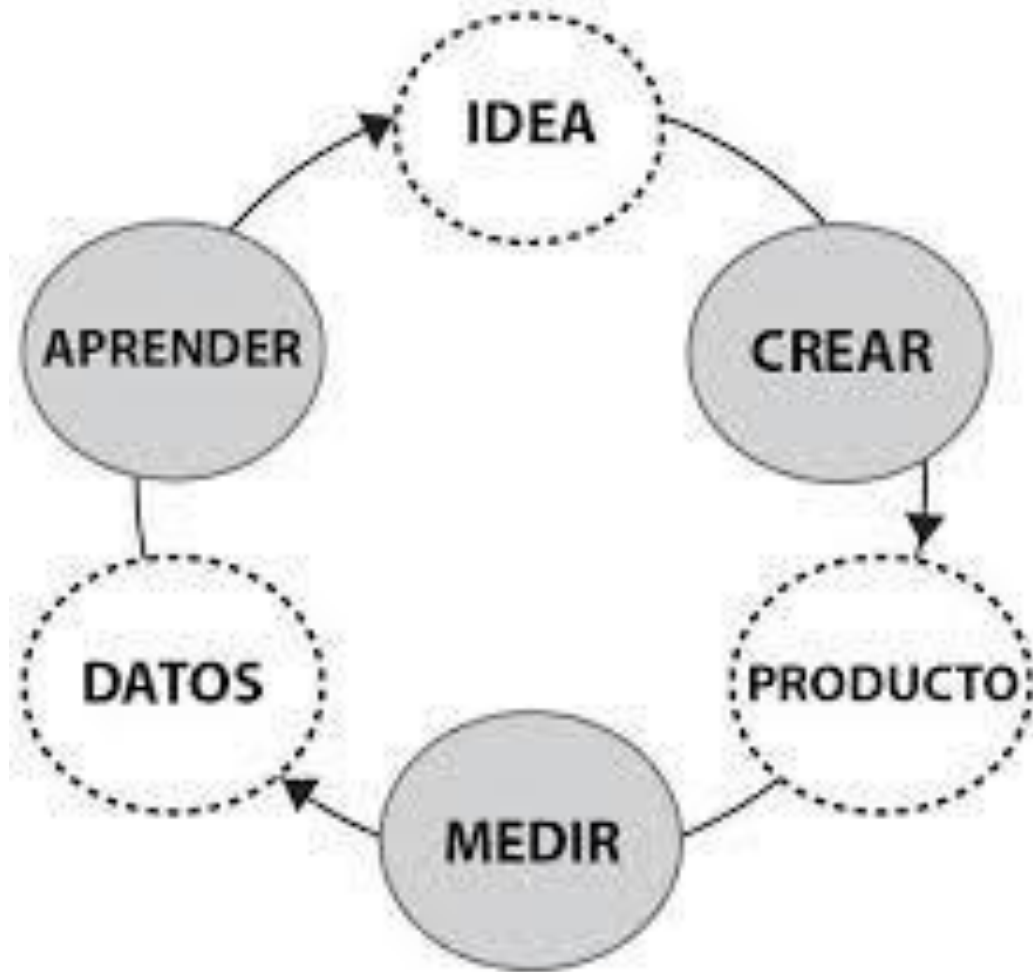




**¿Cómo decidiría la ruta a seguir  
para cruzar un lago congelado?**

¡Paso a paso sin duda!

# Lean Startup





# THE LEAN STARTUP

How Today's Entrepreneurs Use  
Continuous Innovation to Create  
Radically Successful Businesses

# ERIC RIES

# Plan de Exportación

Pasos para desarrollar su plan de exportación:

- Identificar el producto o servicio a exportar y comprobar su potencial de exportación
- Realizar estudios de mercado sobre los países de interés
- Decidir sobre una estrategia de precios para el producto o servicio, y
- Definir una estrategia para encontrar compradores.



# Plan de Exportación



¿Qué productos se seleccionan para el desarrollo de las exportaciones y qué modificaciones, si las hubiere, deben hacerse para adaptarlos a los mercados extranjeros? Evalúe el potencial de exportación de su producto/servicio.

¿Se necesita una licencia de exportación?

¿A qué países se dirige el desarrollo de las ventas?

¿Cuáles son los perfiles básicos de los clientes y qué canales de marketing y distribución se deben utilizar para llegar a los clientes?

¿Cuáles son los desafíos especiales (por ejemplo, la competencia, las diferencias culturales y los controles de importación y exportación) y la estrategia para abordarlos?

# Plan de Exportación



¿Cómo se determinará el precio de venta de exportación de su producto?

¿Qué medidas operativas específicas deben tomarse y cuándo?

¿Cuál será el plazo para implementar cada elemento del plan?

¿Qué personal y recursos de la empresa se dedicarán a la exportación?

¿Cuál será el costo en tiempo y dinero para cada elemento?

¿Cómo se evaluarán los resultados y se utilizarán para modificar el plan?

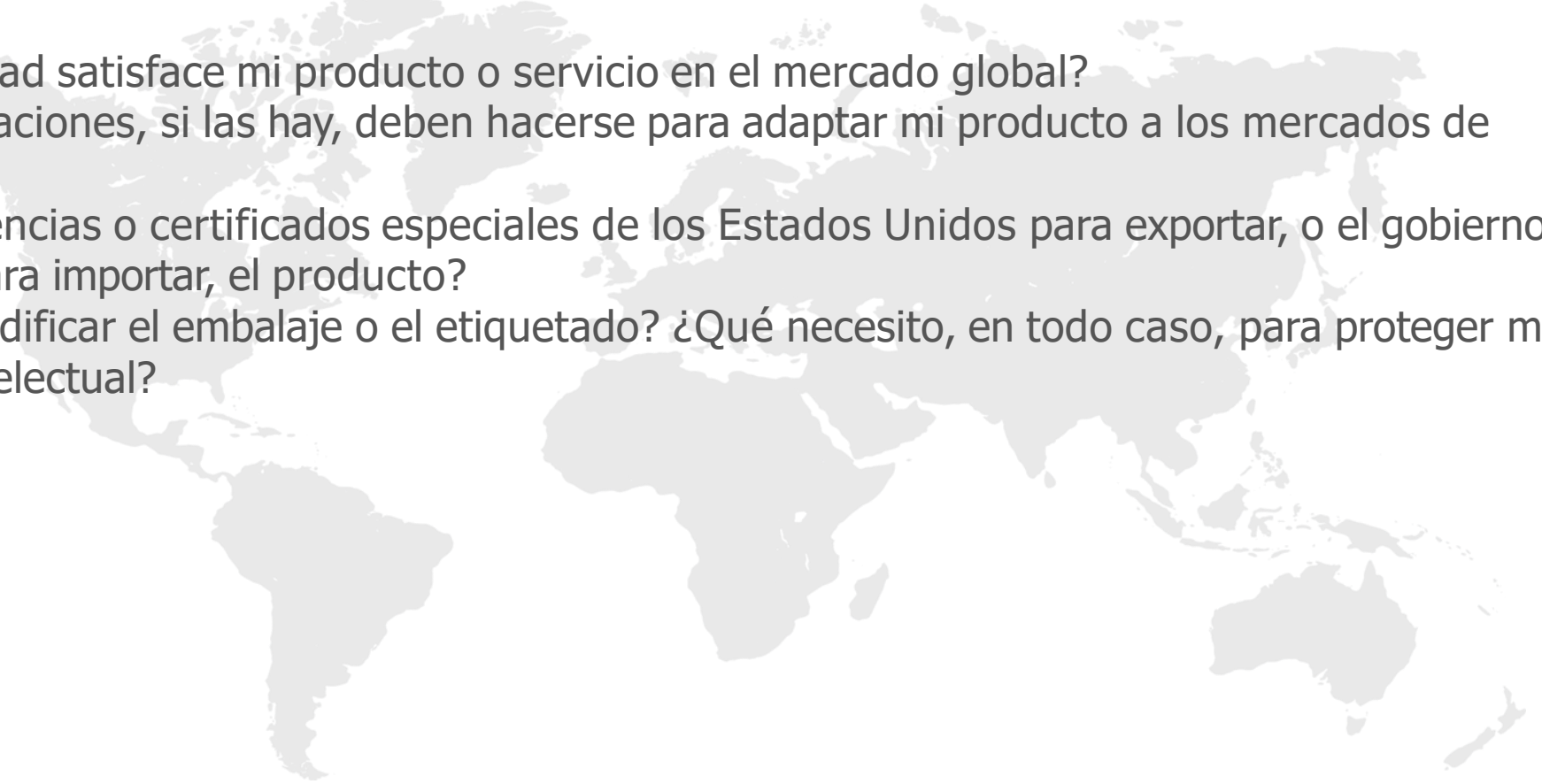
# Producto o servicio

¿Qué necesidad satisface mi producto o servicio en el mercado global?

¿Qué modificaciones, si las hay, deben hacerse para adaptar mi producto a los mercados de exportación?

¿Necesito licencias o certificados especiales de los Estados Unidos para exportar, o el gobierno del comprador para importar, el producto?

¿Necesito modificar el embalaje o el etiquetado? ¿Qué necesito, en todo caso, para proteger mi propiedad intelectual?



# Consideraciones de precios

¿Cuál es el costo de llevar mi producto al mercado (flete, aranceles, impuestos y otros costos)?  
Dada una estimación de los costos de envío, ¿cuál es mi estrategia de precios?



# Promoción

¿Qué modificaciones, si las hay, debo hacer a mi sitio web con fines de marketing?

¿Debo vender en plataformas de comercio electrónico de terceros?

¿Qué tipo de redes sociales debo usar para crear conciencia?

¿Debo asistir a una feria comercial donde estén presentes compradores internacionales?



# Experiencia



¿En qué países ya se han realizado negocios o ya se han recibido consultas?

¿De qué líneas de productos se habla más?

¿Los clientes nacionales están comprando el producto para su venta o envío al extranjero?

Si es así, ¿dónde?

¿La tendencia de las ventas y las consultas es al alza o a la baja?

¿Quiénes son los principales competidores nacionales y extranjeros?

¿Cuáles son algunas de las lecciones aprendidas de experiencias de exportación pasadas?

# Personal

¿Qué experiencia internacional interna tiene la empresa (experiencia en ventas internacionales, capacidades lingüísticas, etc.)?

¿Quién será responsable de la organización y el personal del departamento de exportación?

¿Cuánto tiempo de la alta dirección debería/podría asignarse?

¿Qué estructura organizativa se requiere para garantizar que las ventas de exportación reciban un servicio adecuado?

¿Quién seguirá adelante después de que se haya realizado la planificación?

# Capacidad de producción

¿Cómo se está utilizando la capacidad actual?

¿El llenado de pedidos de exportación perjudicará las ventas internas?

¿Qué pasa con el costo de producción adicional?


¿Hay fluctuaciones en la carga de trabajo anual?

¿Cuándo? ¿Por qué?

¿Qué cantidad mínima de pedido se requiere?

¿Qué se requiere para diseñar y envasar productos específicamente para la exportación?

# Capacidad financiera

- 
- ¿Qué cantidad de capital se puede comprometer para la producción y comercialización de exportación?
  - ¿Qué nivel de costos operativos puede ser soportado por el departamento de exportación?
  - ¿Cómo se asignarán los gastos iniciales de los esfuerzos de exportación?
  - ¿Qué otros nuevos planes de desarrollo podrían competir con los planes de exportación?
  - ¿En qué fecha debe pagarse por sí mismo un esfuerzo exportador?
  - ¿Reúne los requisitos para recibir algún tipo de financiación de las exportaciones?

# Problemas de gestión



¿Son las razones para perseguir los mercados de exportación objetivos sólidos (como aumentar el volumen de ventas o desarrollar una base de clientes más amplia) o más frívolos (por ejemplo, el propietario quiere una excusa para viajar)?

¿Qué tan comprometida está la alta dirección con la exportación?


¿Se considera que la exportación es una solución rápida para la caída de las ventas internas?

¿Se descuidará a los clientes de exportación si las ventas internas se recuperan?

¿Cuáles son las expectativas?

¿Con qué rapidez espera la administración que las operaciones de exportación se vuelvan autosostenibles?

¿Qué nivel de retorno de la inversión se espera?

A middle-aged man with grey hair, a beard, and glasses is sitting on a couch, gesturing with his hands while speaking. He is wearing a dark sweater over a collared shirt. The background is a bright, out-of-focus indoor setting with a window.

“Ningún plan de negocio sobrevive al primer contacto con el cliente”. - *Steve Blank*

# Plan de Exportación

Pasos para desarrollar su plan de exportación:

- Identificar el producto o servicio a exportar y comprobar su potencial de exportación
- Realizar estudios de mercado sobre los países de interés
- Decidir sobre una estrategia de precios para el producto o servicio, y
- Definir una estrategia para encontrar compradores. ¿?

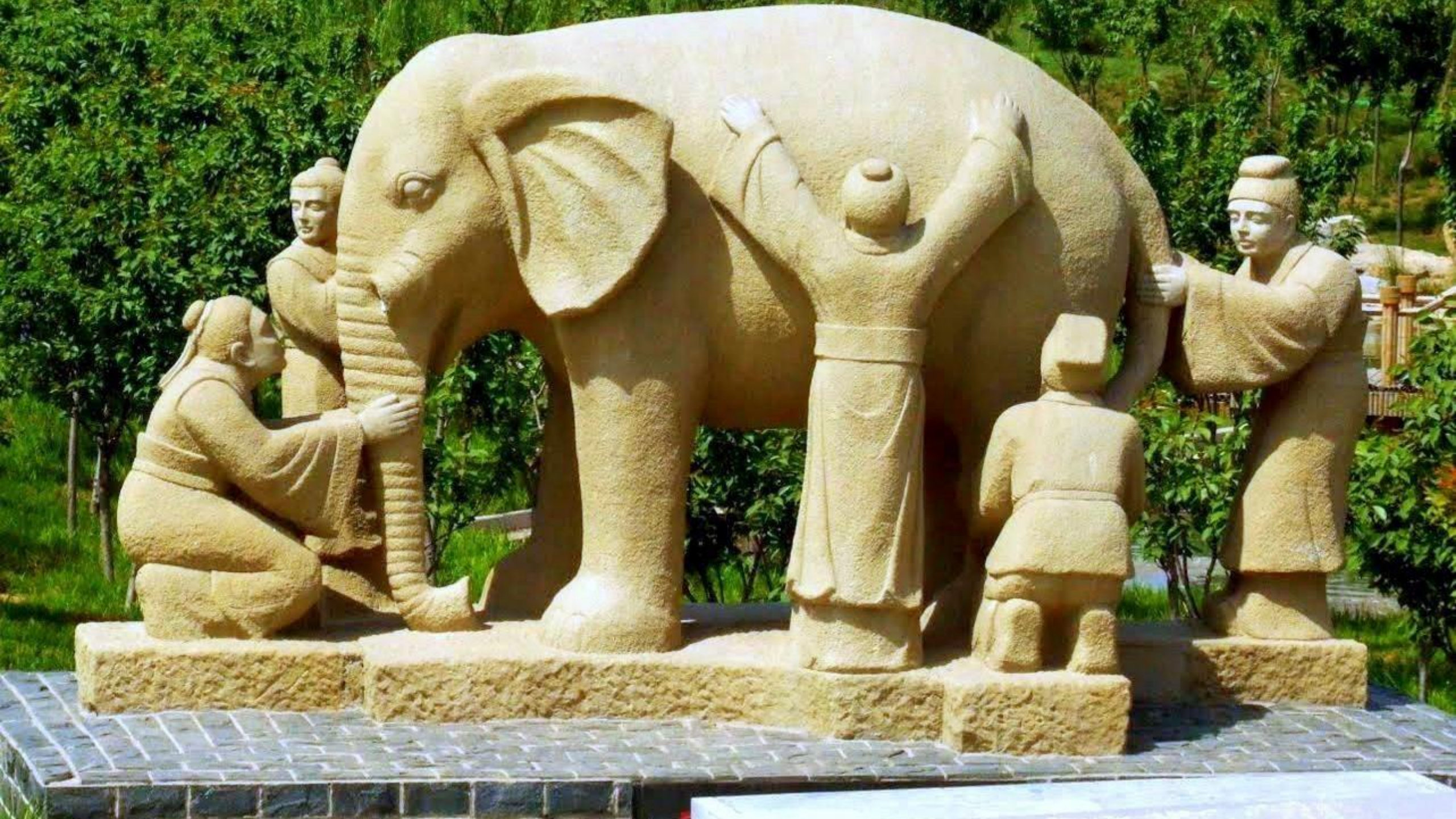


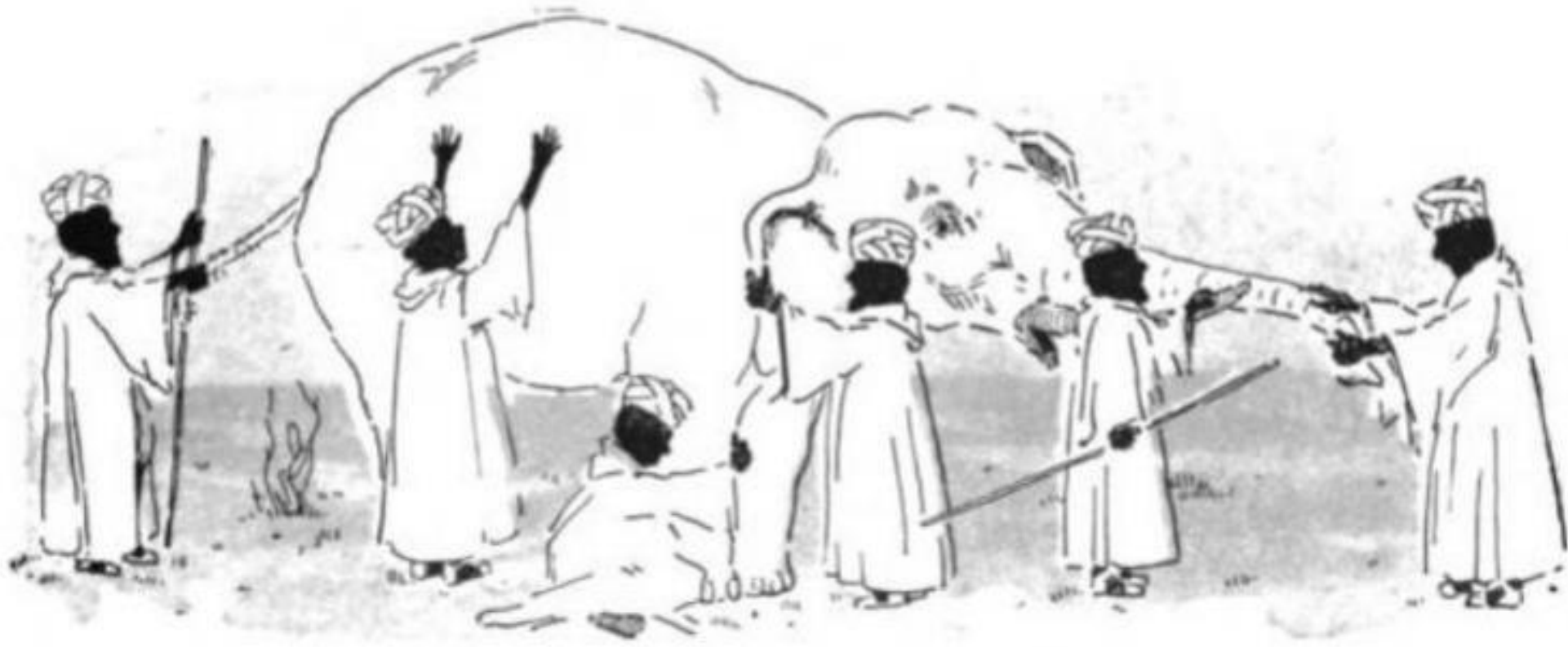
# Plan de Exportación

Pasos para desarrollar su plan de exportación:

- Identificar el producto o servicio a exportar y comprobar su potencial de exportación
- Realizar estudios de mercado sobre los países de interés
- Decidir sobre una estrategia de precios para el producto o servicio, y
- Definir una estrategia para encontrar compradores. ¿?
- Oportunidad¿?







**YO SÉ HACERLO**

**YO NO SÉ HACERLO**

**YO CONOZCO**

YO SÉ QUE SÉ HACERLO

FORTALEZA



USAR

YO SÉ QUE NO SÉ HACERLO

DEBILIDAD



APRENDER

**YO DESCONOZCO**

YO NO SÉ QUE SÉ HACERLO

OPORTUNIDAD



ATREVERSE

YO NO SÉ QUE NO SÉ HACERLO

AMENAZA



EXPLORAR

Adaptación de la ventana de Johari



# El método científico



observaciones



preguntas



documentación



hipótesis

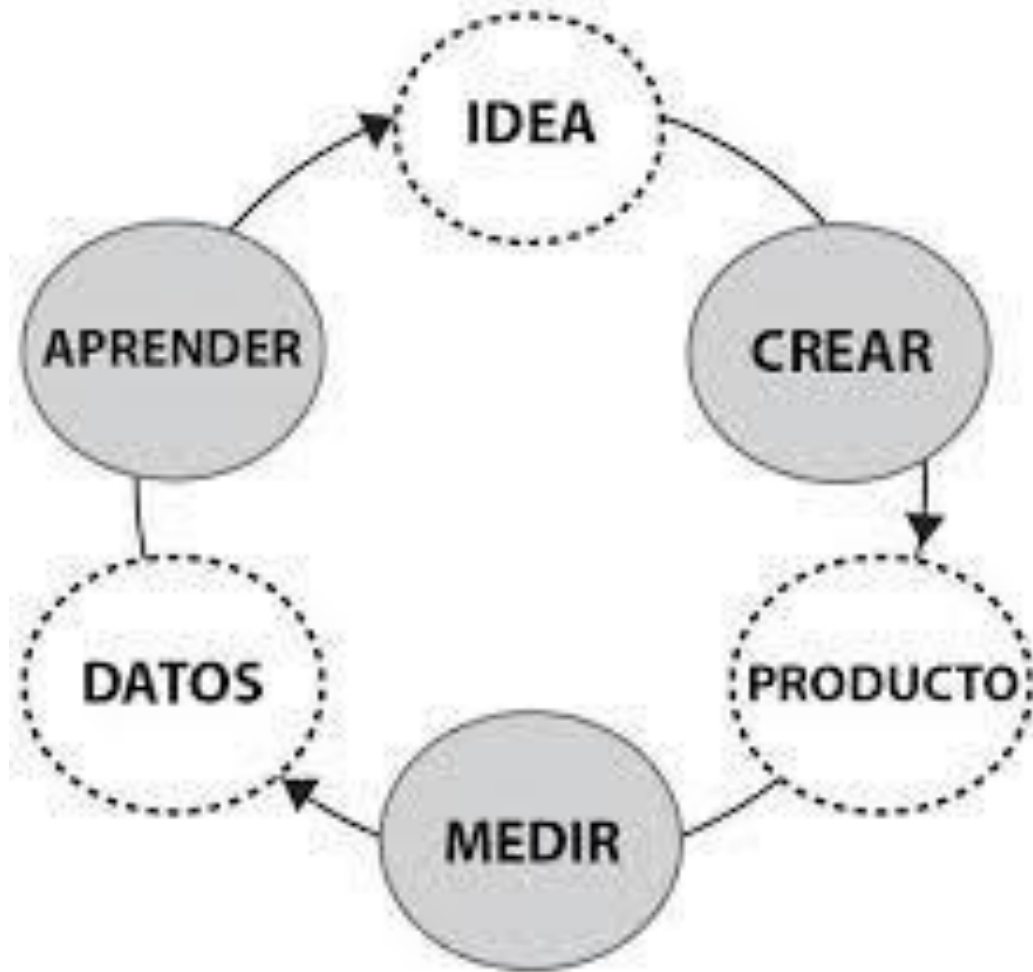


conclusiones



experimentación

# Lean Startup



**¿Cómo reducir  
sistemáticamente el  
riesgo de aprovechar  
una nueva oportunidad?**

**Desarrollando clientes  
antes de invertir en  
ejecutar el plan de  
exportación.**

# Deseabilidad, factibilidad, viabilidad



# Desarrollo de clientes

01



**Encaje  
Cliente -  
Problema**

02



**Encaje  
Problema -  
Solución**

03



**Encaje  
Solución -  
Producto**

04



**Encaje  
Producto -  
Mercado**

05



**Escalar**

**01**



## **Encaje Cliente - Problema**

### **ENTREVISTAR:**

Entrevistar a los potenciales clientes del mercado nuevo.

Entrevistar 8 personas mínimo en entrevistas 1 a 1 de una hora máximo.

Elaborar un cuestionario guía, con preguntas diseñadas para evitar el sesgo en las respuestas.

Aprender sobre:

Su contexto

Sus experiencias y emociones

Datos concretos relacionados al producto

**Oportunidad**

02



## Encaje Problema - Solución

### PRESENTAR UN MVP DE BAJO NIVEL O PROTOTIPO

Elaborar una presentación, brochure, video, web o lo que permita mostrar las características del producto o servicio ANTES de construirlo.

Presentarlo a 8 personas en entrevistas 1 a 1 de una hora máximo.

Evitar el sesgo a la hora de entrevistar.

Recibir feedback.

Mejorar el producto o servicio y repetir el proceso hasta que tenga alta aceptación.

**Producto/Servicio**  
**Cliente**

03



## **Encaje Solución - Producto**

### **PRESENTAR UN MVP DE MEDIO NIVEL**

Rediseñar el producto/servicio con el feedback recibido.

Simular una situación de venta a potenciales clientes.

Entrevistar a 8 potenciales clientes en entrevistas de 1 a 1 de una hora máximo, evitando sesgar.

Recoger una “moneda”: Carta de intención, correo mostrando interés en comprar cuando esté desarrollado el product.

**Cliente (Early Adopter)**

04



## Encaje Producto - Mercado

### PRESENTAR UN MVP DE ALTO NIVEL

Identificar el tipo de cliente que mejor reaccionó a la simulación de venta (early adopter).

Desarrollar el producto en lotes mínimos.

Encontrar clientes con las mismas características a los que mejor reaccionaron (early adopters) y explorar una simulación de venta con un producto mínimo viable que permita ser entregado.

Invertir en marketing para captar más clientes similares.

**Mercado**

**05**



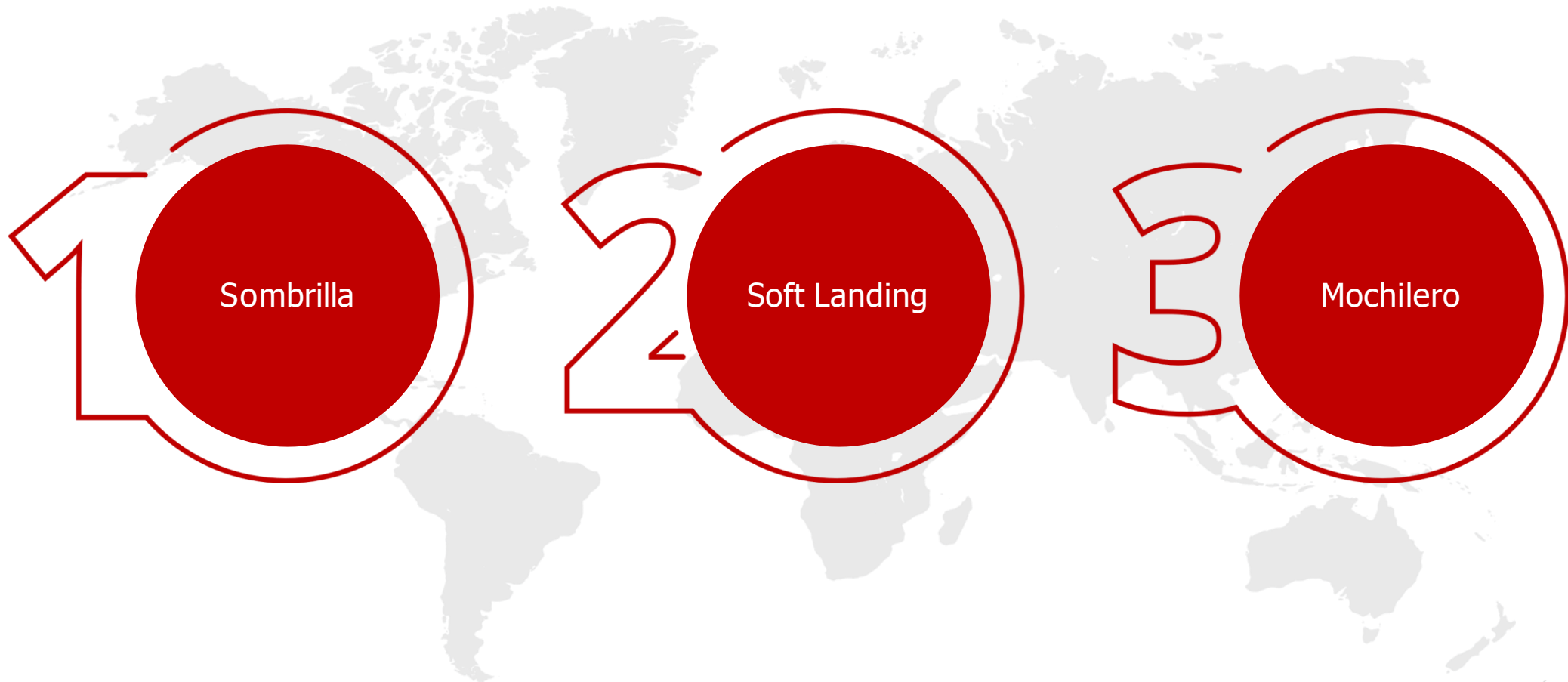
**Escalar**

## **INVERTIR RECURSOS EN EL MERCADO NUEVO**

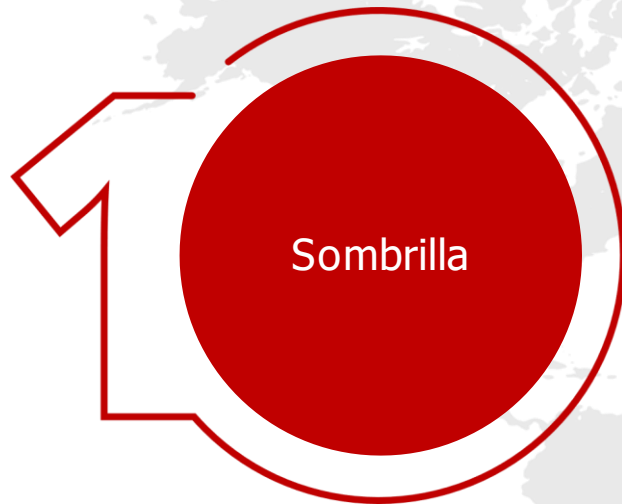
Identificar una forma de comenzar a vender el producto en el nuevo mercado que permita desinvertir rápidamente si las condiciones no resultan favorables.

**Promoción, Producción, Personal,  
Financiamiento, Gestión, Experiencia**

# Formas ágiles de escalamiento



# Formas ágiles de escalamiento



Sombrilla

## CREACIÓN DE UNA SEDE "VIRTUAL"

Solo se contrata a un vendedor en el nuevo mercado y este realiza el trabajo de campo para determinar las problemáticas que existen para concretar las ventas, descubrir las barreras no tarifarias, identificar nichos de mercado e informar de ajustes del producto para lograr penetrar de mejor forma.

# Formas ágiles de escalamiento



## ALIANZA CON EMPRESA OPERADORA

Se crea una alianza con una empresa operadora en el nuevo mercado que se encarga de lidiar con el proceso de la operatividad y venta del producto. La empresa exportadora se encarga del marketing y mantiene la propiedad intelectual.

# Formas ágiles de escalamiento



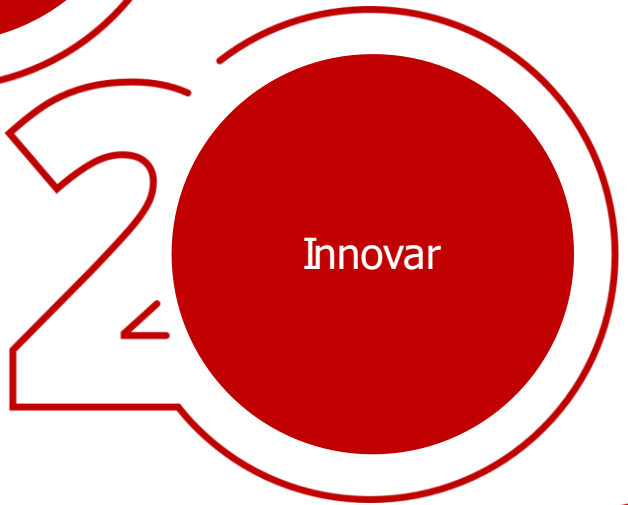
Mochilero

## **SUBCONTRATAR EMPRESAS PEQUEÑAS O STARTUPS**

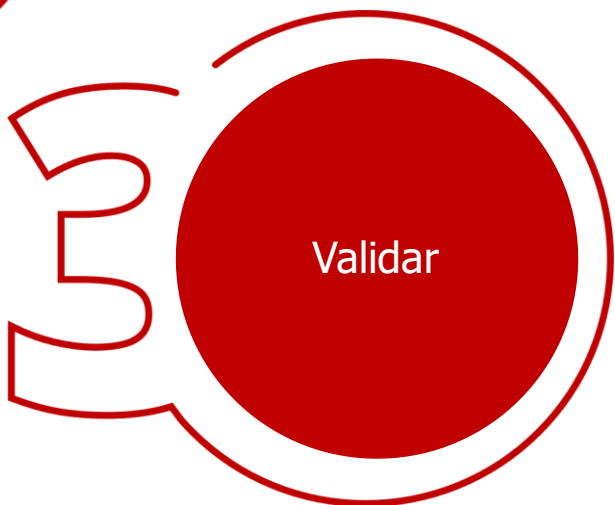
La empresa grande reduce el riesgo y costo de escalamiento contratando una empresa pequeña en el mercado meta que tenga cierta autonomía para toma de decisiones en el proceso de escalar. Descubre la problemática con una inversión en pequeña escala y esa información se usa para aprender y diseñar una mejor estrategia de ingreso al nuevo mercado.



**Explorar el mercado y detectar oportunidades ocultas**



**Diseñar un modelo de negocio de exportación innovador que lo haga posible**



**Validarlo y desarrollar clientes antes de invertir**

Seminarios virtuales Miércoles del exportador

# Preguntas y Respuestas

---



**Juan Miguel Galeas**

**Director – Galeas Group**

[juanmiguel@galeasgroup.com](mailto:juanmiguel@galeasgroup.com)

51 971057189



PERÚ

Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

