

¿Cómo elaborar un Plan de Negocio de Exportación? Segunda Parte

El Plan Estratégico y Plan Organizacional

David Paredes Bullon

dparedes@promperu.gob.pe

Sub Dirección de Servicios y Asistencia

Empresarial

Abril 2011





Contenido

Introducción

Estructura del Plan de Negocio de Exportación

Auto diagnóstico Empresarial: Potencial

Exportador

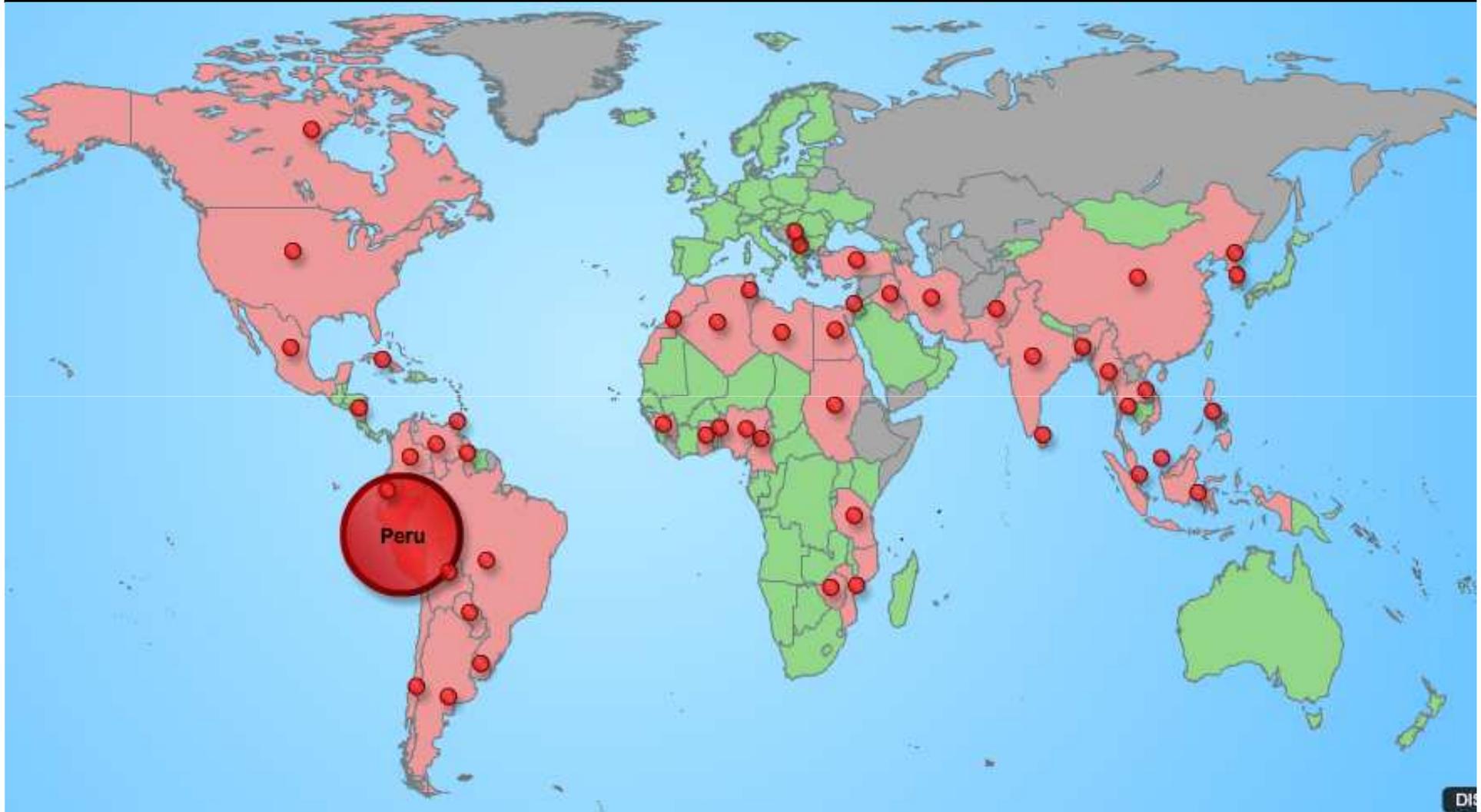
Plan Estratégico

Plan Organizacional

Caso de Plan Estratégico y Organizacional



Introducción



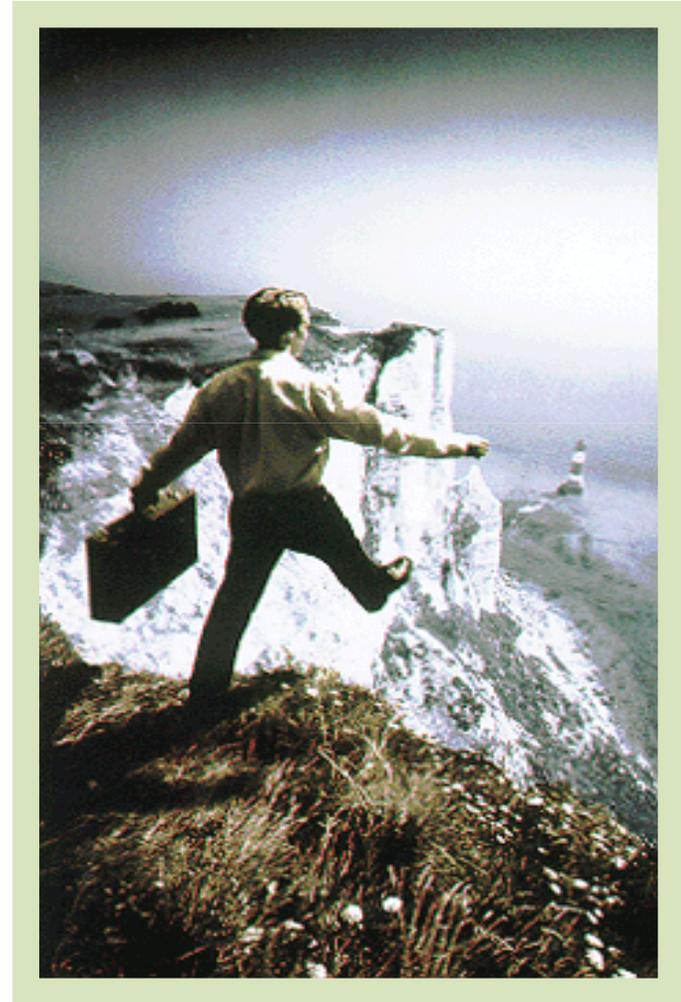
Fuente: OMC- www.wto.org



Introducción

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

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





Estructura del Plan de Negocio Exportador

Resumen Ejecutivo

Capítulo I: El plan Estratégico y Plan Organizacional

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

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



Estructura del Plan de Negocio Exportador

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

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



Estructura del Plan de Negocio Exportador

Capítulo III: La Gestión Exportadora

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

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



Estructura del Plan de Negocio Exportador

Capítulo IV: Análisis Financiero y Plan Financiero

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

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



Auto diagnóstico Empresarial

Los principales sectores exportadores del Perú son:

- Minería
- Agroindustria
- Pesquero
- Textiles y Confecciones

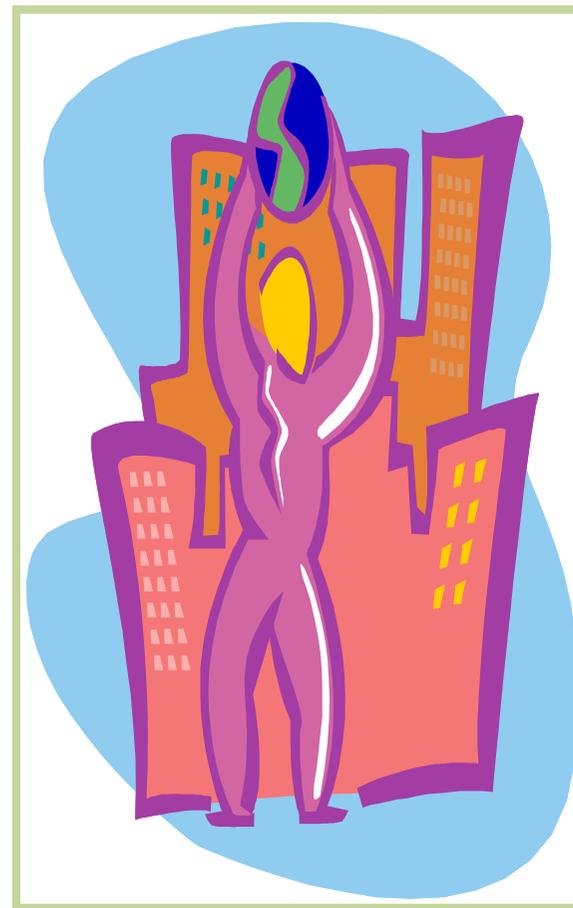
Las características de cada región identifican el Potencial Exportador.
¿Las empresas pueden identificar su potencial exportador?





Auto diagnóstico Empresarial

El potencial exportador es la facultad que tiene una empresa para exportar utilizando sus fortalezas, debilidades para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado internacional. 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.





Auto diagnóstico Empresarial

Potencial Exportador Empresarial.

Una forma de comenzar es realizar un auto-diagnóstico, preguntando el grado de satisfacción de la empresa en el proceso de comercialización.

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.





Auto diagnóstico Empresarial

Auto diagnóstico Empresarial

Satisfacción al cliente

1. ¿Cuenta la empresa con un servicio post-venta para mejorar y fortalecer su relación con los clientes?
2. ¿Cuenta con una estrategia formal para administrar sus relaciones con clientes?
3. ¿Ha establecido coordinación, colaboración, y procesos eficaces que integren la función de marketing, ventas, y servicios para responder mejor a sus clientes?



Auto diagnóstico Empresarial

Auto diagnóstico Empresarial

Producción

1. ¿Se hace planificación de la producción?
2. ¿Utiliza diagrama de flujo de los procesos?
3. ¿Se documenta todos los procesos de producción (procedimientos, instructivos, registros)?
4. ¿Tiene la planta la capacidad para producir las cantidades necesarias para pedidos de exportación futuros?
5. ¿Tienen capacidad para cambiar de maquinaria y equipo?



Auto diagnóstico Empresarial

Auto diagnóstico Empresarial

Logística exportadora

1. ¿Utiliza su proceso productivo materia prima importada?
2. Cuenta con documentación sustentadora como: Orden de compra, Facturas, Informes de calidad, Informes de horas trabajadas, Documentos de exportación (si exporta)
3. ¿Estudia los requerimientos de empaque y embalaje de su producto, para el transporte de la mercadería?
4. ¿Utiliza la empresa personal especializado que conoce e interpreta con precisión los Incoterms 2010 de la Cámara de Comercio Internacional?



Auto diagnóstico Empresarial

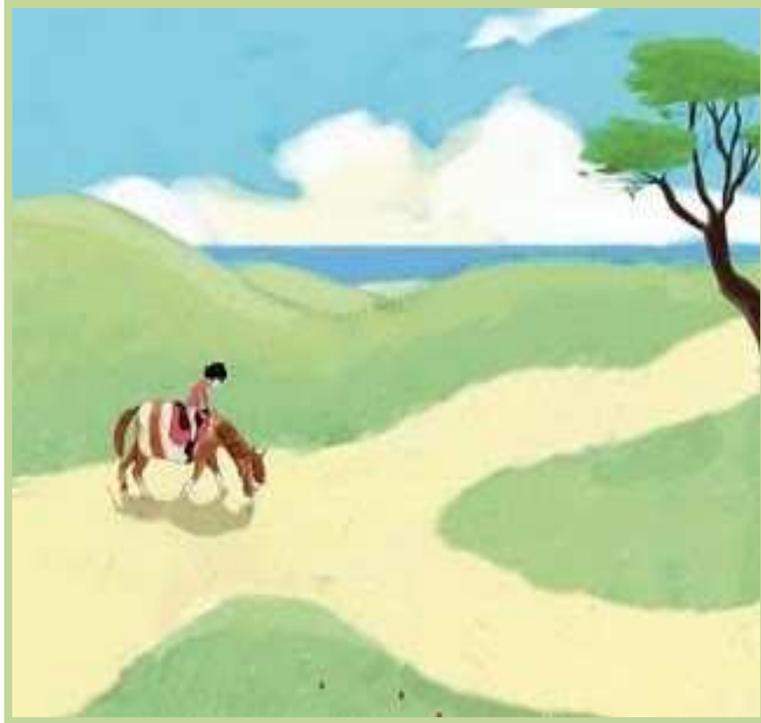
Auto diagnóstico Empresarial

Costos y Presupuestos

1. ¿Cuenta con una estructura de costos de exportación para determinar sus costos de exportación?
2. ¿Conoce los elementos de costos a considerar en una importación?
3. ¿Conoce los elementos de costos a considerar en la logística exportadora?
4. ¿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



Plan Estratégico



Pedro: ¿Qué camino debo tomar desde aquí?

Una voz le contesta: Eso depende en gran medida de adónde quieres ir.

Pedro: ¡No me importa mucho adónde...!

La voz le contesta: Entonces, da igual la dirección.

¿Qué tiene que hacer el empresario?

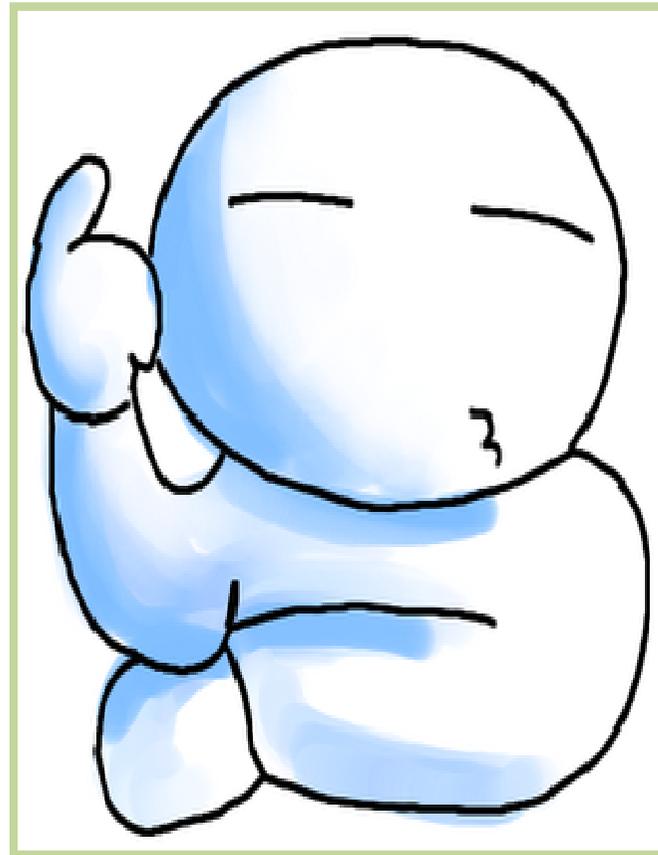
Respuesta: Planeamiento



Plan Estratégico

Planeamiento: Concepto

La planeación es una actividad intelectual que antecede a todo el proceso administrativo, su objetivo es lograr que se cumpla con la misión y propósitos básicos de la organización. En la planeación se establece el marco de referencia general para toda la organización. La planeación posibilita contar con indicadores para evaluar los resultados.





Plan Estratégico

Planeamiento Estratégico: 3 preguntas básicas

El Planeamiento Estratégico necesita responder 3 preguntas básicas:

¿Adónde estamos yendo?

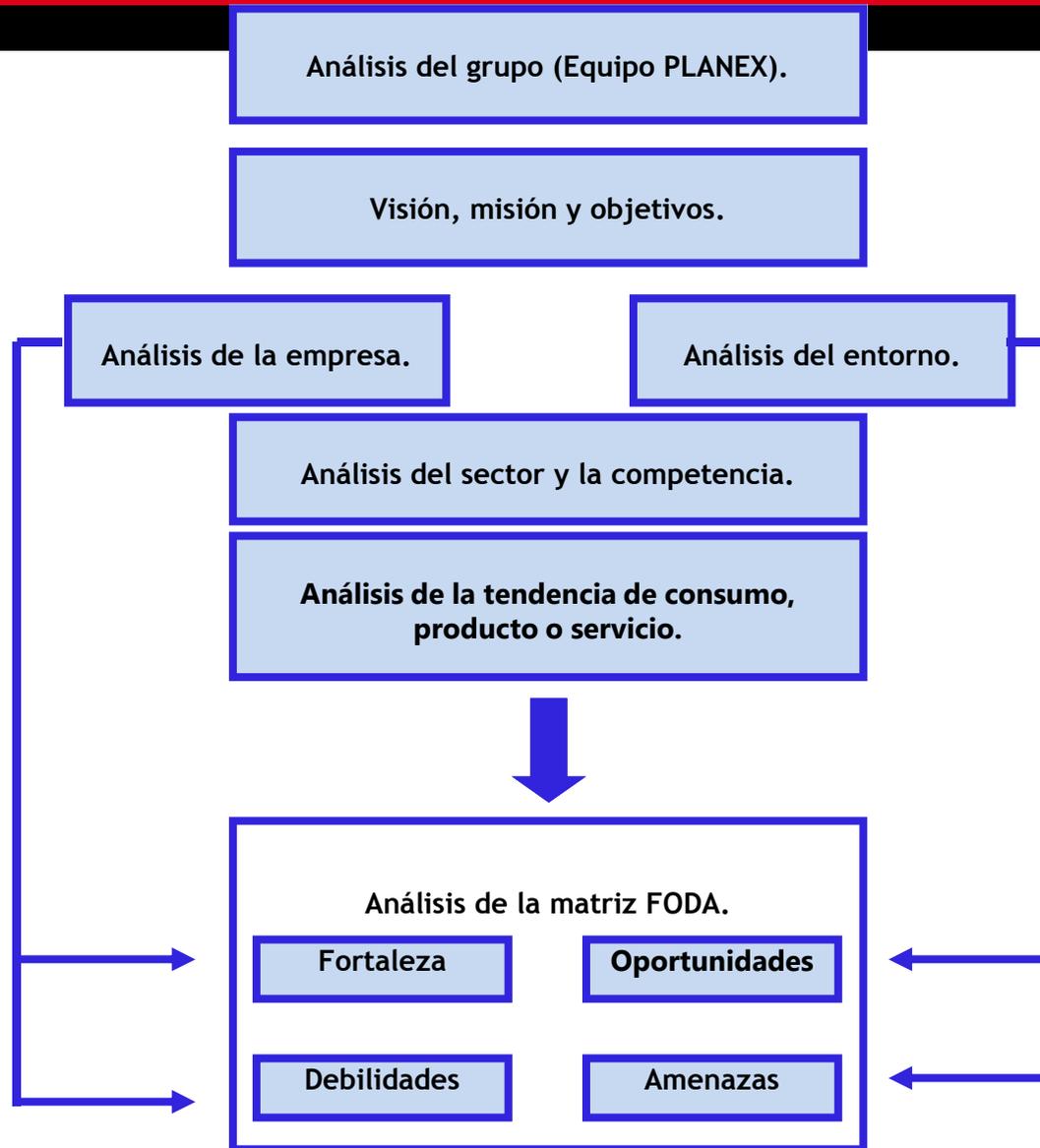
¿Cuál es el ambiente en el que estamos operando hoy?

¿Cómo llegamos donde queremos estar?





Plan Estratégico



Adaptado para el Manual PLANEX

FUENTE: Como diseñar un plan de negocios – The Economist



Plan Estratégico

Visión:

La visión es el estado futuro que deseamos para nuestra organización. Esta visión recoge las aspiraciones de la persona encargada de establecer la dirección de la empresa. Estas aspiraciones deben ir encaminados con los esfuerzos y las acciones de todos los miembros

Ejemplo Artesanías PERU SAC - Visión

“Ser líderes en la comercialización de artesanías ofreciendo a clientes exigentes productos con finos acabados y de primera calidad, brindando total satisfacción en nuestras relaciones comerciales.”



Plan Estratégico

Visión ¿Cómo redactar la visión de la Empresa?

¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra empresa?

¿Qué características queremos resaltar?

¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento para nuestra empresa?

¿Qué contribución única deberemos hacer en el futuro?

¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?

¿Cómo queremos que nuestra empresa sea reconocida?

Visión:



Plan Estratégico

Misión:

La misión es la razón de ser de la organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y cuáles son los límites de sus actividades. Es aquello que todos los que componen la organización se sienten obligados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario.

Ejemplo Artesanías PERU SAC - Misión

“Somos una empresa que creará y buscará oportunidad de negocio en la exportación de artesanías peruanas que son la expresión de un arte milenario hecho a mano por los artesanos peruanos; buscamos darles la oportunidad de dar a conocer la belleza de sus trabajos, al mismo tiempo que mejoran su nivel de vida.”



Plan Estratégico

Misión ¿Cómo redactar la misión de la Empresa?

¿Qué Somos?

¿En qué negocio estamos?

¿Qué hacemos y cómo lo hacemos?

¿Qué necesidades satisfacemos rentablemente?

¿A quién satisfacemos esas necesidades?

Misión:



Plan Estratégico

Valores:

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes..

Ejemplo Artesanías PERU SAC - Valores

- *Calidad*
- *Innovación*
- *Compromiso - Responsable*
- *Integridad*
- *Excelencia*



Plan Estratégico

Análisis Interno. Conformado por

- **Fortalezas:** Cualquier actividad de la organización que realiza bien o recursos que ella controla, con un alto grado de eficiencia.
- **Debilidades:** Actividad que la organización NO realiza bien y/o con recursos escasos, y que le coloca en desventaja frente a sus competidores.



Plan Estratégico

Análisis Interno. Conformado por

- **Fortalezas. Ejemplos**

- Contar con la mejor maquinaria.
- Tener un buen grupo de trabajo.
- Contar con recursos económicos.
- Tener una buena relación con sus clientes.
- Poseer los estados contables al día.

- **Debilidades. Ejemplos**

- Ofrecer productos deficientes o con problemas de fabricación.
- Tener deudas muy difíciles de cancelar.
- Contar con un equipo de trabajo fragmentado, y con dificultades para relacionarse entre sí.
- Recibir continuas quejas de sus clientes por la mala atención.



Plan Estratégico

Análisis Externo. Conformado por

- **Oportunidades:** Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.
- **Amenazas:** Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.



Plan Estratégico

Análisis Externo. Conformado por

- **Oportunidades. Ejemplos**

- Cambio monetario favorable a la exportación.
- Políticas laborales afines a sus necesidades.
- Política crediticia favorable.
- Tecnología al alcance de su mano.

- **Amenazas. Ejemplos**

- Problemas socio- políticos como un corte de rutas en su canal de distribución.
- Cambio monetario desfavorable.
- Créditos inalcanzables.
- Imposibilidad de contar con maquinaria acorde a sus necesidades.



Plan Estratégico

Análisis Interno y Externo. Matriz FODA

<p>F FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Capacidades distintivas.<input type="checkbox"/> Ventajas naturales.<input type="checkbox"/> Disponibilidad de mayores recursos (técnicos, financieros, etc.).	<p>O OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Cambios en el entorno social, económico, político, tecnológico.<input type="checkbox"/> Nuevas tecnologías y procesos productivos.<input type="checkbox"/> Necesidades insatisfechas de los usuarios.
<p>D DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> "Talones de Aquiles"<input type="checkbox"/> Desventajas naturales.<input type="checkbox"/> No hay disponibilidad de recursos (técnicos, financieros, etc.)	<p>A AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Alta competencia, informalidad.<input type="checkbox"/> Falta de líneas de financiamiento para proyectos.<input type="checkbox"/> Altos riesgos y grandes obstáculos.



Plan Estratégico

Análisis Interno y Externo. Diagnóstico FODA

Dejar siempre en blanco	FORTALEZAS - F Anotar las fuerzas	DEBILIDADES - D Anotar las debilidades
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
Anotar las oportunidades.	Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
Anotar las amenazas	Usar las fuerzas para evitar las amenazas	Reducir las debilidades y evitar las amenazas



Plan Estratégico

OBJETIVOS. Concepto

- Son la conversión de los lineamientos señalados en la visión y misión en indicadores de desempeño, en resultados y consecuencias que la empresa desea lograr. Se debe contar con un objetivo general y varios objetivos específicos definidos por el mercado, productos y por etapas o periodos, de manera que se facilite el monitoreo y la evaluación respectivamente.

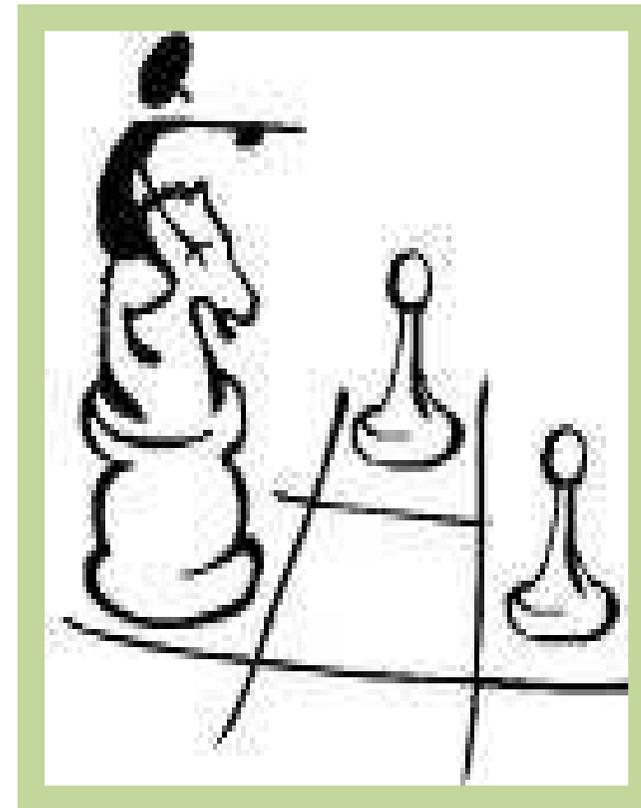




Plan Estratégico

ESTRATEGIAS. Concepto

- La palabra estrategia viene de la antigua palabra griega, “strategos”; la cual hoy en día se identifica como el arte o ciencia de dirigir recursos para optimizar las oportunidades de victoria y disminuir los efectos de las derrotas tácticas.
- Son combinaciones de planes y métodos que apoyan a los objetivos estratégicos.





Plan Estratégico

INDICADORES . Concepto

- Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación.

¿Cómo se elabora?

- Definición del indicador.
- Clasificación de los indicadores por áreas.
- Establecer los valores objetivos y el criterio de comparabilidad.
- Realizar la medición e identificar las acciones preventivas y/o correctivas.
- Representar los valores gráficamente para monitorizar su evolución



Plan Estratégico

ESTRATEGIAS – INDICADORES.

Administración		
1	Estrategia:	Implementar un plan operativo, por Objetivos de la empresa
1	Indicador:	Nº objetivos logrados. Nº áreas productivas. Nº revisiones y/o mejoras de objetivos
Organización		
1	Estrategia:	Aplicar cultura de competencias y habilidades en el personal
1	Indicador:	% incremento de productividad.
Calidad		
1	Estrategia:	Desarrollar un Sistema de Control de Calidad Total Interno
1	Indicador:	% incremento de efectividad. % incremento en colaboración entre áreas productivas. % incremento de satisfacción del empleado
Satisfacción del Cliente		
1	Estrategia:	Construir relaciones a múltiples niveles
1	Indicador:	Nº de clientes por segmento. % incremento de clientes por segmento. % de satisfacción de cliente por segmento



Plan Estratégico

	FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none">1. Capacitación del personal2. Tecnología avanzada3. Servicios de calidad técnica4. Diversificación5. % del desarrollo económico	DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none">1. Falta de página web.2. Falta de ampliación de mercado.3. Toma de decisiones gerenciales inadecuadas4. No existe publicidad adecuada.5. Carencia de joint venture.
OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none">1. Fuerte demanda de la población.2. Preocupación del Estado por mejorar las condiciones económicas del país.3. Tecnología de fácil alcance.4. El Estado busca mayor eficiencia.5. Disminución del impuesto y tributo.	ESTRATEGIAS (FO) <ol style="list-style-type: none">1. Mantener los estándares de calidad y eficiencia, y ver posibilidades futuras de ingreso a proyectos de irrigación, transporte, etc, (O₂, F₂).2. Realizar estudios y publicitarse en las áreas de exportaciones, turismo y otros. (O₄, F₃, F₄).3. Adquirir mayor tecnología y seguir con capacitación (F₁, F₅, O₃, O₅).	ESTRATEGIAS (DO) <ol style="list-style-type: none">1. Constituir empresas de joint venture (D₅, O₂).2. Crear la página web (D₁, O₁).3. Crear sucursales dentro y fuera del país (D₂, O₄, O₅).
AMENAZAS <ol style="list-style-type: none">1. Imagen política inestable.2. Poder por Cía. más grandes.3. Aparición de competencia desleal.4. Creación de bloques estratégicos.5. Difamación por parte de la competencia.	ESTRATEGIAS (FA) <ol style="list-style-type: none">1. No identificarse con ningún partido, mantenerse al margen, pero aportando al Perú (A₁, F₅).2. Desarrollo de programas con el eslogan "El Perú es primero" (A₂, A₃, A₅, F₃, F₅).3. Segmentar los servicios y desarrollarse solo allí (A₄, A₅, F₃).	ESTRATEGIAS (DA) <ol style="list-style-type: none">1. Reducir los puntos débiles, reducir áreas no competitivas (D₅, A₂, A₃).2. Mejorar la publicidad de acuerdo a logros (D₄, A₅).



Plan Organizacional

Organización: Concepto

El plan organización es el desarrollo del plan de recursos humanos, el cual permitirá obtener los procesos necesarios para las convocatorias del personal que permitirá lograr el desarrollo de las estrategias establecidas.

La importancia del desarrollo del plan organización es desarrollar un cronograma de actividades que permitirá generar un control en las acciones que se realizaran en el plan estratégico del plan de negocio exportador



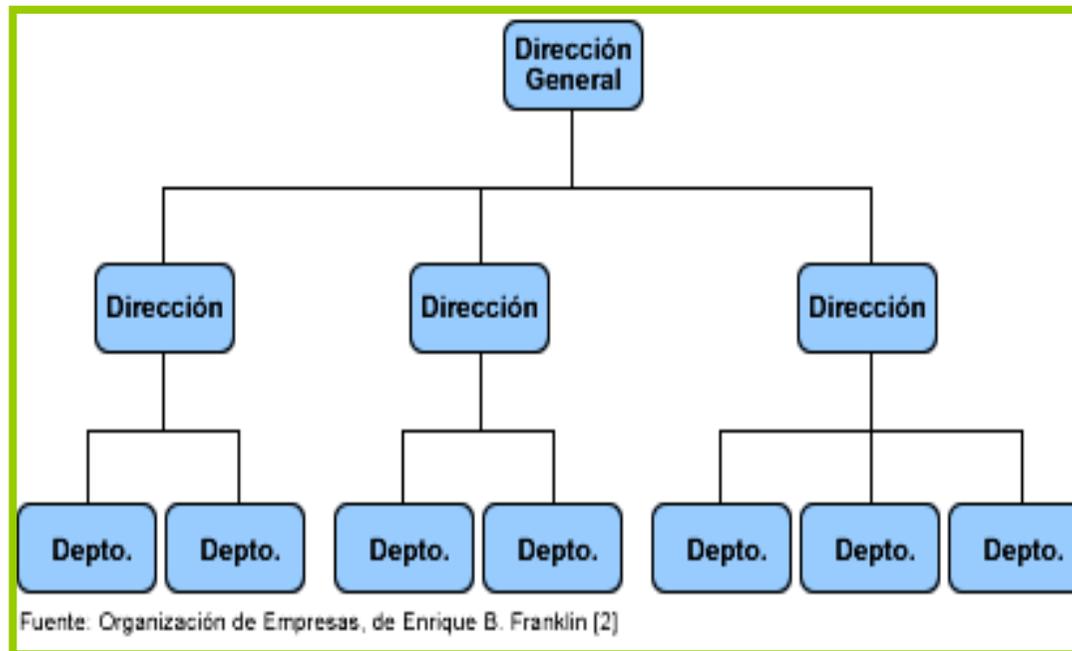
“El plan organizacional debe contener una descripción de la estructura del equipo y el personal, incluyendo el organigrama.”



Plan Organizacional

Organigrama: Concepto

El organigrama es el dibujo o esquema de la organización de los recursos humanos de la empresa, representa en forma gráfica las principales funciones y líneas jerárquicas en un momento concreto, el organigrama aglutina en sus líneas y gráfico diversas variables o cuestiones





Plan Organizacional

Plan de Recursos Humanos

El Plan de Recursos Humanos contiene tanto el Programa para el Recurso Humano interno como externo. El procedimiento de identificación del personal interno está dividido en cuatro etapas: Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación.

El Plan de Recursos Humanos debe estar perfectamente integrado con la estrategia y la gestión del plan de negocio exportador





Plan Organizacional

Procedimiento de Identificación de Personal

Tipo de Reclutamiento: el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Se inicia con búsqueda y termina cuando se reciben solicitudes empleo.

Interno

Transferencia de Personal.
Ascenso de Personal.
Programas de Desarrollo Personal.
Planes de Profesionalización de Personal (Carrera).

Externo

Carteles Públicos.
Contacto con Escuelas y Universidades.
Agencia de Reclutamiento.
Avisos Periódico.
Recomendaciones.
Base de Datos.



Plan Organizacional

Procedimiento de Identificación de Personal

Tipo de Selección: serie de pasos usados para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Se genera un proceso, este inicia en el momento que las persona solicitan empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar o no a uno de los solicitantes.

Pruebas de Conocimiento.

Pruebas de conocimiento general.

Pruebas de conocimiento específico.

Pruebas Psicotécnicas.

Pruebas de Actitud.

Pruebas de Capacidad

Pruebas de Personalidad.

Pruebas de Personalidad – Expresivas.

Pruebas de Personalidad – Proyectivas.

Técnicas de Simulación.

Psicodrama.

Dramatización.



Plan Organizacional

Procedimiento de Identificación de Personal

Tipo de Inducción: la inducción o periodo entrenamiento da oportunidad aprender nuevo trabajo y conocer otros empleados. Se debe de entender que la inversión en entrenamiento al nuevo empleado puede ahorrar mucho tiempo y dinero a lo largo

De Reclutamiento Interno.

Manual y Normas de Empleados.

De Reclutamiento Externo.

Folletos.

Video.

Manual de Organización y Normas de Empleados.



Plan Organizacional

Procedimiento de Identificación de Personal

Tipo de Capacitación: Dar conocimientos y habilidades para que el trabajador pueda cumplir futuras responsabilidades en la organización o las actuales de mejor forma. Da conocimientos no necesarios actualmente, pero logran un recurso humano más valioso y completo. Motivador para personas aspiración media.

Entrenamiento en la Empresa.

Puestos de Entrenamiento.

Cursos Internos.

Rotación de Puestos.

Instrucción Particular

Entrenamiento fuera de la Empresa.

Cursos Externos

Experiencias Conductuales

Coaching



Caso Plan Estratégico y Organizacional

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 Plan Estratégico y Organizacional

Empresa Alpaka Perú SAC – Datos de Empresa

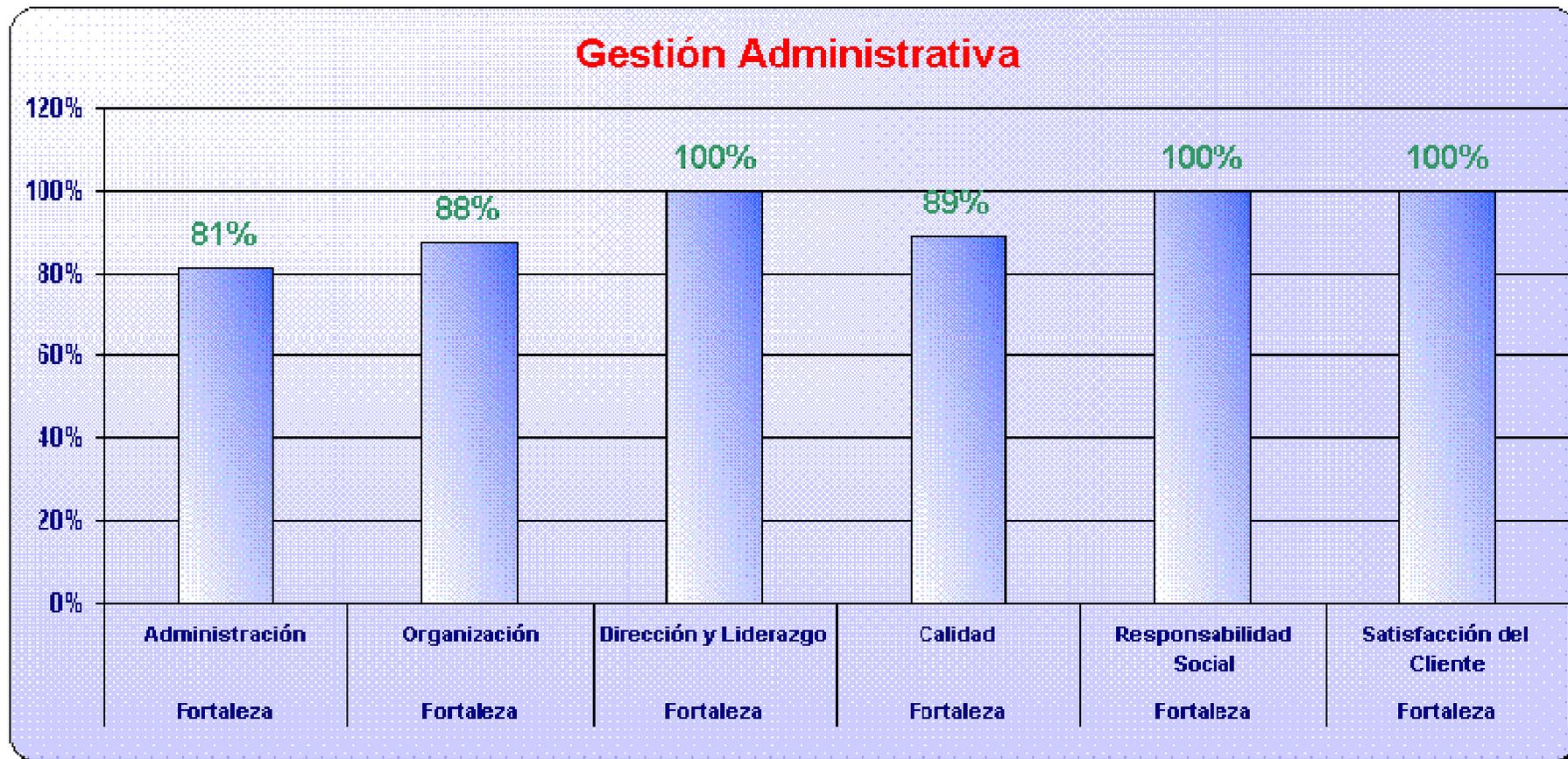


Razón Social :	Alpaka Perú S.A.C
Nro. De RUC :	20968657902
Dirección :	Av. Hermes 174 2do Piso
Departamento :	Lima
Provincia :	Lima
Distrito :	Ate Vitarte
Número de Teléfono :	511-7777588
Número de Fax :	511-7777588
Representante / Contacto:	Natalia Torres Roquer
Dirección electrónica (email) :	ntorres@alpaka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



Caso Plan Estratégico y Organizacional

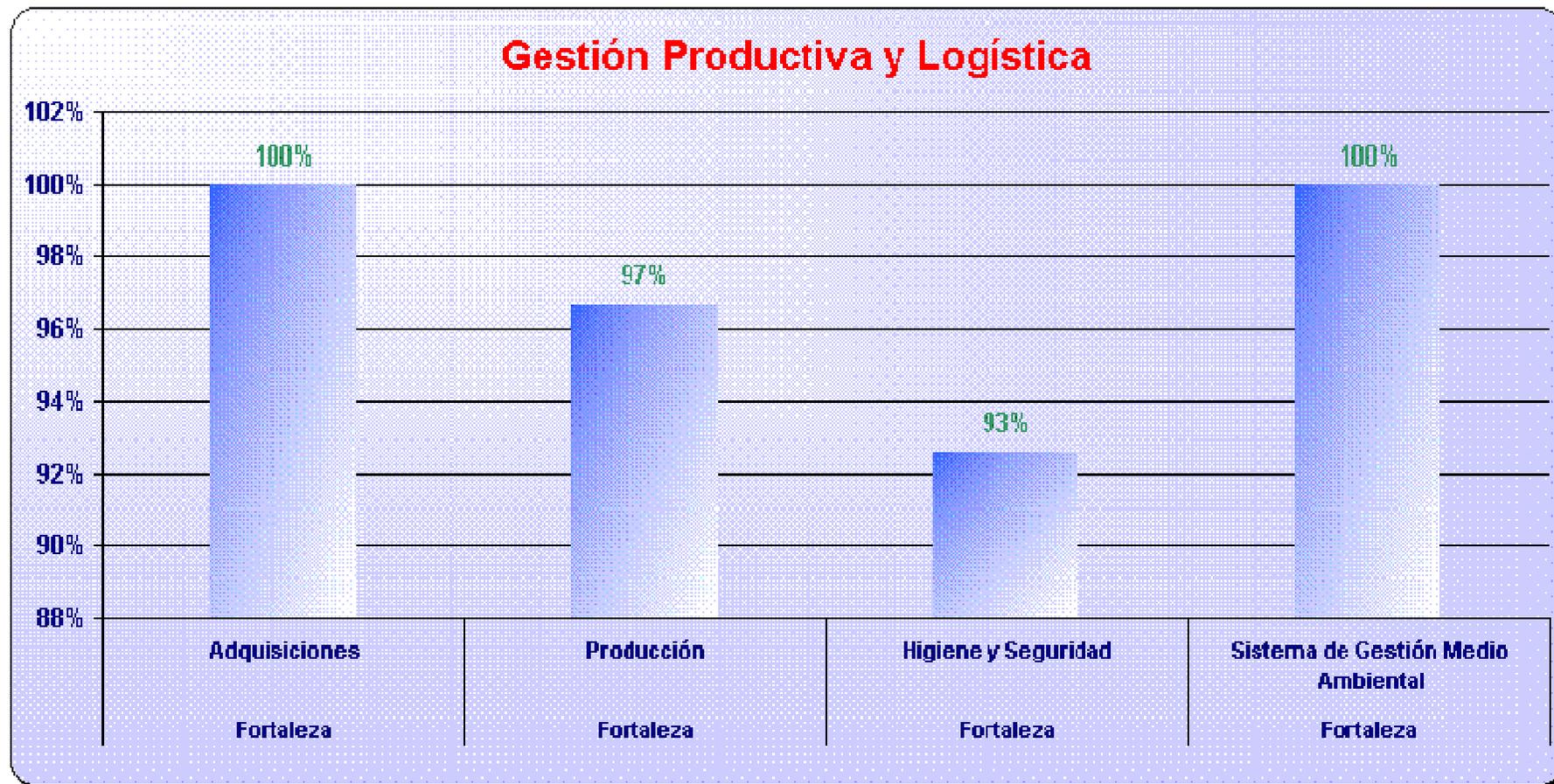
Empresa Alpaka Perú SAC – Potencial Exportador





Caso Plan Estratégico y Organizacional

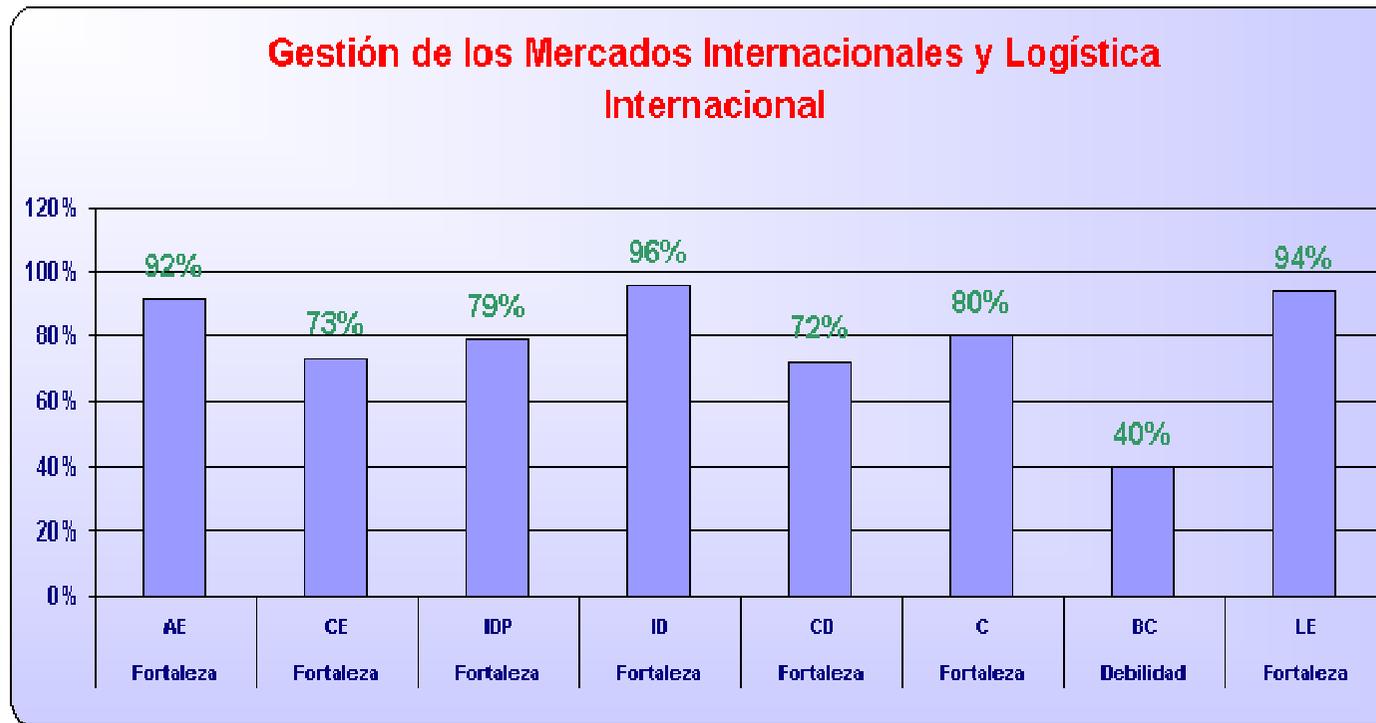
Empresa Alpaka Perú SAC – Potencial Exportador





Caso Plan Estratégico y Organizacional

Empresa Alpaka Perú SAC – Potencial Exportador

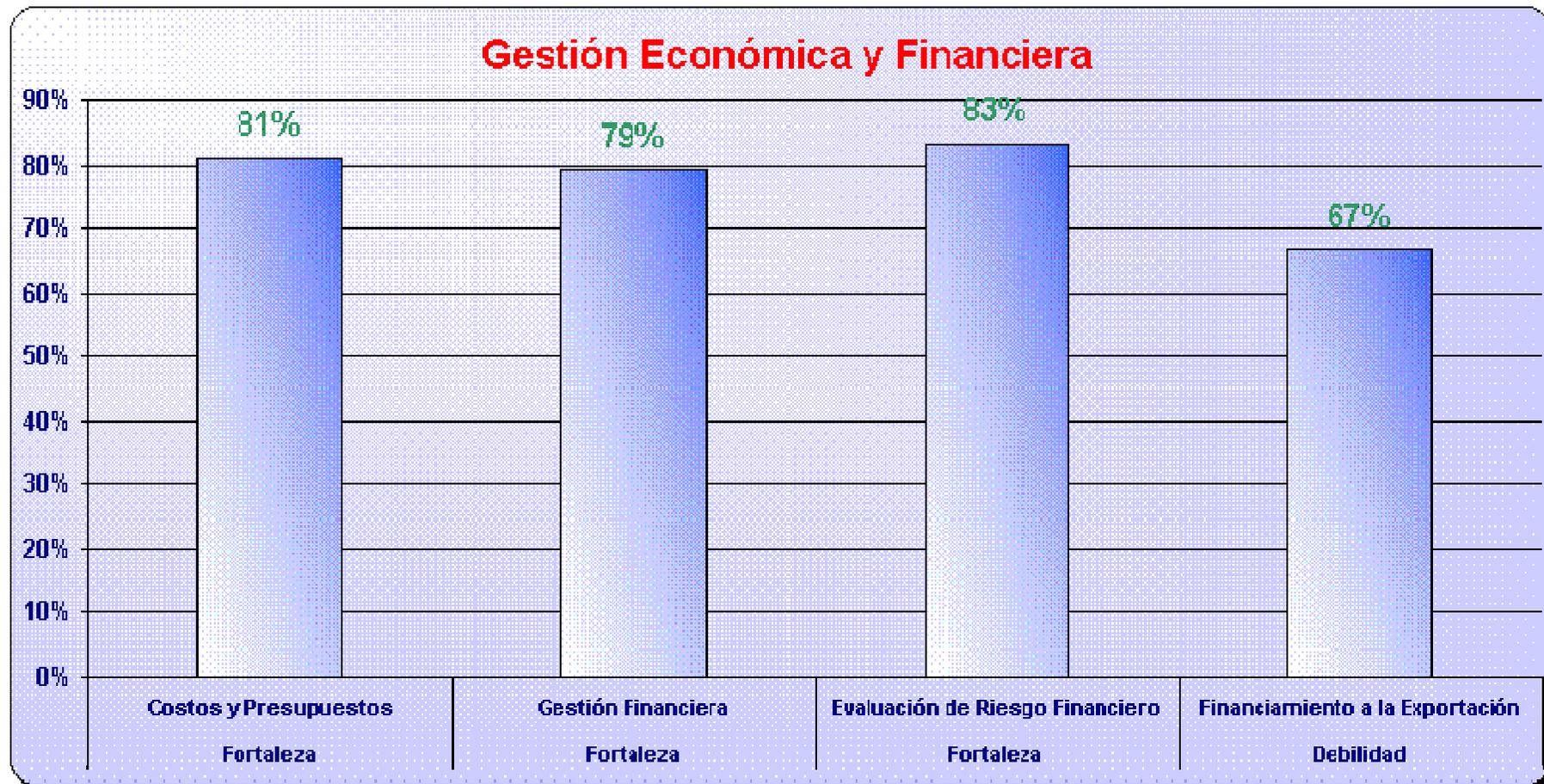


Calificación	Sub Área de Gestión	Puntos
Fortaleza	Ambiente Externo	100%
Fortaleza	Conocimientos Especializados en Comercio Exterior	93%
Fortaleza	Investigación y Desarrollo de Productos	92%
Fortaleza	Investigación y Desarrollo de Mercados	167%
Fortaleza	Canales de Distribución	78%
Fortaleza	Clientes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



Caso Plan Estratégico y Organizacional

Empresa Alpaka Perú SAC – Potencial Exportador





Caso Plan Estratégico y Organizacional

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 Plan Estratégico y Organizacional

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 Plan Estratégico y Organizacional

Empresa Alpaka Perú SAC –Obj-Estr-Ind

Área Gestión de los Mercados Internacionales y Logística Internacional

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 Plan Estratégico y Organizacional

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 Plan Estratégico y Organizacional

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 Plan Estratégico y Organizacional

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



Muchas Gracias por su Atención

dparedes@promperu.gob.pe

www.promperu.gob.pe