

Exportando con **Exporberto**



**TEMA:
GESTIÓN EMPRESARIAL**

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

Presentación del módulo	1
¿Dónde nos encontramos?	1
Objetivo general	1
Objetivos específicos del aprendizaje	1
1. La Gestión Empresarial	3
1.1 Cultura exportadora y entorno empresarial en el mercado internacional	6
1.2. Plan estratégico y plan de exportación	6
Glosario	11
Referencias bibliográficas	12
Sobre PROMPERÚ	14
Contáctanos	14

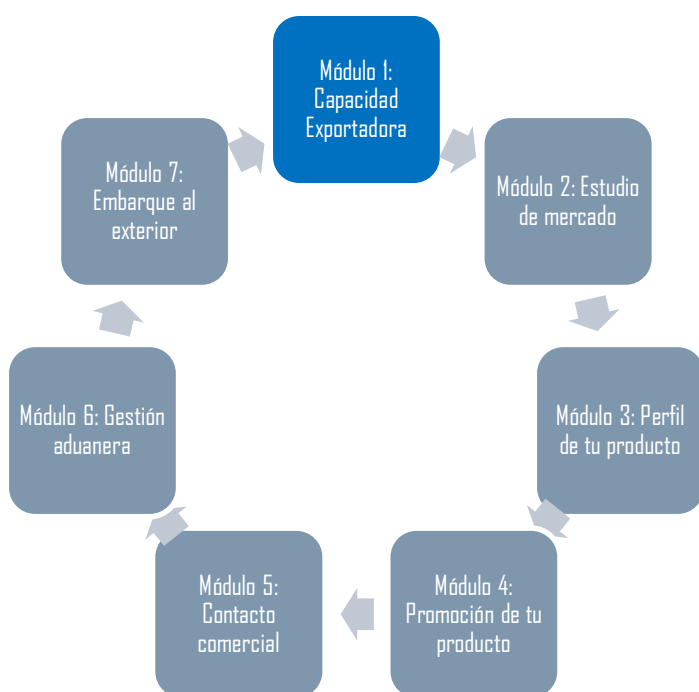
Presentación del módulo



Amigo exportador:

Queremos que este curso sea didáctico y de gran utilidad, para ello necesitamos tu colaboración. Aquí te explicamos el marco general de este tema.

¿Dónde nos encontramos en el curso?



Módulo 1: Gestión Exportadora

Tema 1: Gestión Empresarial

1. Cultura exportadora y entorno empresarial en el mercado internacional

2. Plan estratégico y plan de exportación

Objetivo general

Este tema te permitirá identificar el entorno de la gestión empresarial del sector exportador (cultura exportadora), y la importancia del plan estratégico.

Objetivo específico de aprendizaje

A través del desarrollo del tema "Gestión empresarial, podrás:

- Identificar el concepto de cultura exportadora y conceptos básicos del entorno empresarial exportador.

- Identificar los conceptos fundamentales y fases para el desarrollo del planteamiento estratégico, y de la ventaja competitiva, así como la importancia del plan de exportación y estructura modelo.

1. La Gestión Empresarial

Para internarnos en los conceptos relacionados a la gestión empresarial, debemos tener claro el concepto de [exportación](#) y saber por qué tomar la decisión de exportar. La exportación se define como: La “venta de bienes y servicios de un país, hacia el otro, para su uso o consumo definitivo”.



Ampliando la información: La definición Exportación según la [Ley General de Aduanas \(Decreto Legislativo N°1053\)](#): “Régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. La exportación definitiva no está afecta a ningún tributo”.

Las razones para exportar pueden ser variadas, tales como:

- Poder recibir pedido de compra del exterior para incrementar las ventas.
- Posibilidad de obtener mejores precios y mayor rentabilidad.
- Diversificación de riesgos.
- Acceso a mercados más grandes y de gustos diversos.
- Aprovechar las economías de escala para bajar los costos unitarios mediante el incremento de los volúmenes de producción.
- Adquirir competitividad en precio, gracias a los acuerdos comerciales que el Perú tiene vigentes con los mercados internacionales.
- Disminuir la carga tributaria generada por los impuestos locales.
- Posicionar la imagen de la empresa en el extranjero, identificándola con prestigio, calidad, nuevos productos y buen servicio.



¿Qué razones podrías considerar?

Escríbenos para poder estar atento a tus comentarios.
exportaciones@promperu.gob.pe | **WhatsApp:** (+51) 990 060 194

Asimismo, recomendamos seguir los siguientes consejos para lograr el éxito como exportador:

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.

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.

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 o culturales.

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.

Atiende los pedidos del extranjero

- Responde a todas, aún a aquellos que no muestren posibilidades de convertirse en ventas inmediatas. Siempre indica los motivos, una respuesta cortés puede mantener abierta un canal de comunicación que en el futuro puede generar otras oportunidades de negocios.

Haz un archivo y si considera, gestiona tu información

- Mantén un registro de correspondencia con el extranjero, te será útil en la medida que tus negocios crezcan. Así podrás crear presentaciones más completas de tu empresa.

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 necesario y respeta minuciosamente los estándares de calidad y seguridad.

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 esportar no descuides nunca los mercados extranjeros; ni siquiera en momentos de auge o recuperación del mercado interno. Diversifica tu riesgo, vende en varios mercados; este te permitirá ganar por un lado lo que puedas dejar de ganar en otro.

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.

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.

Fuente: Manual Planex: Plan de Negocio Exportador.

Además de la decisión de exportar, es necesario medir la capacidad de la empresa en cuanto a su cultura exportadora y el entorno empresarial que lo rodea.

Es recomendable que la empresa realice un plan estratégico y un plan de exportación para saber si se está listo para exportar.

1.1 Cultura exportadora y entorno empresarial en el mercado internacional



Ampliando la información: Cultura es un modo habitual de actuar, sentir y pensar, expresado a través de una sociedad, dándole una identidad específica. Llevando este concepto de negocios, la cultura puede definirse como las reglas y normas efectivas de conducta profesional, los límites entre comportamiento competitivo y ético, y la aplicación de los códigos de conducta en las negociaciones.

En el Plan Estratégica Nacional Exportador (PENX) elaborado en el 2003, el tema de la cultura exportador apareció por primera vez, planteándose la necesidad de generar una cultura específica que tenga como eje principal a la exportación, que impacte a su vez en el desarrollo económico del país.

Según el Plan de Cultura Exportadora elaborado en el 2006, la cultura exportadora se define como las actitudes, valores y comportamientos que conllevan a considerar a la actividad exportadora como fundamental para el desarrollo, incluyendo prácticas empresariales que tienen incidencia en aspectos de productividad, eficiencia y competitividad.

El fomento de la cultura exportadora entre los diversos actores del sector privado (productores, empresarios, y asociaciones /gremios), sector público (ministerios), organismos públicos y gobiernos regionales), academia (estudiantes, docentes, investigadores) y otros de la sociedad civil (prensa, ONGs, líderes comunitarios) genera un entorno empresarial adecuado que facilita la exportación.

1.2 Plan estratégico y plan de exportación

El plan estratégico es un conjunto de herramientas de competitividad que se emplea en todas las áreas de la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos, en el corto, mediano y largo plazo.

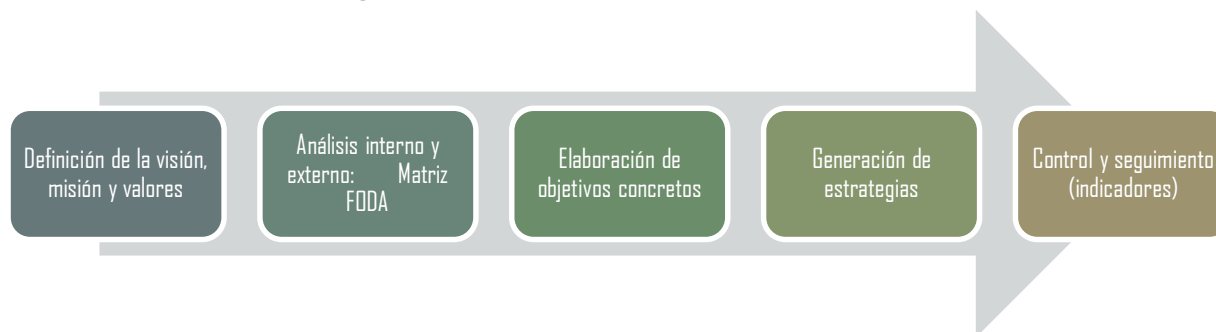


Ampliando la información: El plan estratégico es una herramienta de gestión importante para la empresa, ya que define lo que pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo, guiará sus acciones y las perspectivas estrategias que desarrollará para lograr los objetivos propuestos.

El plan estratégico es una herramienta de gestión importante para la empresa, ya que define lo que pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo, guiará sus acciones y las respectivas estrategias que desarrollará para lograr los objetivos propuestos.

Este 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 define su visión y misión, se enfoca en un horizonte de mediano y largo plazo, generalmente de tres a cinco años (ocasionalmente hasta diez años). Sin la planeación estratégica, los gerentes no pueden saber cómo organizar los recursos de la empresa.

Este proceso presenta las siguientes fases fundamentales para su desarrollo:



Fuente: Manual Planex: Plan de Negocio Exportador y Colección Promoviendo Exportación. Guía N°11 Planeamiento Estratégico. Elaboración Propia



¡Reflexiona!: ¿En qué momento, fase o proceso te encuentras?

Escríbenos para poder estar atento a tus comentarios.

exportaciones@promperu.gob.pe | WhatsApp: (+51) 990 060 194

Visión: definición y descripción de 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.

Misión: definición del negocio al que se dedica la empresa, el propósito que la distingue, las necesidades que cubre con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla y la imagen que transmite al público.

Valores: llamados también principios corporativos, son el conjunto de creencias y reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de una empresa. Están profundamente ligados a las convicciones y los principios de las personas que guían los destinos de la empresa. Los valores definen la personalidad de la empresa, su filosofía y/o cultura empresarial.

Análisis interno: determinación de las capacidades que tiene la empresa.

- 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.

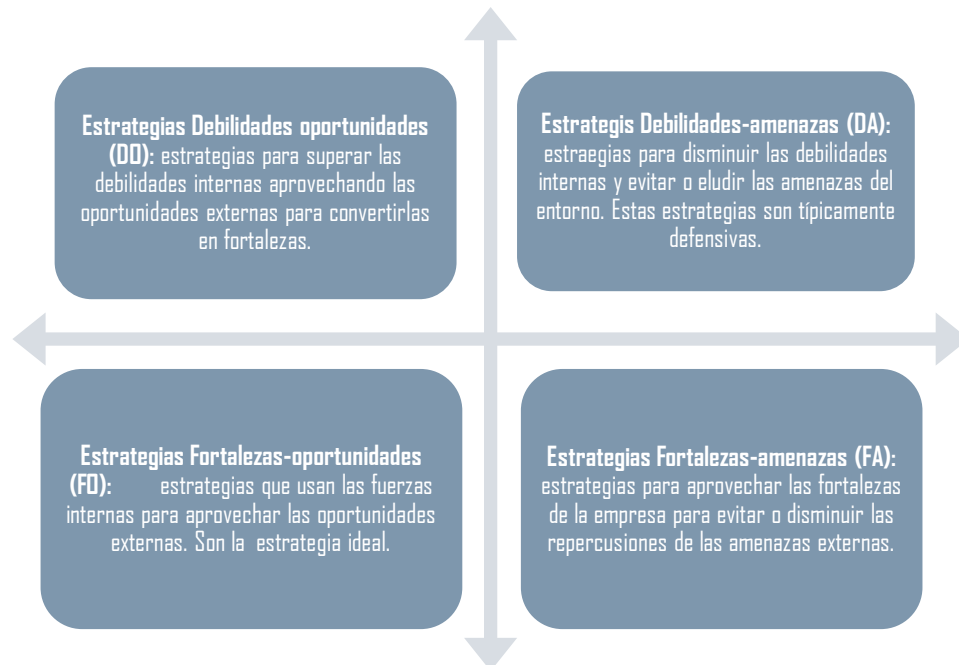
Análisis externo: identificación de los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y ambientales se pueden administrar mejor los riesgos e identificar los negocios exitosos.

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

Matriz FODA: herramienta que permite analizar y conocer el estado o realidad de la situación (interna y externa) de la empresa. Este análisis permitirá conocer mejor la empresa, el entorno que lo rodea y con qué herramientas se cuenta para hacer frente a los cambios que se presentan en el mercado.

Objetivos: son la expresión de los logros que la empresa quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo. La determinación de los objetivos exige la existencia de información que permita orientarla y justificarla, pues es de una gran trascendencia para la organización, su entorno y sus integrantes.

Estrategias: se refieren a cómo se logrará un determinado objetivo o cuál será el camino que se seguirá para conseguirlo. Las estrategias son combinaciones de planes y métodos que apoyan a los objetivos estratégicos.



Fuente: Manual Planex: Plan de Negocio Exportador y Colección Promoviendo Exportación. Guía N° 11 Planeamiento Estratégico.

Indicadores: son la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de una empresa, un área determinada o una persona, que será comparada con algún nivel de referencia (meta).

Por otro lado, es necesario identificar la [ventaja competitiva](#) de la empresa y conocer lo que sucede en el entorno, comprendiendo a la competencia. Las cinco fuerzas competitivas descritas por Michael Porter en el libro “La ventaja competitiva de las naciones”, conocidas también como el Diamante de Porter, explican detalladamente cómo el análisis de la competencia permite identificar sus estrategias, objetivos, fortalezas y debilidades.

El Diamante de Porter aporta el marco para la descripción del sector y de la competencia, ya que el conocimiento de la estructura de una industria (sector) es la base para la formulación de la estrategia competitiva y el conocimiento de la competencia dentro de una industria permite describir cómo se encuentran el sector y la competencia, permitiendo formular sugerencias competitivas que se plasman en actividades dentro del plan estratégico.



Fuente: Manual Planex: Plan de Negocio Exportador y Colección Promoviendo Exportación. Guía N° 11 Planeamiento Estratégico.



¡Reflexiona!: ¿Has utilizado el Diamante de Porter? ¿Te parece significativo para tu negocio? ¿Cómo podrías incorporarlo?

Escríbenos para poder estar atento a tus comentarios

exportaciones@promperu.gob.pe | WhatsApp: (+51) 990 060 194

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

El desarrollo del plan de exportación es trascendental, ya que demuestra el interés de la empresa por llegar al exterior; definir sus objetivos, estrategias y actividades comerciales; determina el costo de exportación y el precio a exportar hacia el mercado objetivo; y demuestra la viabilidad económica y financiera. En esencia, 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.

Existen muchos modelos de planes de exportación, por ello mostramos una estructura que podrá servir de referencia:

Resumen ejecutivo

- *Antecedentes de la empresa.*
- *Plan estratégico y plan organizacional.*
 - a. *Análisis del sector (descripción del sector y de la competencia).*
 - b. *Análisis del entorno.*
 - I. *Externo: Análisis PESTA (político, económico, sociales, tecnológico y ambiental).*
 - II. *Interno: autodiagnóstico empresarial (gestión administrativa, productivo y logística, de mercados internacionales, económica y financiera)*
 - c. *Análisis FODA (matriz de evaluación de los entornos internos y externos).*
 - d. *Plan estratégico (visión, misión, objetivos generales y específicos, estrategias e indicadores).*
 - e. *Plan organizacional (incluye plan de recursos humanos).*
- *Estudio de mercado internacional y plan de marketing*
 - a. *Estudio de mercado internacional.*
 - b. *Selección del mercado objetivo.*
 - c. *Descripción del producto.*
 - d. *Análisis del producto y cartera de productos.*
 - e. *Análisis de la oferta.*
 - f. *Exigencias del producto*
 - g. *Análisis de la demanda.*
 - h. *Tendencia general del consumo (segmentación) demográfica, geográfica y psicográfica) y análisis del comportamiento del consumidor.*
 - i. *Plan de marketing (marketing mix y presupuesto de marketing)*
- *Plan de operación*
 - a. *Ficha insumo-producto.*
 - b. *Cadena de producción (flujo del proceso productivo, costos de producción)*
 - c. *Estándares de calidad del producto /servicio*

- *Gestión exportadora*
 - a. *Análisis de costos y precios de exportación (elementos del precio de exportación, costos y gastos de exportación y selección del precio de exportación)*
 - b. *Modalidades de pago*
 - c. *Distribución física internacional*
 - d. *Manejo documentario*
- *Análisis financiero y plan financiero*
 - a. *Análisis financiero (análisis de los estados financieros, del estado de ganancias y pérdidas, y ratios financieros)*
 - b. *Plan financiero (presupuesto maestro, de operaciones, de gastos-administrativos, exportación y financieros, estados financieros proyectados, análisis de rentabilidad y de sensibilidad).*

Glosario

- **Exportación:** venta de bienes y servicios de un país hacia otro, para su uso o consumo definitivo. También, régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. La exportación definitiva no está afectada a ningún tributo.
- **Matriz FODA:** matriz que considera los factores internos y externos de la empresa: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- **Ventaja competitiva:** ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer a los consumidores mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o mediante beneficios mayores que justifiquen precios más altos.

Referencias Bibliográficas

- COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO (PROMPERÚ)** (2017) Manual Planex: Plan de Negocio Exportador. Perú: PROMPERU (<https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstreams/80086b46-6136-4eea-8be7-272804ec926e/download>) (páginas 11, 13 – 17, 20, 37 – 39, 41 – 45, 53 – 81, 107, 138 – 140, 174 – 180, 185 – 188, 198 – 201, 210 – 233, 234 – 249, 308 – 310)
- COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO (PROMPERÚ)** (2012) Servicios al Exportador. Guía Exportadora. Perú: PROMPERU (<https://repositorio.promperu.gob.pe/server/api/core/bitstreams/de3350ca-ec21-4834-8933-20103c85a08f/content>) (página 11)
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (MINCETUR)** (2013) Colección Promoviendo Exportación. Guía N° 11 Planeamiento Estratégico. Perú: MINCETUR (<https://repositorio.promperu.gob.pe/server/api/core/bitstreams/3boe5e77-1335-4e2f-8a4e-a00f4727ccb4/content>) (páginas 19, 24 – 25, 28 – 36, 42 – 49, 52 – 58, 60 – 71, 82 – 83)
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (MINCETUR)** (2013) Colección Promoviendo Exportación. Guía N° 13 Una MYPE con Calidad. Perú: MINCETUR (<https://repositorio.promperu.gob.pe/server/api/core/bitstreams/ca168317-3e0a-4d8b-be4f-caabe26c3b8c/content>) (páginas 23 – 26, 32 – 33, 44, 56 – 60)
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (MINCETUR)** (2013) Colección Promoviendo Exportación. Guía N° 14 Marketing internacional para empresas exportadoras. Perú: MINCETUR (<https://repositorio.promperu.gob.pe/server/api/core/bitstreams/1eed3843-1a3c-4584-9958-7c3booba37c1/content>) (páginas 25, 100 – 104)
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (MINCETUR)** (2013) El ABC del Comercio Exterior. Guía de capacidades gerenciales de comercio exterior. Volumen I. Perú: MINCETUR (http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/Documentos/manuales/guia_de_capacidades_gerenciales_w_r.pdf) (páginas 27, 29, 36, 44 – 45)
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (MINCETUR)** (2013) El ABC del Comercio Exterior. Guía del Exportador. Volumen III. Perú: MINCETUR (https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/Documentos/manuales/guia_practica_del_exportador_w_r.pdf) (páginas 17, 22 – 23, 67 – 70, 83 – 84)
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (MINCETUR)** (2015) Guía de Orientación al Usuario de Transporte Acuático. Segunda Edición. Perú: MINCETUR (https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31345/21971_Guia_Transporte_Acuatico_13072015.pdf_20180706-19116-9rpp6p.pdf?v=1576280137) (páginas 14 – 16)

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (MINCETUR) (2014) Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX 2025. Hacia la internacionalización de la Empresa Peruana. Perú: MINCETUR. (<https://repositorio.promperu.gob.pe/server/api/core/bitstreams/7c87d52a-39d9-4239-b376-3a69d5d48681/content>) (páginas 11, 60 – 61)

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (MINCETUR) (2006) Plan Maestro de Cultura Exportadora. Perú: MINCETUR. ([https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/6D8B1265887048A8052582C6007378D3/\\$FILE/Plan Maestro Cultura Exportadora 2003 2013.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/6D8B1265887048A8052582C6007378D3/$FILE/Plan%20Maestro%20Cultura%20Exportadora%202003%202013.pdf)) (páginas 13 – 19)


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.

Contáctanos

 Plataforma de atención al exportador
[Av. Jorge Basadre 610 - San Isidro - Lima – Perú](#)

 WhatsApp: (+51) [990 060 194](tel:+51990060194)

 Aló Exportador: (+51) [604-5601](tel:+516045601) | [604-5602](tel:+516045602)

 Correo electrónico: exportaciones@promperu.gob.pe

 TelExportemos: solicita una cita virtual en <https://bit.ly/3rtjSQh>

 <https://www.facebook.com/promperu>

 <https://www.youtube.com/@promperu>

 <https://twitter.com/Promperu>

www.promperu.gob.pe

