

PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN

1. Informe Ejecutivo

2. Perfil de la empresa

- **Examen de la visión, misión, y objetivos generales de la empresa.** La misión y/o visión son metas de la empresa en términos abstractos (Ej mejorar la calidad de vida de las personas a través de un consumo de agua mas pura). Determinar si tiene objetivos de mercadotecnia (Ej mantener la porción del mercado/ entrar en mercados extranjeros nuevos) estos se plantean de manera mas concreta es decir en números o % en el largo plazo (Ej incrementar la rentabilidad de la empresa en un X% o a X\$ a fin de reinvertir X% en I&D).
- **Antecedentes de la empresa:** (Origen y evolución) cuando se crea, dificultades a las cuales debió enfrentarse En caso de exportar cuando comenzó a realizar este tipo de operaciones; causas. Si ha desarrollado alguna estrategia de exportación y de mercadotecnia .
- **Estructura organizativa** (organigrama) si posee una estructura familiar, evolución de la misma es decir si existe cierto grado de profesionalización de la empresa o no, y del área de comercio exterior en particular.
- **Recursos disponibles** (físicos y RRHH): Instalaciones (antigüedad); número de empleados total y para cada área de la empresa.
- **Producción:**
 - o **Producto/s:** identificación de los productos que comercializa la empresa (propios o de representación), selección de los productos a comercializar internacionalmente. Grado de invención de los productos (si son o no copia). Determinar la calidad del producto

PLAN DE NEGOCIOS

- **Capacidad productiva.** Se debe tener en cuenta que se debe contar con la suficiente capacidad de producción como para satisfacer el mercado local y el posible nuevo mercado
 - Determinar cuanto produce actualmente y cual es la capacidad instalada(ver capacidad ociosa). Determinar la última inversión realizada para mejorar/incrementar la capacidad productiva.
 - Si exporta cuanto de la producción actual se exporta y cuanto se dirige al mercado interno. De cuanto fue la orden mínima para el mercado externo y cuanto para el mercado interno.
 - En caso de no exportar que porcentaje de la presente capacidad productiva podría ser usada para la exportación.
 - Análisis de los costos de producción adicional.
- **Mercados abordados:** composición del mercado interno (localización, estructura de clientes -grado de diversificación de los clientes- , características – PyMES, grado de exigencia del cliente.) Determinar si tienen alguna estrategia de ventas. En caso de exportar detallar cuales son ya sea caso de exportación esporádica o no.
- **Análisis FODA** se deberán evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa a fin de saber qué elementos deben ser corregidos y cuales nos van a servir para promocionar y vender el producto.
 - Fortalezas: ej. utilizan tecnología de punta o inversión reciente en capacidad productiva
 - Oportunidades: ej. hay inversiones en el sector

PLAN DE NEGOCIOS

- Debilidades: ej es una empresa basada en un único cliente que le compra un gran % de su producción
 - Amenazas: ej nuevas tecnologías de producción de altos costos

 - **Tecnología / normas de calidad:** determinar si los procesos de producción han sido aprobados por normas ISO, y si el producto cuenta con certificados de calidad.
- 3. Decisión política de exportar**
- **Razones** (consistencia). Ventajas generales y particulares. Ver si la decisión de exportar genera un descuido hacia el mercado interno (desabasteciéndolo) ya que recuperar el mercado interno puede resultar mucho más caro que lo que se pudiera haber ganado en la operación.

 - **Compromiso con el esfuerzo requerido.** Visión de la exportación: es una política de largo plazo o una salida coyuntural: determinar si existe conciencia exportadora, es decir, visualizar el comercio exterior como un negocio en sí mismo y no como una posible salida en épocas de crisis del mercado interno

 - **Expectativas.** Nivel de retorno de la inversión esperada del programa de exportación

 - **Experiencia de exportación:** tipo de experiencia; lecciones aprendidas

 - **Disposiciones locales :** Estos son distintos aspectos fiscales y empresariales que se encuentran regulados y no siempre son compatibles con la oportunidad de las operaciones, de ahí la absoluta necesidad de estudiarlos para su adecuado cumplimiento.
 - a) **REGIMEN ADUANERO**
 - Requisitos de inscripción ante autoridades nacionales o jurisdiccionales.
 - Tratamiento de los productos.
 - Disposición de un Despachante de Aduana
 - b) **REGIMEN CAMBIARIO**

PLAN DE NEGOCIOS

- Mercado de cambios
 - Regímenes operativos: plazos y requisitos para casos de exportaciones o importaciones, ingreso y negociación de divisas, tratamiento al productos, países, etcétera.
 - Tipos y costos de los medios de pagos internacionales, así como su operatoria.
- c) SISTEMAS DE FINANCIACION
- Mercado financiero: tipos de líneas autorizadas y disponibles.
 - Condiciones operativas: aplicación o alcances; plazos por clase de productos u otras clasificaciones, tanto de la operación como de su gestión; costos por intereses, garantías y medios de pago que pudieran requerirse; incidencias y alternativas del riesgo país; etcétera.
- d) SISTEMA IMPOSITIVO
- evaluar debidamente los incentivos que afectan o no la normal tributación,
- e) NORMAS, DISPOSICIONES O CONDICIONES
- Toda la estructura de estímulos a las exportaciones derivados de las leyes y normas oficiales.
 - Acuerdos regionales de índole aduanera o transporte.
 - Promoción de Ferias y Exposiciones, oficiales o no.

4. Esquema de implementación del Plan

- **Elaboración de un cronograma** de actividades para alcanzar los objetivos esperados.
- **Determinación del personal** operativo y directivo a cargo y estructura organizacional para la exportación
- **Definición del esquema de intercomunicación** entre las diferentes áreas de la empresa.
- **Definición de la metodología de seguimiento** del plan de exportación.

PLAN DE NEGOCIOS

5. Identificación de los mercados potenciales¹

- **Preselección en base a criterios lógicos y de información estadística:**
cruce de variables estadísticas sobre la importación y exportación mundial del producto. Detectar que países importan y cuales exportan el producto. Volumen y monto. Realizar la preselección en función a lo analizado.

- **Análisis de los mercados preseleccionados**
 - o Perfiles de los mercados / países. Datos generales del país analizado: Pirámide habitacional y su composición, principales ciudades, idioma, moneda y tipo de cambio con respecto al dólar, ingreso nacional per capita de los últimos años, Producto Bruto Interno (por sectores), principales actividades económicas, principales actividades industriales, puertos, clima etc.

 - o Descripción del sector /industria (en los mercados / países):
composición y tendencias

 - o Accesibilidad del producto al mercado objetivo
 - Barreras de acceso al mercado: arancelarias y no arancelarias. Restricciones a las importaciones, derechos, tasas, impuestos, requisitos de calidad y seguridad, inspecciones, normas, etc

 - Factores culturales: características culturales, religiosas e idiomáticas: Preferencias y modalidades de uso de los consumidores: ¿cómo acostumbran a comprar el producto, en qué tipo de envase, cómo lo usan, etc.?

 - Transporte y comunicaciones (Distancias – costos etc.)

- **Descripción del mercado meta en el extranjero**

¹ La identificación de los mercados objetivo se hará progresivamente y en el orden dado al análisis del mercado. La cantidad de mercados / países podrá ir reduciéndose a medida que se avanza en el análisis.

PLAN DE NEGOCIOS

- Tamaño del mercado a abordar
 - Captación del mercado: zonas de demanda; que porcentaje del mercado existente podría ser captado en cada una de las zonas detectadas.
 - Análisis de la competencia (nacional / internacional) actual y previsible: ¿existe competencia en ese mercado, se fabrica el producto en forma local, etc.? Se importa? En que cantidades?
 - Niveles de precios
 - Calidad en el mercado
 - Competencia internacional: ventajas / desventajas de ingreso Grado de aceptación o resistencia del mercado a nuevos productos Actitud de la demanda frente al origen de la mercadería: hay mercados que son hostiles hacia determinado origen o procedencia del producto, llegando a evitar la compra del mismo
 - Conclusión: Justificación del mercado meta
- **Selección final de los mercados / países objetivo.** Clasificación en orden de importancia de los mercados seleccionados

6. Comercialización

- Producto. Análisis de los requisitos de diseño y *packaging* de productos específicos de exportación. ¿es posible que el producto tenga que sufrir alguna transformación o modificación a fin de adaptarlo a las características de ese mercado en particular? Análisis de las adecuaciones que se deberán realizar al producto
- Precio. Definición de la estrategia: tener en cuenta aspecto como financiaciones (como recurso a ofrecer dentro de lo que el mercado permita), plazos (de recepción y de pagos) . Determinar el costo de exportación (valorizar todos y cada uno de los bienes y servicios que

PLAN DE NEGOCIOS

supone la operación, desde la apertura del mercado hasta el margen de utilidad).

- Plaza. Determinación de la estrategia de comercialización. Descripción de los distintos canales de distribución, costumbres de comercialización referentes al producto.
 - Plan de mercadeo. Definición de nichos o segmentos con posibilidades reales de penetración.
- Promoción. Necesidad real de promoción. Evaluación de las diferentes alternativas. Relevamiento y análisis de los principales medios de comunicación (TV, radios, cines, diarios, revistas, etc.). Análisis de las ferias y exposiciones. Detectar las mas efectivas según el cliente. Su carácter, tipo y prestigio serán indicadores selectivos para tener en cuenta. En cuanto a la folletería y las muestras, también deben ser objeto de análisis y estudio.

7. Aspectos Operativos

- Logística Internacional. Análisis de los requisitos formales para exportar. Envases y embalajes. Evaluación de las diferentes alternativas de transporte, elección de la forma más conveniente. Necesidad de almacenamiento.
- Seguros. Que tipos de seguros se deben elegir para cubrir los riesgos internos y externos. Análisis costo beneficio que representa para la empresa la contratación del seguro. Costos.
- Términos (INCOTERM) y condiciones de pago.
- Documentación de exportación
- Agentes intermediarios

8. Proyección financiera

- Información financiera histórica

PLAN DE NEGOCIOS

- Proyección financiera y análisis de costos. Requerimientos de capital. Que suma de capital puede estar sujeta a la producción para exportación y marketing. Que nivel de costos operativos del departamento de exportación pueden ser cubiertos. Cuando los esfuerzos de exportación tendrán sus propio financiamiento

9. Análisis de riesgos

(obj. Identificación de los problemas potenciales que pueden afectar el proyecto)

- Riesgos internos. Fallas de maquinarias. Variación de la calidad del producto. Falta de capital de trabajo. Rotación de personal especializado.
 - Riesgos externos. Regulaciones gubernamentales. Variación de los precios internacionales. Factores económicos que afectan los costos de producción. Prácticas desleales de comercio internacional.
 - Planes de contingencia. Como resolver los riesgos en caso de que se presenten.
 - Seguimiento y control del plan de negocios

PLAN DE NEGOCIOS

BENEFICIOS DEL PLAN DE NEGOCIOS

1. Es un documento que permite a las empresas saber definir su situación actual, hacia donde quieren ir y cuanto hace falta para cumplir sus metas
2. Es la mejor forma para poder entender y estructurar mejor el negocio con la finalidad de lograr una sólida relación mercantil con el cliente
3. dar certeza y seguridad al cliente en el extranjero
4. Mejor guía para la ejecución de estrategias y logro de objetivos.
5. Es una guía durante el proceso de exportación.
6. Permite evaluar la factibilidad del ingreso del producto en el mercado meta
7. Permite determinar metas y objetivos, anticipar problemas y fallas, clarificar de donde provendrán los recursos financieros, identificar oportunidades de mercado, definir cambios o adaptaciones necesarias para satisfacer las necesidades de los potenciales consumidores y enfocar la organización hacia objetivos comunes.
8. El plan deberá ser adaptado a la empresa ya que la formulación depende del tipo de empresa, producto y mercado
9. Permite poner a prueba una estructura lógica : ¿se puede vender esta cantidad a este precio? ¿ con esta estructura se puede responder a esta demanda? Es esta inversión suficiente para el crecimiento proyectado?
10. Permite encontrar la forma mas eficiente de llevar a cabo un proyecto de exportación
11. Fuente de información y análisis para la toma de decisiones