



Plan de Negocios Internacionales

Autor: Luz Maria Villareal

••••

Plan de Negocios Internacionales / Luz Maria Villareal, / Bogotá D.C.,
Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5455-46-7

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
© 2017, PROGRAMA FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
© 2017, LUZ MARIA VILLAREAL

Edición:

Fondo editorial Areandino
Fundación Universitaria del Área Andina
Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia
Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228
E-mail: publicaciones@areandina.edu.co
<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales
Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia
Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

Plan de Negocios Internacionales

Autor: Luz Maria Villareal





Índice

UNIDAD 1 Escenarios de los negocios

Introducción	7
Metodología	8
Desarrollo temático	9

UNIDAD 1 Definición de plan de negocios

Introducción	17
Metodología	18
Desarrollo temático	19

UNIDAD 2 Estrategias a desarrollar en un plan de negocios

Introducción	27
Metodología	28
Desarrollo temático	29

UNIDAD 2 Estrategias de mercado

Introducción	37
Metodología	38
Desarrollo temático	39



Índice

UNIDAD 3 Contenido del plan de negocios internacionales

Introducción	47
Metodología	48
Desarrollo temático	49

UNIDAD 3 Plan financiero y económico

Introducción	60
Metodología	61
Desarrollo temático	62

UNIDAD 4 Desarrollo de proyectos de exportación

Introducción	74
Metodología	75
Desarrollo temático	76

UNIDAD 4 Resumen ejecutivo del plan de negocios internacionales

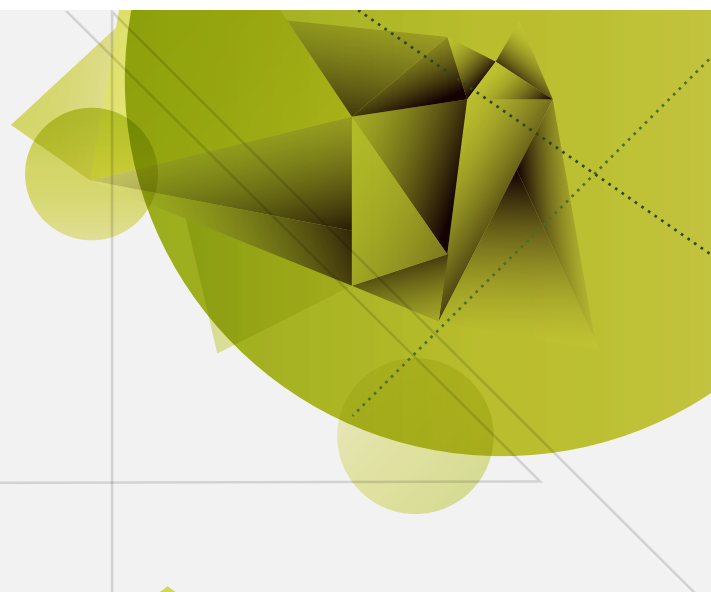
Introducción	85
Metodología	86
Desarrollo temático	87

Bibliografía	91
--------------	----



1 Unidad 1

Escenarios de los
negocios



Plan de negocios
internacionales

Autor: Luz María Villareal

Introducción

El propósito fundamental del tema a tratar hace referencia a la elaboración de planes de negocios para ser aplicado en un contexto internacional; los avances modernos relacionados con la globalización hace que las empresas empiecen a pensar en internacionalizar sus operaciones, por esta razón requieren de un direccionamiento claro para lograr prepararse, adaptarse y obtener resultados positivos en un mercado internacional.

Los temas a tratar en la presente semana llevarán al estudiante a identificar cuáles son los escenarios donde se puede llegar a desarrollar un plan de negocios, de igual manera se hará énfasis en el contexto internacional y para ello se plantearán una serie de temas fundamentales para tal fin como son la globalización, competitividad, acuerdos internacionales de comercio, oportunidades empresariales, riesgos que se deben correr para lograr objetivos propuestos.

Cuando la mayoría de las empresas inician operaciones suelen hacerlo solamente para el ámbito interno, es decir, solo se piensa en mercado nacional o doméstico, para ello se lleva a cabo un plan de negocio que está enmarcado en operaciones que se realizan sin trascender fronteras, sin involucrar otras culturas, otros idiomas, pero, cuando el negocio brinda aquellos frutos esperados por el empresario, este por obvias razones empieza a pensar en crecer y salir del mercado nacional, es allí donde nace un nuevo plan de negocios donde se expanden las fronteras y se proyectan resultados globales en un ambiente internacional, para llegar al planteamiento de una estrategia internacional se debe tener en cuenta la estructura interna empresarial o del negocio que la llamaremos diagnóstico empresarial para fines de internacionalización.

En el ámbito de los negocios internacionales, las micro, pequeñas y medianas empresa requieren de actividades de planificación de metodologías, instrumentos y herramientas que puedan ser útiles para la actividad empresarial.

Fuente: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://comercio.promexico.gob.mx/work/models/comercio/Resource/61/1/images/PlanDeNegociosInternacionalDeExportacion.pdf>

Para el logro de las competencias planteadas, es necesario que el estudiante lea detenidamente, comprendiendo los diferentes documentos proporcionados y/o recomendados por el tutor. También es indispensable ver los videos relacionados con el tema de cada una de las unidades, ya que de este modo se profundiza en la concepción de los mismos y se interioriza de mejor manera el conocimiento.

Escenarios de los negocios

Generalidades:

Un escenario para realizar negocios dependerá de la empresa que se esté desarrollando, en muchas ocasiones su propio territorio significa el escenario más visible y próspero a la hora de realizar negocios. No es lo mismo tener una empresa local que tener que enfrentarse a competir con empresas internacionales.

Cuando nos dedicamos al entorno local, el conocimiento y las circunstancias a desarrollar son relativamente pequeñas, se presentan bajos costos de transporte, las comunicaciones suelen ser más efectivas por el tema del idioma y se pueden sostener relaciones comerciales con los proveedores y clientes de una manera más directa y a veces porque no personalizadas.

En los negocios internacionales se involucran culturas, se incrementan los costos de transportes, la imagen tiende a ser global y sobre todo se debe velar por mantenerla, se dan economías de escala, se presenta transferencia de tecnología entre otras variables que se deben considerar, igualmente una buena ubicación geográfica resulta estratégica para la planeación de operaciones internacionales, ya que determina la época de compra de ciertos productos temporales o de mayor consumo dependiendo de las estaciones del año.

El contexto internacional será al que nos dedicaremos durante el desarrollo de este módulo, ya que es fundamental conocer el ámbito internacional para posteriormente desarrollar el plan de negocios que se adapte a este contexto global.

Para el conocimiento y entendimiento del entorno internacional debemos tener en cuenta consideraciones generales tales como: entorno macroeconómico, entorno demográfico, costumbres, normas, hábitos comerciales, legislación, competencia tanto internacional como local, barreras comerciales, situación política.

Toda empresa o negocio necesita tener una claridad para el desarrollo de toda su actividad de negociación, se deben considerar y tener claros los aspectos necesarios como por ejemplo su identidad corporativa, es decir razón social de la empresa para la cual se realizará el plan de negocios, razón de ser del negocio, en qué contexto se desarrolla actualmente y hacia donde espera llegar con las actividades que se proyecta, en cuanto tiempo espera alcanzar sus metas, cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. De allí la importancia

de plantear una estrategia que responda a los requerimientos que se desean obtener, elaborando la misión, visión, objetivos, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Negocio internacional

La sola idea de una empresa desear iniciar su proceso de internacionalización es el comienzo de un camino que la puede llevar a expandirse por toda una región global y pasar luego a multinacional o global.

Para el proceso de internacionalización es necesario principalmente contar con una buena preparación, organización y una buena tónica de agresividad.

En el primer punto, es decir preparación, este abarca tanto al conocimiento como a la consecución de todos los elementos necesarios, para contar con un producto vendible.

La organización, contempla tanto la coordinación de acciones como la adaptación de la estructura interna, para respaldar el esfuerzo exportador de la empresa, asimismo también se incluye la interrelación con las diversas instituciones de apoyo al comercio exterior, que suelen facilitar la incursión en nuevos mercados.

La agresividad, estriba en el impulso emprendedor del cuerpo directivo y operativo de las empresas, para abrir nuevas oportunidades de negocios en otros campos y latitudes. La agresividad implica juventud mental de la organización, para buscar y aceptar nuevos riesgos controlados que se presenten promisorios a mediano y largo

plazo; la agresividad tiene un alto nivel de relación con la adaptabilidad de la empresa y el aprovechamiento de las oportunidades, que la dinámica del entorno ofrece.

Comienzo de una empresa internacional

Indudablemente para lograr avanzar en el campo internacional es fundamental que se tenga muy claro el motivo o razón que incita al empresario a buscar nuevos mercados entre los que se pueden relacionar: continuar creciendo en el mundo empresarial, reforzar sus ingresos, por cumplimiento del ciclo de vida del producto en el mercado interno, por la cantidad de competidores que han llegado al país o que han nacido en el mismo, para diversificar el riesgo ya que no es bueno tener un solo mercado para atender o porque simplemente llegó la hora de explorar los mercados externos.

La dirección de la empresa adoptará una posición de apoyo y empuje constante solo si realmente se encuentra convencido en sacar adelante el proyecto que se tienen planteado, es vital contar no solo con recursos económicos sino también con una actitud decidida a alcanzar el reto y saber que la expansión de la empresa le traerá beneficios económicos.

Se presentan situaciones en algunas empresas donde los directivos solo escuchan el planteamiento del plan pero lo único que esperan son los resultados a corto plazo, no se involucran para el desarrollo y funcionamiento del proceso por lo tanto los avances son lentos y los resultados nulos, se ha llegado a pensar que detrás de esta apatía al tema se encuentra el temor al riesgo de no llegar a ser competitivo en el nuevo mercado o lo más grave temor al fracaso sin haberlo intentado.

En estos temas de internacionalización de las empresas hay muchos criterios en cuanto al tamaño que deben tener para lograr exportar, se dice que la exportación está dada solo para empresas de gran tamaño y aunque hay mucho de cierto en este pensamiento también en cierto que las empresas crecen a medida que expanden sus actividades de producción, comercialización y venta a los mercados externos; una de las razones es el tema económico ya que carecen de un músculo financiero suficiente para realizar actividades de investigación de mercados, planes de marketing y posicionamiento del producto en un país objetivo. También es importante el planteamiento que se hace con respecto al talento humano capacitado y con experiencia en los temas internacionales ya que quizá dentro de la empresa ni el mismo directivo se encuentre capacitado para ello y contratar este recurso es demasiado costoso.

Como se mencionó en el párrafo anterior algunas de las dificultades que plantean los empresarios para lanzarse al mundo del negocio internacional son:

- La falta de recursos económicos necesarios para sacar adelante tareas necesarias en un proceso de internacionalización; tareas que estaremos entrando a detallar más adelante.
- Carecer de talento humano suficientemente capacitado o motivado para capacitarse y afrontar este reto al interior de la organización.
- Desconocimiento de la parte legal para el ingreso a un nuevo mercado, porque como se sabe no es lo mismo vender en el mercado doméstico donde estamos acostumbrados a solucionar dificultades legales porque conocemos nuestros estatutos aduanero, tributario, cambiario y comercial a tener que enfrentarnos a normatividad que apenas podemos interpretar.
- No tener claridad acerca de las oportunidades comerciales para aprovechar los acuerdos comerciales y tratados de libre comercio que tiene Colombia suscritos y vigentes, este punto lo estaremos ampliando a continuación.

Acuerdos económicos y comerciales

- **Historia de la integración económica:**

Los procesos de integración económica empezaron a ganar importancia a partir de la terminación de la Segunda Guerra Mundial, con motivaciones políticas en algunos casos y económicas en otros.

Se iniciaron en Europa con el objetivo de alcanzar una paz duradera, buscaban además que mediante el esfuerzo conjunto de las naciones de ese continente se marchara por los caminos del progreso y se llegara de esta manera a ocupar una posición en el mundo, al lado de los países más poderosos; de ahí surgió la Unión Europea, gracias a los acuerdos de Maastricht, suscritos solemnemente a principios de 1992 en la ciudad holandesa del mismo nombre.

Posterior a este hecho surgieron en otros continentes procesos de integración como lo fue en América la ALALC (Asociación Latinoamericana de Libre Comercio), en Centroamérica CARICOM (Mercado Común Centroamericano), en Asia ASEAN (Asociación de Naciones del Sudeste Asiático), en Latinoamérica ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración), en Suramérica la CAN (Comunidad Andina de Naciones) entre otros acuerdos que analizaremos más adelante.

Definición de integración económica

Asociación de varios países en un mercado común, con el fin de que la cooperación económica puede beneficiar a sus participantes.

El término integración económica hace referencia al proceso mediante el cual dos o más países van eliminando entre ellos —pero no frente al resto de países— las distintas barreras económicas que pudieran tener, de tal forma que las transacciones económicas nacionales y las internacionales tienen cada vez menos diferencias a medida que avanza el proceso de integración.

Formas de integración económica

- **Área de libre comercio:**

Un área de libre comercio es la modalidad menos avanzada de integración económica, mediante la cual dos o más países eliminan entre ellos obstáculos de todo tipo al comercio de bienes, incluidas las barreras arancelarias, pero frente al resto del mundo continúan manteniendo cada uno sus propios aranceles.

Cuando se establece un área de libre comercio, por supuesto, cada país firmante del acuerdo comercial sigue manteniendo sus propias barreras nacionales respecto a los flujos de trabajo y capital, así como su autonomía monetaria y fiscal.

La eliminación de los aranceles entre los países firmantes de un área de libre comercio va a producir un aumento de los flujos comerciales entre los países firmantes del acuerdo. Esta intensificación en el comercio inter-industrial permitirá un mejor aprovechamiento de las ventajas comparativas y, por tanto, unas pautas de especialización más eficientes.

Al no existir un arancel común frente al exterior, se va a plantear en la práctica un problema y es que existe el incentivo que los países excluidos del área introduzcan sus productos en ella a través del país que mantiene aranceles más bajos; una vez el producto se encuentre dentro del área, podrá pasar al país cuyo arancel es más elevado sin tener que pagar arancel alguno.

Para evitar el anterior tipo de situaciones es necesario que los países firmantes de un área de libre comercio diseñen lo que se denomina unas “reglas de origen” que distingan entre origen y procedencia de las mercancías y que permitan a las autoridades

aduaneras saber exactamente a qué bienes les pueden conceder las ventajas que supone la supresión de los aranceles.

Unión aduanera

La unión aduanera constituye una fórmula más avanzada de integración económica que el área de libre comercio, y viene a resolver las complejidades técnicas y burocráticas asociadas al problema del país de origen presente en el área de libre comercio.

Una unión aduanera añade al área de libre comercio el hecho de que los países que la forman no se limitan a eliminar las barreras arancelarias que obstaculizan el comercio entre ellos, sino que además establecen un arancel común frente al exterior. Por lo tanto, desde el punto de vista arancelario la unión aduanera actúa como una unidad frente al resto del mundo.

Los efectos de un proceso de este tipo se pueden dividir en dos apartados: efectos estáticos y efectos dinámicos. Los primeros suponen cambios en un momento dado del tiempo, en la producción, el consumo, el volumen de comercio y las relaciones de precios. Los segundos se refieren a las variaciones que a lo largo del tiempo se van a producir en el crecimiento y el desarrollo.

Los efectos estáticos han sido objeto de minuciosa atención por parte de los economistas, distinguiéndose dos grandes tipos de efectos: efecto de creación y efecto desviación de comercio.

Los efectos dinámicos que se derivan de la creación de una unión aduanera suponen una serie de ventajas para los países participantes, que fundamentalmente van a surgir de la aparición de economías a escala, de la mayor competencia o del incentivo a realizar mayores gastos en investigación. Todo lo anterior puede acelerar la tasa de crecimiento económico y al crecimiento del comercio entre los países que integran la unión aduanera.

Mercado común

Un mercado común es una forma de integración económica en la que dos o más países además de formar una unión aduanera, adicionalmente, permiten el libre movimiento de los factores productivos entre ellos, es decir establecen libertad de circulación del capital y del trabajo.

Unión económica

La unión económica es una forma de integración superior a la del mercado común, que añade a éste un cierto grado de armonización de las políticas económicas nacionales en un intento de eliminar la discriminación que puede producirse, precisamente, por disparidades en dichas políticas.

Una unión económica plena se alcanza cuando los países miembros unifican sus políticas económicas, incluidas la monetaria y fiscal, así como las políticas comerciales y de circulación de factores productivos.

Diferentes modalidades de integración económica regional

	Libre comercio entre países miembros	Aranceles exteriores comunes	Libre circulación factores productivos	Armonización políticas económicas
Modalidad de Integración				
Área de libre comercio	X			
Unión aduanera	X	X		
Mercado común	X	X	X	
Unión económica	X	X	X	X

Tabla 1. Integración económica

Fuente: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/integracion-economica.html>

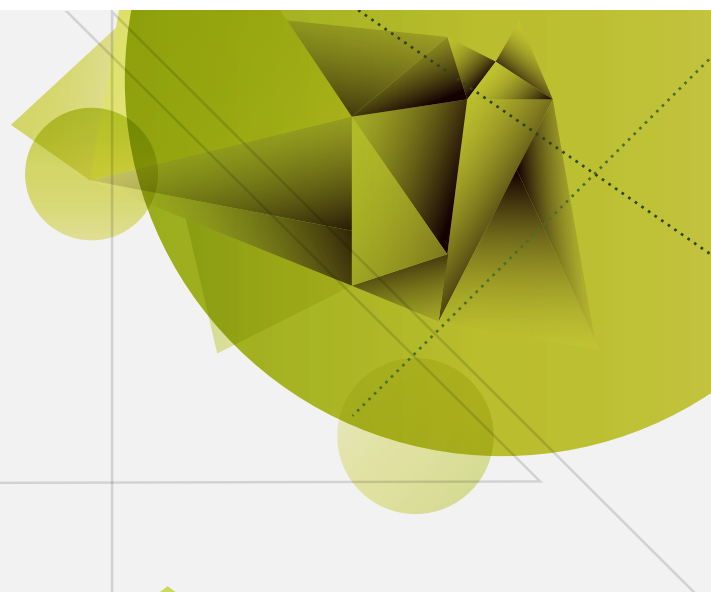
Acuerdos de Colombia vigentes

- TLC Colombia – México.
- TLA Salvador, Guatemala y Honduras.
- CAN – Comunidad Andina de Naciones.
- CARICOM.
- CAN – MERCUSUR.
- TLC Chile.
- EFTA.
- TLC Canadá.
- TLC Estados Unidos.
- Acuerdo de alcance parcial con Venezuela.
- TLC Cuba.
- TLC Nicaragua.
- Unión Europea – Colombia – Perú.



1 Unidad 1

Definición de plan
de negocios



Plan de negocios
internacionales

Autor: Luz María Villareal

Introducción

El contenido de esta presentación prepara al estudiante para dar inicio a la elaboración del plan de negocios internacionales.

Se abordarán las condiciones básicas a cumplir para el planteamiento del plan de negocios partiendo desde las preguntas: para qué, para quién, cuándo, cómo y dónde se desarrollará el proyecto. Igualmente, se establecerá la diferencia entre iniciar un negocio o tomar uno ya existente para proponerle cambios o mejoras.

Para obtener el resultado esperado en el desarrollo de esta temática, es necesario que el estudiante lea, analice y comprenda los documentos propuestos al igual que los videos que se señalan como apoyo.

También será necesario simular situaciones empresariales con el ánimo de poner en práctica los ejercicios planteados.

Definición de plan de negocios

Es una herramienta fundamental para empresarios, gerentes de empresas y para aquellas personas que quieren iniciar un negocio, sin importar el tamaño de la compañía este es un elemento necesario para el desempeño de esta en el contexto del mercado y de la competencia.

■ Definición de plan de negocios internacionales

Es la herramienta más poderosa que puede utilizar una empresa que se inicia u opera en la actual economía globalizada, ya que este es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Al igual que un mapa guía a un viajero, el plan de negocios permite determinar anticipadamente donde queremos ir, donde nos encontramos y cuanto nos falta para llegar a la meta fijada.

■ Objetivos del plan de negocios

- Identificar a través de un diagnóstico como se encuentra la organización.

Para comprender mejor este tema debemos tener claridad acerca de lo que entendemos por diagnóstico empresarial. Al igual que una persona acude al médico para identificar ciertas dolencias y poder dar solución a estas, los empresarios, analistas, consultores o asesores deben conocer la empresa para identificar sus puntos críticos, conociendo su situación actual e identificando cuales pueden ser las causas para que su desempeño no sea el adecuado.

Una de las herramientas utilizadas para llevar a cabo el diagnóstico de la empresa es utilizando un análisis DOFA (Debilidades y Fortalezas internas de la empresa – Oportunidades y Amenazas externas a la empresa), este análisis debe abarcar todas las áreas de la organización con el fin de identificar falencias para recomendar cuales estrategias utilizar con el fin de contrarrestar estas actuaciones y lograr superar los obstáculos que se presenten. Al hablar de áreas de la empresa estas incluyen: área comercial o de mercadeo, administrativa, productiva, contable y financiera.

Otro de los mecanismos utilizados para realizar un diagnóstico empresarial es a través de una lista de chequeo donde por áreas organizacionales se identifican las actividades propias de cada caso y se identifica en qué estado se encuentra ya sea si cumple, no cumple, también podemos llegar a cuantificar en qué porcentaje de desarrollo se encuentra esta actividad. Ejemplo:

Preguntas	Cumple		Observaciones
	SI	NO	
Tiene marca registrada en el país destino.		X	Está en proceso y en avance al 70%.

■ Dónde pretende llegar con la elaboración del plan

Como segundo objetivo del plan de negocios internacionales están las preguntas más variadas dentro de este estudio ¿dónde se quiere llegar? ¿Cuál debe ser el alcance geográfico de los productos de la empresa? ¿Qué mercado se atacara primero? Para dar respuestas a los interrogantes planteados es necesario hablar de estrategias las cuales se deberán desarrollar en tres ámbitos a saber, estrategias de la empresa, estrategias del producto y estrategias del mercado.

Es claro que al plantear un plan de negocios internacional se tiene la claridad suficiente de cuál es el norte y para donde vamos, es decir, hablamos de una empresa que busca expansión internacional, este proceso es gradual donde se van comprometiendo tanto recursos económicos como humanos, donde de aprenderá de los mercados externos tanto como sea posible, donde se encontraran diversos obstáculos que deben sortearse para finalmente obtener el logro anhelado, posicionarse en los mercados internacionales.

■ Para qué realizar en un plan de negocios

A continuación se mencionan algunas de las razones que llevan a realizar un plan de negocios internacionales:

- Para evaluar la factibilidad del proyecto que se desea emprender.
- Para determinar si la organización está en condiciones de sacar adelante el proyecto.
- Para tener una guía metodológica a seguir en el desarrollo del plan.
- Para estimar tiempos de duración del proyecto.
- Para atraer posibles socios en caso de requerirlos.
- Para tener claras las metas y no perder el norte al momento de ejecutar el proyecto.
- Para calcular los requerimientos financieros.
- Para evaluar los productos o servicios a exportar.

- Para determinar las estrategias que se ejecutaran para obtener el logro de los objetivos.
- Para anticipar posibles problemas y fallas.
- Para mostrar profesionalismo y habilidades del cuerpo directivo.
- Para incrementar el realismo en la conducción de la organización, ya que la toma de decisiones se realiza sobre datos reales minimizando el riesgo del fracaso.

■ Para quién se debe elaborar el plan de negocios

No cabe duda que el directamente interesado en tener un plan de negocios es el empresario o emprendedor de un negocio puesto que desde que tuvo la idea de establecerlo o renovar uno existente es porque desea crecer y fortalecerse conquistando nuevos mercados, quizá con nuevos productos o servicios y siente la necesidad de expandirse en forma ordenada, porque al incursionar en los mercados externos implica tener una organización al día en todas sus operaciones para que el manejo de cada actividad de exportación, importación o inversión extranjera tenga seguridad y confianza conociendo todas las implicaciones que conlleva salir del mercado nacional.

Como se mencionó anteriormente, en una organización empresarial se involucran diferentes áreas o divisiones internas de trabajo, de esta manera, el plan que se quiere elaborar involucrará a todas las dependencias de la misma porque todas deben estar integradas para el logro del trabajo en equipo, es por ello que el plan entonces servirá de guía a toda la organización para el mejoramiento continuo y el éxito en sus actividades que finalmente son el éxito de toda la organización.

■ Cuándo realizar un plan de negocios

En el momento en que la organización detecte la necesidad de realizar importaciones ya sea de materias primas, insumos, maquinaria, equipos entre otras necesidades, allí inicia un negocio internacional, para lo cual se debe preparar elaborando la guía o plan de negocio para ejecutar la importación satisfactoriamente.

En este caso descrito de importaciones, el plan tendrá que incluir aspectos importantes tales como:

- Análisis del proveedor en el exterior; este análisis contemplará aspectos importantes para la toma de decisiones al seleccionar la mejor oferta considerando que esta no siempre será la más económica.
- Selección de la mejor ruta de transporte para traer su importación al país.
- Elegir el término de negociación incoterms que más le favorezca a la negociación.
- Decidir qué agencia de aduanas manejará su negocio de importación.
- Elegir si realiza la importación directamente o si utiliza un intermediario para ello.

Otro momento que marca el inicio de la elaboración del plan de negocios internacionales será cuando se presente negocio de exportación, entonces el plan deberá contener aspectos como los siguientes:

- Seleccionar el producto que se considere apto para la exportación.
- Realizar investigación de mercados internacionales para determinar su mercado objetivo.
- Promocionarlo en el exterior.
- Investigar sobre el empaque y embalaje aceptado en el país destino.
- Consultar acerca de las normas legales vigentes en el país destino.
- Evaluar su capacidad exportadora que no es lo mismo que capacidad productora.
- Elegir el término de negociación incoterms que más le favorezca a la negociación.
- Enviar cotizaciones a los clientes potenciales.

Y finalmente cuando a la empresa se le presentes oportunidades de inversión extranjera ya sea directamente o a través de inversiones conjuntas, será allí cuando se necesite elaborar un plan de negocios internacionales.



Ilustración gráfica de los negocios internacionales y cuando se requiere un plan de negocios internacionales.

■ **Cómo realizar un plan de negocios internacionales**

La planeación estructural de las organizaciones, es el proceso de definición del futuro y del camino para llegar a él, que se inicia en el nivel superior del negocio y que contempla a la organización como un todo integrado.

Se deben contemplar diferentes planes a desarrollar entre los que se tienen en cuenta: plan de producción, plan de mercadotecnia, el cual contiene (plan de publicidad, plan de promoción, plan de ventas y plan de relaciones públicas), plan financiero y por último plan de exportaciones. Estos temas se tratarán más adelante.

Para dar inicio a la elaboración del plan de negocios internacionales será necesario realizar los siguientes pasos:

1. **Portada:** esta debe incluir el nombre de la empresa.
2. **Resumen ejecutivo:** en esta sección se presenta en forma condensada, el contenido total y relevante del plan, con el fin de que el lector pueda enterarse de su contenido en pocos minutos y llegue a ser tan interesante para el que lo motive a leerlo en su totalidad.

No debe ocupar más de una hoja, debe ser preciso, claro y directo para captar la atención del interesado, si por el contrario el resumen ejecutivo falla por exceso de información entonces no terminará en nada.

3. **Índice:** relación de secciones y temas que comprende el documento, se debe indicar el número de página y los anexos, su finalidad es encontrar cada parte que se quiere profundizar más fácil y rápidamente.
4. **Análisis interno de la empresa:** para este punto ya hemos detallado algunas de las herramientas para elaborarlo como son análisis DOFA y lista de chequeo de tal manera que muestre la información de la organización en todas las áreas funcionales.
5. **Descripción del negocio actual:** describir detalladamente a que se dedica la empresa, esto en caso de no ser la creación de una nueva empresa.
6. **Análisis del mercado interno:** se analizara la industria y el sector al que pertenece la empresa en el país y que tan posicionado se encuentra en él.
7. **Selección del mercado objetivo y mercado alterno:** para este punto se debe realizar una investigación de mercados que contenga aspectos como análisis económicos, demográficos, legales, competidores en el mercado meta, segmentación del mercado, fijación de precios, aspectos gubernamentales, políticas de comercio entre otros aspectos.
8. **Plan de comercialización:** se debe realizar un análisis de la situación del mercado destino, si tenemos intercambio comercial y que tan importante sea ese intercambio, a que

bloques económicos pertenece el mercado objetivo. Igualmente en este punto se determinara la estrategia para ingresar al mercado ya sea por medio de un agente, bróker, representante, filial de venta o subsidiaria de producción.

Se debe tener en cuenta también el tema de canales de distribución, empaques y embalajes adecuados para el país destino, términos de negociación internacional (incoterms) al igual que las medidas sanitarias y fitosanitarias.

9. Análisis económico y financiero: se evaluará la inversión inicial, los costos de exportación, si se trata de recursos propios o sus montos, que fuentes de financiación se estima tener, tasa interna de retorno, costos, gastos y utilidades.

10. Conclusiones.

11. Anexos.

■ **Dónde se desarrollará el plan de negocios**

Una vez planteado del proyecto y sobre todo identificado el mercado objetivo éste se desarrollará en aquel mercado seleccionado para iniciar las operaciones de exportaciones y luego se podrá extender el plan con algunas modificaciones o ajustes a los demás mercados donde se espera llegar a mediano y largo plazo.

■ **Establecer o iniciar un negocio**

Todo negocio comienza con una buena idea. Pero no siempre tenemos bien claro cómo concebirla. Mantener una actitud observadora y creativa permite acercarse a la fórmula. La creatividad es una forma de ver las cosas de manera diferente, hacer algo nuevo y encontrar mejores soluciones a problemas cotidianos.

Por ello, escuchar, analizar, preguntar, salirse de los paradigmas, ser menos protocolar, más suelto y espontáneo, aceptar nuevas ideas, ser proactivo e innovador son algunas de las actitudes que se deben adoptar para ver fluir las ideas, tanto de nuestra mente, como de las mentes que nos rodean.

Cualquiera que sea su idea de negocio evalúela, analice sus beneficios, sus costos, sus riesgos, investigue y luego tome decisiones.

<http://www.mundoemprendedores.com/%C2%BFcomo-generar-nuevas-ideas-de-negocio.html>

■ **Restructurar un negocio ya existente**

Ante esta situación se está buscando el mecanismo de cómo mejorar la estructura y funcionamiento del negocio establecido y que quizás no este arrojando los frutos esperados, es allí

donde se requiere de un cambio estructural completo para revivir los negocios y proyectarlo hacia los mercados internacionales, implica una evaluación diagnóstica interna para detectar falencias, carencias y clarificar sus objetivos.

Muchas empresas ya establecidas no tenían en su momento la idea de internacionalizarse y por tal motivo crecieron en forma desorganizada, pero llega un momento en que requiera de avanzar y crecer en el mundo de los negocios.

Este inicio puede darse simplemente porque a la empresa le tocan las puertas para que venda sus productos al exterior, allí o se está buscando exportar, solo vender. Este inicio es conocido con el nombre de exportación ocasional.

Posteriormente viene la exportación experimental que es aquella donde el empresario inquieto por los buenos resultados de la negociación anterior busca mercados externos para hacer crecer sus ventas, investiga mercados, se documenta, se capacita y realiza exportaciones exitosas.

En tercer lugar aparece la exportación regular siendo esta aquella donde el empresario ya tiene vinculación con el medio externo, tiene clientes y negocios sostenibles, es decir se considera un exportador.

Al pasar por esta etapa llega la filial de venta en el exterior, aquella figura donde se establece un punto de venta en el país destino esto con el ánimo de bajar costos logísticos y atender su gran número de clientes directamente, esto implica un análisis profundo del mercado objetivo.

2

Unidad 2

Estrategias a
desarrollar en un
plan de negocios



Plan de negocios
internacionales

Autor: Luz María Villareal

Introducción

El tema a tratar en la presente semana tiene que ver con la importancia de las estrategias para la elaboración de un plan de negocios bien estructurado.

Las estrategias siendo consideradas el plan de acción para llevar a cabo las actividades de la empresa se tornan indispensables para el desarrollo del plan de negocios ya que en este se plasma todo el futuro de la empresa y lo más importante como lograr el éxito.

Se tocarán temas como las estrategias corporativas con sus diferentes formas de integración: vertical, horizontal y diversificada.

Igualmente, analizaremos las estrategias de la competencia tocando directamente las relacionadas con costos, servicio al cliente y diferenciación.

Para obtener el resultado esperado en el desarrollo de esta temática, es necesario que el estudiante lea analice y comprenda los documentos propuestos al igual que los videos que se señalan como apoyo.

También será necesario simular situaciones empresariales con el ánimo de poner en práctica los ejercicios planteados.

Estrategias a desarrollar en un plan de negocios

Para abordar este tema de estrategias debemos inicialmente definir que es una estrategia:

Una estrategia es, en pocas palabras, un conjunto de acciones que son planificadas de manera tal que contribuyan a lograr un fin u objetivo que nos hemos determinado previamente. Las estrategias no sólo son utilizadas en ámbitos empresariales o a nivel organizacional, nosotros todo el tiempo estamos pensando estrategias para fines cotidianos, por ejemplo cuando utilizamos tal método de estudio cuando debemos afrontar un examen con apuntes de muchas hojas.

En el ámbito empresarial, las estrategias van de la mano con el modelo de negocio. ¿Qué quiere decir esto? Que en función de ese modelo, los encargados de aquellas áreas relacionadas con la planificación productiva o administrativas, plantean las estrategias que la empresa debe adoptar para obtener los resultados que espera, y llegar así al objetivo propuesto. Si por ejemplo, desde la empresa nos hemos propuesto ampliar nuestra gama de productos (supongamos que es una empresa del rubro alimenticio), la estrategia deberá ahondar en cuáles son esos productos que incluiremos, a través de estudios de mercado, y de qué espera la

gente de ellos para luego así evaluar de qué modo los produciremos y distribuiremos en el mercado local, regional, nacional o internacional.

Una vez entendido lo que es una estrategia, y para llegar a construirlas y digo construir las o diseñarlas porque son varias, hablamos de la estrategia corporativa y estrategia de la competencia; se debe realizar un análisis externo a la organización con el fin de tener el panorama claro acerca de lo que se desea lograr y mejor aún identificar las oportunidades y amenazas que existen en el ambiente y que hay que conocer para lograr cumplir con la misión y los objetivos propuestos inicialmente.

Para realizar el análisis externo debemos considerar:

- Inicialmente el sector al que pertenece la empresa que se está analizando, es decir conocer el comportamiento y participación de la empresa dentro de la economía del país, conocer sus competidores más fuertes en el mercado doméstico y evaluar el efecto de la globalización en ellos.
- En segundo lugar el ambiente local o del país, su economía, su comportamiento frente a tratados de libre comercio, la posición del gobierno en cuanto a inversión extranjera y el crecimiento del sector al que pertenece.

- Finalmente el ambiente externo, allí es muy importante conocer la dinámica de los mercados externos, estudiar aspectos sociales, gubernamentales, legales, culturales, tecnológicos que pueden influir para su negocio y puntualmente en la elaboración de su plan de negocios.

Estrategia corporativa:

Según Codjia:

“Una estrategia corporativa es un plan de acción destinado a facilitar la ruta de una empresa al éxito financiero. El primer paso en la formulación de un modelo adecuado es la definición del objetivo. Esto requiere una comprensión a nivel ejecutivo de los objetivos a largo plazo de la empresa, así como un conocimiento profundo de los factores que podrían desbaratar tu estrategia. Los jefes de departamento y los jefes de las unidades de negocio también deben opinar sobre las iniciativas de establecimiento de metas, ayudando a los altos directivos a priorizar las ideas que merecen una revisión posterior”.

Aquí debemos detenernos un poco para identificar claramente lo que es una meta y lo que es un objetivo.

Una meta es un propósito que deseamos alcanzar, realizando determinadas acciones, actividades o trabajos para poder lograr eso que nos hemos propuesto. En nuestra vida, estamos todo el tiempo fijando metas a nosotros mismos, principalmente, pero también pueden ser las de todo un grupo al cual pertenecemos, en diferentes ámbitos de nuestra vida: en el estudio, el trabajo, la pareja, la familia, nuestros amigos, etc.

El objetivo es una actividad primordial en la gestión de las organizaciones. Un objetivo es el fin que se pretende alcanzar y hacia la que se dirigen los esfuerzos y recursos.

Una meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos.

Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.

De la anterior definición de la expresión meta, podemos concluir que el objetivo es la sumatoria de todas las metas. Es el resultado final de una serie de metas y procesos. El objetivo es la cristalización de un plan de acción o de trabajo el cual está conformado por metas.

Una metas, es pues lo que conduce a lograr el objetivo, y en consecuencia, el objetivo es el resultado de haber alcanzado cada una de las metas necesarias o planteadas para lograr el objetivo propuesto.

Antes de formular una estrategia, una empresa debe pensar de antemano cómo va a ponerla en práctica, cuánto costará y qué condiciones previas debe cumplir antes de la ejecución de esta. Una estrategia buena y muy completa mejora las posibilidades de rentabilidad de una empresa y le señala su capacidad de funcionamiento.

Para la construcción de un objetivo la empresa debe tener como consideraciones fundamentales:

- Debe ser medible, es decir, los objetivos han de ser susceptibles de ser cuantificados. Para ello, se establecen mediante cifras de manera que no pueda haber duda sobre su alcance o su no cumplimiento.
- Incluir una dimensión temporal, o sea que debe especificarse un plazo o tiempo para la consecución del objetivo.
- Tener en cuenta los resultados globales, se deben tomar en cuenta los objetivos de otras actividades y departamentos relacionados ya que se debe tomar la empresa como un todo.
- Ser realistas, este es quizá en punto a considerarse más importante en el sentido de que los objetivos deben ser alcanzables, si no lo son, se corre el riesgo de fracasar y producir frustración que dificultará el logro de posteriores objetivos.
- Fácil expresión, es decir deben estar redactados en términos claros y concisos, de manera que sean comprendidos sin lugar a dudas.

Integración vertical:

La integración vertical es una de las formas de estrategia corporativa y se refiere a empresas que están unidas por una jerarquía, son de un mismo dueño y desarrollan tareas diferentes que se combinan para satisfacer una necesidad común y buscan mayores utilidades.

Una empresa multinacional integrada verticalmente es aquella que tiene sus diversas plantas de producción repartidas por todo el mundo, fabrican productos que sirven a su vez como productos intermedios para otras plantas de su propiedad. En otras palabras se trata de empresas que fabrican sus propios componentes cuyos distintos escalones del proceso de producción están en distintos países.

- **Integración vertical hacia atrás:**

En este caso la compañía crea subsidiarias que producen algunos de los materiales utilizados en la fabricación de sus productos. Por ejemplo, una compañía que fabrique computadores puede poseer una empresa de teclados, una de pantallas y una de discos duros, el control de estas subsidiarias se justifica para crear un producto final confiable de materiales y asegurar una calidad constante del mismo para llegar al consumidor final.

- **Integración vertical hacia adelante:**

En este caso la compañía establece subsidiarias que distribuyen o venden productos para los consumidores o clientes en lugar de comprar y vender a terceros como por ejemplo una empresa que produzca muebles y a su vez tiene la propiedad de la línea de transporte para ejecutar su labor logística que sirve de canal de distribución para sus propios productos hasta el consumidor final.

- **Integración compensada:**

Para este caso la empresa establece subsidiarias que le suministran materiales o insumos y a la vez que distribuyen los productos fabricados.

- **Integración horizontal:**

Una empresa multinacional está integrada horizontalmente cuando posee plantas de producción en diferentes países, en los cuales fabrica principalmente las mismas líneas de productos, para mejor comprensión, una casa matriz produce el bien y las otras empresas realizan las adaptaciones correspondientes a cada país, como ejemplo podemos citar empresas que fabrican cerveza o alimentos enlatados ya que deben realizar ciertas adaptaciones por aquello de las culturas.

- **Empresas diversificadas:**

Este tipo de empresas poseen plantas de producción repartidas por los distintos países, no están integradas ni vertical ni horizontalmente sino que constituyen una colección bastante independiente de negocios locales, solo conectados por la propiedad común, la razón de ello es la diversificación de riesgos, no solo entre negocios sino entre países.

Estrategia de la competencia

Antes de iniciar con la elaboración de la estrategia de la competencia, debemos tener claro quiénes son nuestros competidores, cuántos son y sus respectivas ventajas competitivas. El plan de negocios deberá incluir un listado con los competidores que se hayan identificado como más importantes y el análisis de ellos en cuanto a marca de su producto o servicio, precios de venta, imagen, proveedores que tiene determinados, mercados a los cuales llega, canales de distribución etc.

Para este punto es importante determinar si la competencia que identificamos es local o internacional, es decir, competencia local aquella que produce, distribuye o comercializa mi producto o productos similares en el país destino de mi estudio y la competencia internacional, aquellos países que están posicionados con mi producto o productos similares en el país objeto de estudio.

- **Estrategia en costos:**

Consiste en mantener el liderazgo en costos frente a la competencia, esto se puede llegar a lograr de varias formas:

- A través de la tercerización.
- Reduciendo el personal administrativo y de producción o sustituyéndolo por personal de menor costo laboral.
- Sustitución de materias primas e insumos.
- Reducción de gastos fijos dentro de la empresa.

Para la aplicación de esta propuesta mencionada hay que considerar el impacto que podría traer sobre aspectos fundamentales como son: el nivel del servicio, la cobertura del mercado y lo más importante la calidad del producto.

- **Estrategia del servicio:**

Dentro de la elaboración de un plan de negocios es imposible dejar a un lado el tema del servicio al cliente, cualquier buen negocio debe desarrollar esta estrategia y tenerla como uno de sus más valiosos tesoros para aplicarlos y lograr en éxito en su negocio atrayendo clientes y manteniéndoles felices para que no se vean tentados a probar productos o servicios de la competencia.

Para aplicar satisfactoriamente esta estrategia algunas empresas realizan investigaciones de mercado utilizando como herramienta las encuestas, las entrevistas, la observación entre otras.

Entre las principales estrategias de servicio tenemos:

Diferentes estrategias

Estrategias de atracción

Enseña a un potencial consumidor qué es lo que tu producto o servicio hace y cómo puede beneficiarle, antes de que lo adquiera.

Estrategias de retención

Esta estrategia tiene como finalidad disminuir el escape de clientes y aumentar la tasa de fidelidad de los mismos, hoy en día es absolutamente necesario.

Estrategias de recuperación

Investigar la causa que lo llevaron a retirarse de la empresa para volverlo a enamorar.

Estrategias de mantenimiento

Se debe plantear esta estrategia para cuidar a nuestro cliente y que siga prefiriendo nuestro producto o servicio.

Estrategias de fidelización

Procurar que un cliente sea fiel a nuestro producto, servicio o marca.

Estrategia de diferenciación:

Consiste en crear un valor agregado sobre el producto o servicio ofrecido para que este sea percibido en el mercado como único en cuanto a imagen, diseño, atención a clientes, canal de distribución, entre otros.

Para que una estrategia se califique como de diferenciación debe cumplir los siguientes requisitos:

- **Importante:** la diferencia debe ser percibida y valorada por un número representativo de consumidores, para que valga la pena destacarse por ello.
- **Distinta:** ninguna competencia ofrece algo similar. Siendo una característica imprescindible la originalidad, puesto que en esto radica el éxito de la estrategia.

- **Inimitable:** cuando una empresa tiene éxito, generalmente la competencia copia. Un diseño innovador es lo más difícil de copiar, mientras que una estrategia de servicio no lo es.
- **Asequible:** el precio debe ser alcanzable para el cliente. Es importante analizar los costos, puesto que aunque sea muy innovador, pero si el precio es muy alto no se vende.
- **Rentable:** la inversión debe ser proporcional a la ganancia que se va a obtener. (Chevéz, 2013).

2

Unidad 2

Estrategias de
mercado



Plan de negocios
internacionales

Autor: Luz María Villareal

Introducción

Durante el desarrollo de esta semana, estaremos tratando temas relacionados con las estrategias aplicables al mercado para el logro de los objetivos propuestos por la empresa para lograr su objetivo propuesto; para el contenido del tema traeremos a colación conceptos muy valiosos ofrecidos por expertos en el tema y que ayudarán al estudiante a tener una visión amplia acerca del tema.

También se analizarán temas como segmentación de mercados, dando herramientas para que se pueda lograr la identificación del segmento adecuado para un producto o servicio que se quiera negociar, igualmente, la importancia que tiene la proyección del mercado, es decir, hacia donde se quiere llegar o hacia donde se quiere extender con su negocio en términos geográficos y económicos.

Finalmente, se tocan temas relacionados con el portafolio de productos, y ficha técnica, aspectos fundamentales y necesarios para llegar a mercadear un bien o servicio o elaborar una oferta exportable dentro de un plan de negocios.

La presente cartilla pretende ayudarlo en su proceso de aprendizaje, para tal fin lo invito a que tenga presente las siguientes recomendaciones:

- Inicialmente realice una lectura rápida poniendo especial cuidado en los títulos y subtítulos.
- Realice una segunda lectura de forma más lenta extrayendo en una hoja aparte los términos que no entienda para que los investigue en la bibliografía relacionada o en las bases de datos.
- Realice una tercera y última lectura analizando y reflexionando acerca de los contenidos de la cartilla.
- No olvide realizar las lecturas complementarias.

Estrategias de mercado

■ Definición de mercado:

Se define como una organización social a través de la cual los oferentes (productores, vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un determinado tipo de bien o de servicio, entran en estrecha relación comercial a fin de realizar abundantes transacciones comerciales.

Haciendo un poco de historia vemos como los primeros mercados funcionaban mediante el trueque. Tras la aparición del dinero, se empezaron a desarrollar códigos de comercio que, en última instancia, dieron lugar a las modernas empresas nacionales e internacionales. A medida que la producción aumentaba, las comunicaciones y los intermediarios empezaron a desempeñar un papel más importante en los mercados.

Desde el punto de vista de la mercadotecnia, se dice que es una organización o individuos con necesidades o deseos que tienen capacidad y que tienen la voluntad para comprar bienes y servicios para satisfacer sus necesidades.

Fuente:

<http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/>

Mercados internacionales

Se conoce como mercado internacional al conjunto de actividades comerciales realizadas entre compañías de diferentes países y atravesando las fronteras de los mismos. Se trata de una rama del comercio que venido a cobrar mayor importancia hoy en día debido al fenómeno de la globalización.

Las actividades del mercado internacional pueden incluir desde mercancías, servicios e incluso bienes financieros, los cuales día a día son intercambiados entre distintas entidades tanto públicas como privadas en un mercado que vale miles de millones de dólares.

Para llegar a participar en el mercado internacional basta con tener una necesidad la cual una empresa del extranjero pueda satisfacer de forma óptima (importaciones), o tener un bien o servicio tan competitivo que pueda llegar a países diversos logrando posicionarse en ellos (exportaciones), o llegar a adquirir una alta competitividad la cual maximice los beneficios y reduzca los costos, para que así finalmente “la distancia” no tenga importancia al momento de buscar un socio comercial (inversión extranjera).

■ Estrategias de mercado

La importancia que tiene una estrategia de mercado es brindar a la empresa una guía para saber afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado, sobrevivir a los ataques de la competencia, a las crisis en las económicas, y lograr obtener la mayor experiencia sin dejar de ser rentable.

Para nuestro tema relacionado con la elaboración de un plan de negocios internacionales, es necesario comentar antes de plantear las diferentes estrategias a aplicar, la connotación que tiene un mercado internacional en cuanto a la selección de mismo; este aspecto se denomina investigación de mercados internacionales y es punto de partida para llegar a conocer el o los mercados objetivos para los posibles negocios que se puedan llegar a proponer, se hace necesario identificar, evaluar y comparar cual o cuales son los mercados más potenciales para un producto o servicio determinado para lo cual se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ¿Cuál es la demanda potencial en el mercado?
- ¿Qué competencia está presente en el mercado meta?
- ¿Cuáles son las características, fuerzas y debilidades de la competencia?
- ¿Tiene algún acercamiento con consumidores o importadores en el mercado objetivo?
- ¿Conoce claramente cuál es su capacidad exportadora?
- ¿Tiene bien definida su política de costos?

Estos son solo unos cuantas interrogantes a tener en cuenta, pero que serán detalladas en un estudio de mercado, por ahora nos dedicaremos a las estrategias de mercado.

Estrategias de mercado, según el experto en la materia Richard L. Sandhusen.

En su libro “mercadotecnia”, proporciona la siguiente clasificación de estrategias para el crecimiento del mercado o estrategias de crecimiento para los productos ya existentes y para las nuevas adiciones al portafolio de productos, las estrategias de mercado se clasifican así:

- **Estrategias de crecimiento intensivo:** consisten en cultivar de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de “producto-mercado” existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias:

- **Estrategia de penetración:** se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva). Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque:
 - Persuade a los clientes actuales a usar más del producto.
 - Atrae a clientes de la competencia.
 - Persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.
- **Estrategia de desarrollo de mercado:** se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).
- **Estrategia de desarrollo del producto:** incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.
- **Estrategias de crecimiento integrativo:** consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente.
 - **Integración hacia atrás:** ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor.
 - **Integración hacia adelante:** ocurre cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución. Por ejemplo, cuando una compañía de gran tamaño es propietaria de una red de estaciones o tiendas de servicio y la controla.
 - **Integración horizontal:** ocurre cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores. Por ejemplo, cuando los hospitales o centros médicos negocian arreglos de consorcio con médicos especialistas para que cada médico brinde servicios en una especialidad determinada (cirugía plástica, ginecología, pediatría, etc...), pero dentro del hospital o centro médico.
- **Estrategias de crecimiento diversificado:** son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía. Generalmente, abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica.
 - **Estrategias de diversificación horizontal:** consisten en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía. Por ejemplo, cuando McDonalds agrega juguetes a su combo de hamburguesa para niños, lo que está haciendo en realidad, es añadir productos no relacionados con sus principales líneas de productos, pero que le sirve para atraer de una manera más efectiva a un grupo de clientes de su mercado meta (en este caso, los niños).

- **Estrategias de diversificación en conglomerado:** consisten en vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existente, para de esa manera, atraer a nuevas categorías de clientes.
 - **Estrategias de diversificación concéntrica:** introducen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.
- **Estrategias de liderazgo de mercado:** son utilizadas por compañías que dominan en su mercado con productos superiores, eficacia competitiva, o ambas cosas. Una vez que la compañía logra el liderazgo en su mercado, tiene dos opciones estratégicas para seguir creciendo.
- **Estrategia cooperativa:** consiste en incrementar el tamaño total del mercado (para la misma compañía y los competidores) al encontrar nuevos usuarios y aplicaciones del producto o servicio.
 - **Estrategia competitiva:** consiste en lograr una participación adicional en el mercado invirtiendo fuertemente (por ejemplo, en publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas) para captar a los clientes de la competencia.
- **Estrategias de reto de mercado:** son estrategias que las compañías pueden adoptar contra el líder del mercado y se clasifican en tres:
- **Ataque frontal:** consiste en atacar toda la mezcla de mercado (producto, precio, distribución, promoción) del líder. Por lo general, la realizan los competidores más fuertes.
 - **Ataque en los costados:** consiste en enfocarse en los puntos débiles del líder, como el precio. Por lo general, la realizan los competidores más débiles.
 - **Estrategias de derivación:** consiste en enfocarse en áreas que no son abarcadas por el líder (generalmente, la realizan los competidores que tienen un producto o servicio muy especializado).
- **Estrategias de seguimiento de mercado:** son empleadas por las compañías de la competencia que no se interesan en retar al líder de manera directa o indirecta. Éstas compañías tratan de mantener su participación en el mercado (y sus utilidades) siguiendo de manera cercana la política de producto, precio, lugar y promoción del líder.
- **Estrategias de nicho de mercado:** son utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia. Este tipo de compañías ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (de personas u organizaciones) pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos.

■ Estrategias de mercado, según los expertos en la materia William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker

En su libro “fundamentos de marketing”, proponen tres estrategias para mercados meta (que se pueden emplear después de que se ha realizado la segmentación de un mercado).

Estrategia de congregación del mercado: también conocida como estrategia de mercado de masas o estrategia de mercado indiferenciado, consiste en:

- Ofrecer un solo producto al mercado total.
- Diseñar una estructura de precios y un sistema de distribución para el producto.
- Emplear un único programa de promoción destinado a todo el mercado. Este método es también conocido como “de escopeta o de perdigones” porque pretende alcanzar un objetivo extenso con un solo programa.
- **Estrategia de un solo segmento:** también llamada estrategia de concentración, consiste en elegir como meta un segmento abierto del mercado total; por lo tanto, se hace una mezcla de mercadotecnia para llegar a ese segmento único. Este tipo de estrategia permite a la empresa u organización penetrar a fondo en el segmento del mercado que ha elegido y adquirir una reputación como especialista o experto en ese segmento.
- **Estrategia de segmentos múltiples:** consiste en identificar como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales y generar una mezcla de mercadotecnia para llegar a cada segmento; por ello, la empresa u organización elabora una versión distinta del producto básico para cada segmento, con precios diferenciados, sistemas de distribución y programas de promoción adaptados para cada segmento.

■ Estrategias de mercado, según el experto en la materia Ricardo Romero

En su libro “marketing”, menciona las siguientes estrategias de mercado:

- **Segmentación del mercado:** es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada uno sean semejantes en los factores que repercuten en la demanda. A criterio de Romero, un elemento decisivo para el éxito de una empresa es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.
- **Extensión del mercado:** es el conjunto de acciones que se utilizarán en distintos momentos de la existencia de un producto para sostener sus ventas y ganancias, en lugar que sufra el declive normal.
- **Marcas múltiples:** consiste en la oferta de distintas marcas en una determinada categoría de productos.
- **Extensión de la marca:** consiste en la utilización de una marca comercial en otros productos. (Thompson, 2006).

Segmentación del mercado

La segmentación trata de agrupar a los consumidores en conjuntos, lo más homogéneos posibles en cuanto a su respuesta a una oferta comercial, y diferenciados con relación a otros grupos de consumidores.

El proceso de segmentación es un elemento clave en la formulación de estrategias y en las posibilidades competitivas de las empresas.

La segmentación de mercados utiliza múltiples variables demográficas, psicológicas, socioeconómicas y mercadológicas.

Siguiendo a Kotler (1995) para que la segmentación del mercado sea efectiva son precisos una serie de requisitos:

- **Identificables:** el grupo poblacional tiene que ser identificable y su potencial de compra medible.
- **Accesible:** los segmentos poblacionales seleccionados han de poder ser efectivamente alcanzados y servidos.
- **Sustanciales:** el segmento tiene que poseer un tamaño que lo haga rentable para la empresa. Debe ser un grupo de consumidores homogéneo que merezca la pena tratar con un programa específico.
- **Diferentes:** los segmentos han de presentar diferencias en sus comportamientos de compra o uso del producto, y su respuesta a la oferta debe ser distinta para justificar una estrategia diferenciada.
- **Posible:** la empresa en función de sus recursos y capacidades tiene que considerar si puede desarrollar una oferta diferenciada para los distintos segmentos.
- **Defendibles:** la estrategia rentable a largo plazo tiene que permitir defender los segmentos rentables de los competidores. La estrategia competitiva sostenible a largo plazo descansa en ventajas competitivas y en la posibilidad de defender los segmentos más rentables del mercado.

Fuente: <http://liderazgoymercadeo.com>

■ Proyección del mercado

Cuando hablamos de proyección de mercado nos estamos refiriendo a lo que los consumidores quieren o necesitan a futuro para lo que consideran irán a ser sus necesidades o deseos.

Un negocio que solo se quede pensando en las actuales necesidades de los consumidores esta propenso a salir de este rápidamente, porque el mundo de los negocios es de aquellos que sepan adelantarse a los acontecimientos, que tengan una visión futurista para ganar clientes nuevos o mantener los actuales en los mercados actuales o mercados nuevos.

Para realizar una proyección de mercado se debe tener bastante cuidado ya que podemos equivocarnos fácilmente, esto debido a que los consumidores son demasiado cambiantes a veces no saben dónde quieren ir y otras veces creen saberlo pero cambian de opinión muy rápidamente.

Para llegar a desarrollar un buen pronóstico o proyección de mercados, se deben considerar tres características importantes para lograr su efectividad, estas son:

- **Precisión:** porque cualquier error en la proyección tendrá asociado un costo y aunque no podrá exigirse una certeza total sí se necesita que garantice una reducción al mínimo del error en su proyección.
- **Sensibilidad:** porque al situarse en un medio cambiante, debe ser lo suficientemente estable para enfrentar una situación de cambios lentos así como dinámica para enfrentar cambios agudos.
- **Objetividad:** porque la información que se tome como base de la proyección debe garantizar su validez y oportunidad en una situación histórica.

Para la proyección del mercado siempre será necesario contar con datos históricos, cualitativos, cuantitativos y de medición.

Portafolio de productos y ficha técnica

- **Portafolio de productos:** a través del portafolio de productos o servicios una empresa tiene la oportunidad de dar a conocer lo que tiene para ofrecer a los clientes potenciales.

Los pasos para realizar un portafolio de productos los puedes encontrar en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=8HZ5SyHJEYE>

Ficha técnica: es un documento en forma de sumario que contiene la descripción de las características de un objeto, material, proceso o programa de manera detallada. Los contenidos varían dependiendo del producto, servicio o entidad descrita, pero en general suele contener datos como el nombre, características físicas, el modo de uso o elaboración, propiedades distintivas y especificaciones técnicas.

La correcta redacción de la ficha técnica es importante para garantizar la satisfacción del consumidor, especialmente en los casos donde la incorrecta utilización de un producto puede resultar en daños personales o materiales o responsabilidades civiles o penales.

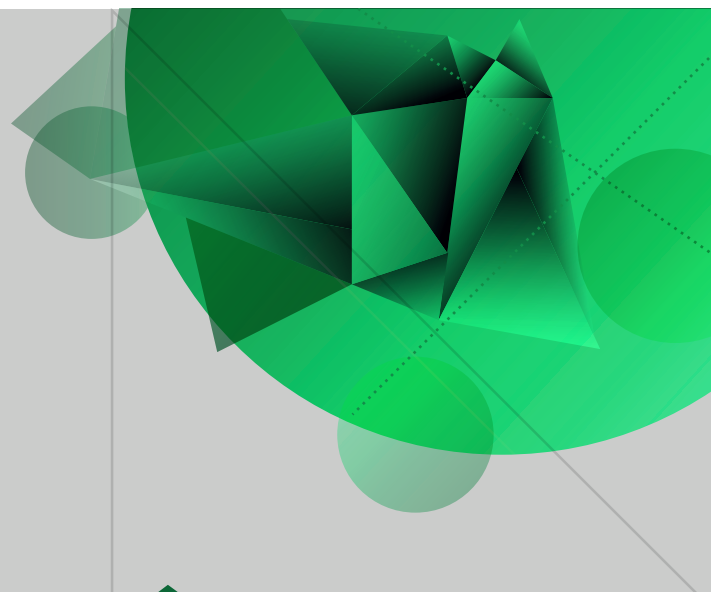
En el video que se recomienda a continuación se ilustra la manera de elaborar una ficha técnica para una negociación internacional.

<https://www.youtube.com/watch?v=fbWra3tFdMg>

3

Unidad 3

Contenido del
plan de negocios
internacionales



Plan de negocios
internacionales

Autor: Luz María Villareal

Introducción

El contenido de esta semana es quizá el más importante dentro del módulo de Plan de Negocios Internacionales puesto que ilustra cada uno de los planes en que se desglosa el tema ilustra de una manera muy sencilla no solo la importancia de cada uno sino algunos tips a tener en cuenta para la elaboración de cada plan.

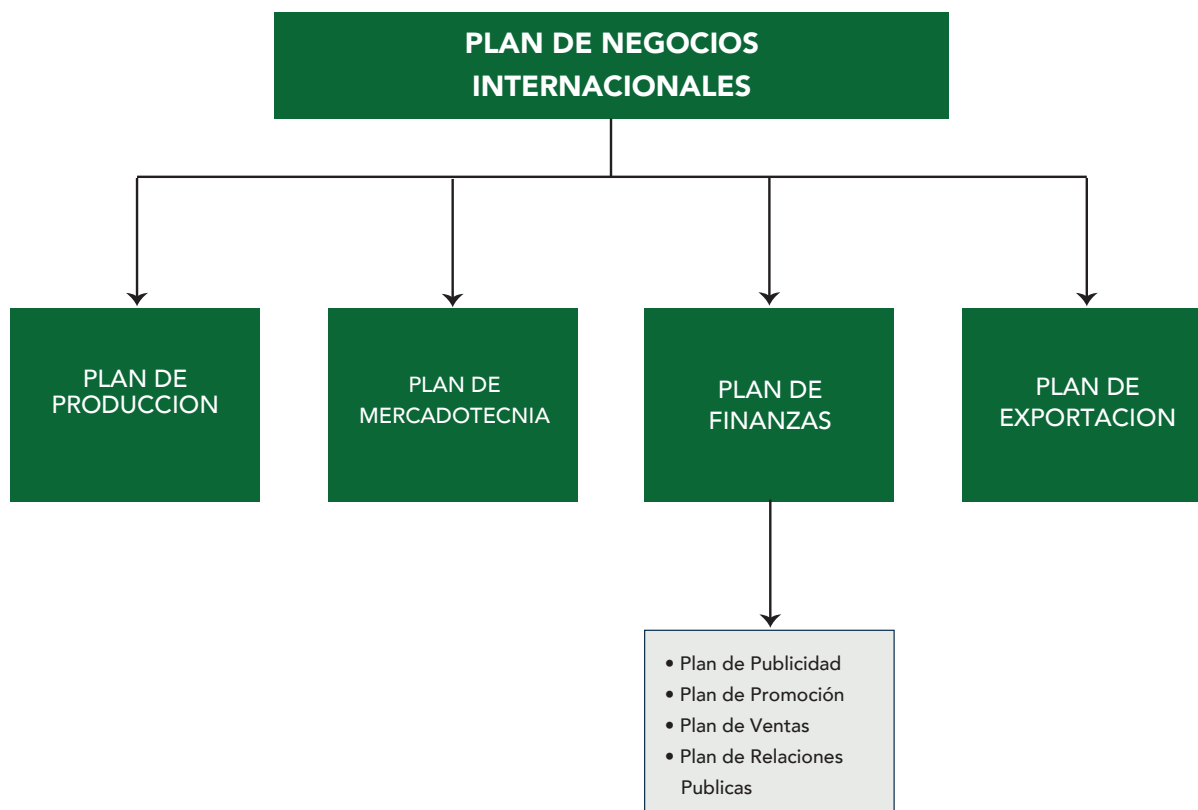
Para el logro del objetivo planteado, es necesario que el estudiante lea detenidamente, comprendiendo los diferentes documentos proporcionados y/o recomendados por el tutor. También es indispensable ver los videos relacionados con el tema ya que de este modo se profundiza en la concepción de los mismos y se interioriza de mejor manera el conocimiento.

Contenido del plan de negocios internacionales

Como lo hemos venido mencionando, el plan de negocios es el documento guía que plasma el esfuerzo que hace la empresa o negocio por lograr sus objetivos propuestos y además le dice hacia donde debe ir y como llegar al mercado internacional.

El plan de negocios internacionales se aplica a diversos mercados en el exterior y toca aspectos como: canales de distribución, perfil y costumbres de los consumidores, barreras arancelarias, no arancelarias, tramitación de aduanas, transporte, embalaje, contratación, medios de pago internacionales, ventajas y restricciones que surgen de la existencia de acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales.

En el siguiente esquema grafico se puede visualizar el contenido de un plan de negocios internacionales y pasaremos a explicar cada uno de estos pasos.



PLAN DE PRODUCCION

El plan de producción es la sección del plan de negocios que el departamento de fabricación es responsable de desarrollar. El plan señala en términos generales la cantidad total de producto cuya responsabilidad de producción es del departamento de fabricación durante cada período del horizonte de planificación.

En este apartado es importante diferenciar capacidad de producción y capacidad de exportación, ambas parecen las mismas pero veremos la diferencia.

Capacidad de producción: Cantidad de producción que una empresa es capaz de lograr durante un período específico de tiempo.

Capacidad de exportación: Cantidad de producción que una empresa está en condiciones de vender a los mercados externos.

Es importante considerar este aspecto y tomar las medidas necesarias para elaborar estrategias que vayan en pro de mejorar cada aspecto relacionado con la producción. Para ilustrar mejor este punto se deben realizar una serie de preguntas para garantizar el buen funcionamiento del departamento de producción de una empresa. Estas son:

- 1. Describa la planta de producción instalada.
- 2. Cuál es el nivel tecnológico de la planta productiva?
- 3. Cuál es el nivel de flexibilidad de la planta productiva?
- 4. Cuál es el tipo de proceso (en línea o por pedidos)
- 5. La producción es continua o por lote?

- 6. Cuál es el nivel de desperdicio en la producción?
- 7. Cuál es el nivel de eficiencia de la planta productiva?
- 8. Cuál es el nivel de eficiencia y capacidad de los recursos humanos dedicados a la producción?
- 9. Cuáles son los principales problemas de la producción?

Cuando en un negocio se planea y controla la producción de mercancías a través del plan de producción, cuidando inclusive de las materias primas necesarias, la cantidad de mano de obra, las máquinas y equipos, las existencias de productos acabados disponibles en el tiempo y espacio para que el área de ventas efectúe las entregas a los clientes, estará garantizando en un porcentaje muy alto el éxito de su actividad de negocio.

Si la empresa es productora de servicios, se elaborará el plan de negocios para la producción de esos servicios, cuidando de la cantidad de mano de obra necesaria, de las máquinas y equipos, de los demás recursos necesarios, para la oferta de los servicios en el tiempo y espacio para atender la demanda de los clientes y usuarios.

PLAN DE MERCADOTECNICA

Se trata de un documento que contiene el análisis de la empresa actualmente con el fin de determinar claramente el lugar hacia donde se dirige, para ello se determinan metas y se construyen las estrategias de mercado a utilizar para cumplir con los objetivos del plan de negocios.

Dentro del plan de mercadotecnia se incluyen:

- Mercado destino para su producto a través de la investigación de mercados.
- Descripción clara y detallada del producto, diseño, características.
- Precio del producto.
- Promoción y distribución del producto.

Mercado destino: se considera el paso fundamental para llevar a cabo un proyecto de venta al exterior y es denominada investigación de mercados. Para llevar a cabo una investigación de mercados internacionales hay que considerar dos tipos de fuentes de información, fuentes primarias y fuentes secundarias, las primeras correspondientes a la información obtenida directamente en el sitio de estudio utilizando herramientas para recolectar la información necesaria como la observación, entrevistas, encuestas, investigación de gustos y preferencia de los consumidores y las segundas se encuentran en bases de datos, centros de información, bibliotecas, cámaras de comercio, embajadas entre otros, estas fuentes son las más utilizadas para investigar mercados debido a su bajo costo y optimización del tiempo.

Es importante utilizar las herramientas más efectivas para desarrollar una buena identificación del mercado meta utilizando la toma de información secundaria ya que es la más utilizada en nuestro medio por lo expuesto anteriormente. El primer paso es elegir los mercados potenciales de una serie de clasificación de países en orden de importancia y respondiendo a los siguientes cuestionamientos:

- Cuáles son los principales países consumidores del producto en el mundo.
- Cuales son principales países importadores del producto en el mundo.
- Cuál es el destino actual de las exportaciones de este producto en Colombia.
- Con cuales de estos países señalados en los ítems anteriores tenemos acuerdos comerciales vigentes.

Una vez identificados estos mercados podremos iniciar el segundo paso que consiste en recopilar información de tipo económico, demográfico, logístico, gubernamental, normativo, comercial y comparar estas variables entre si y de esta manera logramos identificar el mejor mercado para nuestro producto.

Descripción del producto: es determinante tener claro el producto que queremos vender al mercado determinado como meta, que cumpla con los requisitos de aceptación y calificación del mismo, ajustes ergonómicos, adaptabilidad de la marca, estructura arancelaria, influencia de las condiciones climáticas, reglamentos sanitarios entre otros, es posible además que el producto tenga que sufrir algunos cambios de adaptabilidad al mercado para cumplir con los requisitos de exigencia como puede suceder también que se trate de un producto globalizado o estandarizado

Precio de Producto: la pregunta más importante es “¿ Como podríamos fijar nuestro precio para el mercado externo, utilizando los principales instrumentos de competitividad?” a continuación revisaremos algunos de los instrumentos necesarios para este tema:

- **a.** El primer instrumento se denomina Uso de Marca Propia, cuando se tiene marca propia la empresa puede actuar creando un consorcio de exportación y de esta forma ingresar a mercados externos asociándose con productores de bienes complementarios y a través esta figura aprovechar economías de escala en ventas.
- **b.** Otro instrumento es llamado Programación de Compras, cuando la empresa tiene programación con sus proveedores para el suministro de insumos o materias primas, estos pueden a su vez incluir dentro de su cuota de producción la necesidad de sus clientes, logrando de esta manera plazos escalonados tanto para producción como para los pagos, flujo de caja y compras.
- **c.** El Empaque y Segmentación del Mercado, existe la necesidad de evaluar si el producto tiene empaque o si se vende a granel o para ser exhibido y vendido sin este, en algunas ocasiones es necesario que el producto cuente con empaque adecuado del mismo, teniendo en cuenta este aspecto la empresa puede aumentar sus ventas porque ha mejorado la presentación de su producto e incluso puede llegar a cambiar de segmento de mercado ya está siendo aceptado por una población más amplia.
- **d.** La Utilización de Acuerdos Comerciales, es de vital importancia conocer los acuerdos a los cuales pertenece el país ya que el desconocimiento nos puede llegar a realizar algunas importaciones sin hacer uso de las preferencias arancelarias que se tienen con la sola presentación del certificado de origen de las mercancías.
- **e.** La Utilización de Zonas Francas, cuando hace uso de las zonas francas existentes se puede llegar a rebajar costos de importación, allí se requiere el conocimiento del régimen de zonas francas para el país objetivo.
- **f.** El Análisis de Valores, para este punto se deben aplicar los conocimientos sobre cultura exportadora, es decir, una vez de tenga amplio conocimiento sobre técnicas de producción, mercadotecnia y exportación se puede plantear una transformación radical dentro de la empresa quizá hasta el punto de reemplazar algunos proveedores, cambiando maquinas que generaban niveles de desperdicio altos, quizá maquilar algunas operaciones para ser más rentable y efectivo en otras tareas internas por no poseer maquinaria moderna, modificar técnicas de empaque y embalaje y a lo mejor porque no, crear una marca.

Promoción y Distribución del Producto: Para la optimización de la estrategia de promoción es necesario tener en cuenta la comunicación para informar, persuadir y recordar a los compradores potenciales que existe un producto y que se está ofertando, para ello se recomienda la utilización de la publicidad, ventas personales y promoción de ventas.

En cuanto al tema de la distribución, esta es considerada como una oportunidad de crecimiento futuro en un contexto económico caracterizado por la existencia de mercados saturados y elevados niveles de competencia. Se puede llegar a considerar una distribución indirecta ya que se lleva a cabo por terceras personas y una distribución directa llevada a cabo por la misma empresa, también existen otras estrategias de distribución entre las que se encuentran la selectiva e intensiva.

No olvidar que la promoción es el elemento de la organización que sirve para informar al mercado respecto a los productos y/o servicios que se tienen para ofertar, incluye la publicidad y la venta, igualmente es considerada un ejercicio de información, persuasión y comunicación.

Debido a las grandes distancias geográficas aumenta el número de clientes potenciales y de ahí la importancia de comunicarse con el mercado y como es lógico deben intervenir intermediarios y con ello la necesidad de que igualmente estén informados sobre todos los movimientos que se realicen para incrementar ventas.

Para ilustrar mejor este punto se deben realizar una serie de preguntas para garantizar el buen funcionamiento del departamento de producción de una empresa. Estas son:

- **1.** ¿Cómo planea usted vender en su mercado destino?
- **2.** ¿Qué canal de distribución utilizara y como distribuirá usted sus productos o servicios?
- **3.** ¿Utilizara la venta directa o a través de su propia estructura comercial?
- **4.** ¿Venderá usted por catálogo, correo, u otros medios?
- **5.** ¿Cuenta usted con un plan de promoción internacional?
- **6.** ¿Su plan de promoción describe la mezcla (venta personal, publicidad y relaciones públicas)?
- **7.** ¿Cuenta usted con plan, estrategias, y programa de actividades para el lanzamiento de nuevos productos en nuevos mercados?

PLAN DE PUBLICIDAD

El plan publicitario se da por la necesidad de llegar al público objetivo y lograr que éste reciba el mensaje del anunciante. Se lleva a cabo mediante la planificación de medios, procedimiento que aplica diferentes técnicas para solventar cómo difundir masivamente un mensaje de la manera más rentable y eficaz.

Tiene como objetivo incrementar el conocimiento de marca, mejorar el conocimiento de las características del producto, crear o mejorar la imagen de la empresa, conseguir una actitud o sentimiento más favorable respecto a la empresa o al producto, aumentar las ventas a corto plazo entre otros.

Para desarrollar un plan de publicidad se debe saber quienes son sus clientes con el fin de no gastar esfuerzos, tiempo y dinero anunciándole al público equivocado, una vez identificado su público objetivo se debe llegar a ellos con un mensaje propio es decir que escuchen el mensaje y hablarles de una forma directa y efectiva, identificar cómo llegar al público si usando radio, televisión o medios especializados como revistas pero como quiera que sea

debe ser muy profesional recordar que la primera impresión es fundamental para un buen comienzo, actualmente existe la web con la información necesaria para sus clientes como quien es usted, descripción de sus productos o servicios, precios, promociones, precios etc.

En el siguiente enlace encontrara una buena guía para la elaboración de un plan de publicidad.

<http://www.soyentrepreneur.com/como-hacer-un-buen-plan-de-publicidad.html>

PLAN DE PROMOCION

El plan de promoción es un documento escrito en el que de una forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a tener en cuenta para alcanzarlos en el plazo previsto.

Hay que considerar que dentro del plan de promoción se identifican 3 objetivos básicos o fundamentales que son: informar, persuadir y recordar.

Informar: Es decir, dar a conocer al grupo de posibles compradores la existencia del producto, los beneficios que éste brinda, el cómo funciona, el dónde adquirirlo, entre otros. Según Stanton, Etzel y Walker, el producto más útil fracasa si nadie sabe de su existencia [1].

Este objetivo de la promoción es por lo general aplicable a: 1) productos de naturaleza compleja y técnica, como automóviles, computadoras y servicios de inversión [2]; 2) la introducción de marcas “nuevas” en clases “viejas” de productos [3]; 3) la introducción de productos totalmente nuevos

o innovadores; 4) la sugerencia de nuevos usos para el producto, 5) la creación de una imagen para la compañía [3].

Persuadir: Es decir, inducir o mover con razones al grupo de posibles compradores a que realicen una compra o una determinada acción. Según McCarthy y Perreault, un objetivo de persuasión significa que la empresa intentará crear un conjunto de actitudes favorables para que los consumidores compren y sigan comprando su producto [1].

Este objetivo de la promoción se persigue cuando: 1) la audiencia prevista tiene un conocimiento general del producto y de cómo este satisface sus necesidades y 2) existen competidores que ofrecen productos semejantes a la misma audiencia. En consecuencia, el objetivo de la promoción cambia de informar al grupo de posibles compradores (audiencia prevista) a persuadirlos a que adquieran la marca de la empresa, en lugar de adquirir una marca competidora.

Recordar: Es decir, mantener el producto y el nombre de la marca en la mente del público [3]. Según Stanton, Etzel y Walker, dada la intensa competencia para atraer la atención de los consumidores, hasta una firma establecida debe recordar constantemente a la gente sobre su marca para conservar un lugar en sus mentes [2].

Este objetivo de la promoción se persigue cuando los clientes ya conocen el producto, están convencidos de sus beneficios y tienen actitudes positivas hacia su mezcla de mercadotecnia (producto, plaza, precio y promoción). En consecuencia, el objetivo es simplemente traer a la memoria de los clientes la marca del producto que se ofrece (por ejemplo, como lo hace la Coca Cola).

- [1] Fundamentos de marketing», 13a Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 567 al 569.
- [2] Fundamentos de marketing», 13a Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 567 al 569.
- [3] Marketing», Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores S.A., 2002, Págs. 484 al 486.

PLAN DE VENTAS

El plan de ventas hace parte del plan de negocio en la medida que concreta cuales son los objetivos de venta y especifica de qué forma de conseguirán. Es un documento en el que se establecen de manera prudente los cálculos acerca de las ventas esperadas en una empresa para un periodo de tiempo determinado. En él se definen los escenarios más interesantes en los que se puede desarrollar la acción comercial futura y en sus cifras y comentarios se basan normalmente las previsiones financieras de una empresa así como las de compras, las de producción, las de planificación de los recursos humanos necesarios y las del resto de las áreas funcionales y operativas.

Para su elaboración consideraremos algunos puntos sencillos y claves para el éxito de este plan:

- **1.** Identifique de manera clara quien le compra su producto y clasifique estos compradores por edad, profesión, estado socioeconómico, ubicación geográfica dentro del país destino, lo anterior para tener puntualmente el lugar y el segmento de mercado al cual queremos llegar.
- **2.** Identifique que hace que su negocio, empresa o producto sea diferente a la competencia y como estos factores claves de éxito pueden influir en la decisión de compra.
- **3.** Tenga claramente identificado cual o cuales son los productos que mas le compran los consumidores de determinado país objetivo.
- **4.** Defina los tiempos de su proceso de venta, contactos, como atender a cada cliente.
- **5.** Tenga claro su precio de venta, existen precios de lanzamiento o introducción que pueden convertirse en precios definitivos por un periodo de tiempo interesante, es decir sostener el precio de introducción es posible dependiendo del mercado y del mismo producto.
- **6.** Considerar si los precios pueden tener variación dependiente del volumen de venta que se esté manejando incluyendo los descuentos y promociones.
- **7.** Realice las estimaciones de venta por producto.
- **8.** Quizá en punto más neurálgico de todo negocio es el cálculo del costo del producto a vender para lograr fijar un precio de venta acorde con la utilidad esperada. El precio de la venta será igual a: costo de materia prima o insumos para la fabricación o elaboración del producto + costo de la mano de obra + costos de marketing, costos indirectos de fabricación + costos financieros + utilidad o beneficio esperado por el negocio.

Cuando se tiene experiencia y datos históricos se podrá aplicar una proyección de ventas basados en la información existente al interior de la empresa, para ello se utilizan cálculos matemáticos especializados y fórmulas para la obtención de la proyección.

PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS

Las Relaciones públicas o sus siglas RR.PP, son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo en las mismas en acciones presentes y futuras.

Su misión es generar un vínculo entre la organización, la comunicación y los públicos relacionados además de convencer e integrar de manera positiva, para lo cual utiliza diferentes estrategias, técnicas e instrumentos.

Toda actividad de relaciones públicas está pensada en la Comunicación Estratégica basada en Investigación, Planificación, Comunicación y Evaluación y dentro de sus finalidades está la gestión de la imagen corporativa, mediante el desempeño de las siguientes funciones:

- **Gestión de las comunicaciones internas:** es de suma importancia conocer a los recursos humanos de la institución y que éstos a su vez conozcan las políticas institucionales, ya que no se puede comunicar aquello que se desconoce.
- **Gestión de las comunicaciones externas:** toda institución debe darse a conocer a sí misma y a su accio-

nariado. Esto se logra a través de la vinculación con otras instituciones, tanto industriales como financieras, gubernamentales y medios de comunicación.

- **Funciones humanísticas:** resulta fundamental que la información que se transmita sea siempre veraz, ya que la confianza del público es la que permite el crecimiento institucional.
- **Análisis y comprensión de la opinión pública:** Edward Bernays, considerado el padre de las relaciones públicas, afirmaba que es necesario persuadir (no manipular) a la opinión pública para ordenar el caos en que está inmersa. Es esencial comprender a la opinión pública para poder luego actuar sobre ella.
- **Trabajo conjunto con otras disciplinas y áreas:** el trabajo de todo relacionista público debe tener una sólida base humanista con formación en psicología, sociología y relaciones humanas. Se trabaja con personas y por ende es necesario comprenderlas.

También es importante el intercambio con otras áreas dentro de la comunicación como pueden ser la publicidad o el marketing. Si bien estas últimas tienen fines netamente comerciales, debe existir una coherencia entre los mensajes emitidos por unas y por otras para así colaborar a alcanzar los fines institucionales.

En el siguiente enlace encontrará un ejemplo de cómo elaborar un RR.PP.

<http://es.slideshare.net/lannzelot/plan-de-relaciones-publicas-7864349>

PLAN DE FINANZAS

El plan financiero busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa.

En un proceso de planeación se realizan acciones que tienen como objetivo mejorar o resolver cualquier problemática que pudiera estar atravesando la empresa; para ello es necesario que se reúna la labor de las diferentes partes que la conforman. La planeación financiera es la que se encarga de trasladar a términos económicos, los planes estratégicos y operativos de una empresa.

Dependiendo de la naturaleza de la empresa, el plan financiero nunca debemos obviar los siguientes puntos:

- **1. Plan de inversiones.** En este primer punto debemos definir cuáles serán las inversiones necesarias para la puesta en marcha. Aquí también tienen cabida las necesidades de tesorería, el pago a proveedores, el stock de materiales.
- **2. Presupuesto de caja.** Es la suma de los diferentes presupuestos (ventas, administración, desarrollo, capital), el pronóstico de ventas, el plan de personal y el costo de las ventas. Así mismo, se debe comprobar el estado de flujo de caja, mediante el cual se registren las transacciones que afectan al monto de caja disponible.
- **3. Balance.** Permite analizar y conocer la situación financiera de la empresa en un momento determinado. Imprescindible para identificar el valor de una empresa, cuánto debe y cuánto tiene.

- **4. Cuenta de pérdidas y ganancias provisional.** Se debe hacer una previsión de los resultados futuros en el que se incluyan el volumen de ventas y otros ingresos y los costos necesarios para ofrecer los productos y servicios. A partir de aquí, hay que realizar un balance de la situación provisional en el que se integren provisiones de inversión, financiación y cuenta de resultados. Así se calculará el punto de equilibrio o umbral de rentabilidad de la empresa, y se verá si con las ventas previstas se puede alcanzar.
- **5. Plan de tesorería.** Refleja las salidas y entradas de dinero en base a las operaciones que va a realizar una empresa durante un tiempo determinado. Podremos saber en todo momento la situación de liquidez del proyecto y si es necesario acudir a financiación externa.

A partir de estos cinco puntos se puede elaborar el plan financiero de una empresa y ver cuánto se necesita para sacarlo adelante y en cuánto tiempo se podrá lograr.

<http://comunidad.iebschool.com/iebs/finanzas-2-0-y-control/como-crear-plan-financiero/>

PLAN DE EXPORTACION

El plan de exportación es el documento que guía el esfuerzo exportador de cualquier empresa, le dice hacia donde debe ir y como llegar al mercado internacional.

El plan de exportación es el plan de mercadotecnia aplicado a diversos y específicos mercados en el exterior, es necesario diferenciar y hacerlo por separado, debido

a que las condiciones del mercado internacional suelen ser muy diversas y diferentes.

Para llevar a cabo el desarrollo de un exitoso plan de exportación es necesario considerar:

- **1.** Contar con productos o servicios que sean exportables, es decir, con las características necesarias para ser una opción viable de compra para los clientes y/o consumidores en otros mercados.
 - **2.** Seleccionar uno o varios mercados meta, donde su producción exportable pueda ser exitosa, además que represente un buen negocio para la empresa.
 - **3.** Promociona y gestión de ventas utilizando los mecanismos necesarios y aplicables a cada situación como pueden ser: ferias internacionales, macro-ruedas de negocios, agendas comerciales, uso de bases de datos, envío de ofertas exportables a través de correos electrónicos, envío de muestras.
 - **4.** Realización de logística necesaria para hacer llegar el producto al cliente en el exterior y obtener el pago correspondiente.
- - ALEJANDRO Lerma Kiechner. Comercio Internacional, Metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial. Tercera edición. 2000.
- - STANTON, William, Etzel Michael y Walter Bruce. Mc Graw Hill. 2004.

3

Unidad 3

Plan financiero y
económico



Plan de negocios
internacionales

Autor: Luz María Villareal

Introducción

El contenido de esta cartilla ilustrará al estudiante acerca de las consideraciones necesarias a tener en cuenta para realizar el estudio financiero del plan de negocios. Es muy importante conocer cómo se va a financiar la empresa, que alternativas de financiación se tienen, si se tienen recursos propios disponibles.

Para el logro de las competencias planteadas, es necesario que el estudiante lea detenidamente, comprendiendo los diferentes documentos proporcionados y/o recomendados por el tutor. También es indispensable ver los videos relacionados con el tema, ya que de este modo se profundiza en la concepción de los mismos y se interioriza de mejor manera el conocimiento.

Plan financiero y económico

Las finanzas son uno de los puntos débiles de las empresas. Aunque no tienen que ser expertos, tener conocimientos en contabilidad y finanzas es importante a la hora de crear el plan financiero de una empresa. De este modo, podrán analizar la viabilidad económica de su proyecto y ver qué necesitan para su continuidad o para su puesta en marcha.

Viabilidad Financiera

Para llegar a determinar la viabilidad del proyecto a emprender, se debe partir de un pronóstico financiero, que es la estimación de supuestos que se prevén van a quedar incluidos en el plan de negocios. Los supuestos hacen referencia a políticas y decisiones de la empresa, las estadísticas, los movimientos de fondos y los indicadores financieros se combinan y organizan en una proyección para el periodo deseado.

La proyección financiera sirve como elemento de control, al comparar los resultados reales de una empresa contra lo que se tenía proyectado. Las desviaciones significativas que se detecten, puede indicar que los programas o se están desarrollando como debía y que el plan de negocio no era realista y por lo tanto se tendrá que ajustar y volver a proponer.

El plan financiero forma parte del plan de negocio de una empresa junto a otros ámbitos como marketing, recursos humanos, comercial, operaciones, jurídico. Una vez definidas las predicciones de todas las áreas anteriores, es el momento de comprobar si es viable y ver nuestras necesidades de financiación que suponen los costos de operación, costos administrativos, la compra de material, el sueldo de los empleados entre otros.

La financiación de un proyecto, es el conjunto de aportes realizados por los inversionistas para la creación de una empresa. Estos recursos financieros tienen como función principal el impulso permanente de toda operación del negocio, para que todas las actividades que sean indispensables ejecutar concluyan con éxito.

Nos preguntaremos entonces que connotación puede tener el estudio financiero de un negocio local y un negocio internacional? Pues la respuesta es muy sencilla, todo negocio independiente del ámbito en que vaya a desarrollar sus actividades debe considerar muy seriamente el estudio financiero para determinar su inversión, ingresos y por ende su rentabilidad económica. Los negocios internacionales generan ingresos en la medida que sean administrados de acuerdo al plan trazado ya que la actividad económica será importar, exportar o reali-

zar inversiones en otros países ya sea estableciendo filiales de venta o subsidiarias de producción.

El primer año de cualquier empresa es el más difícil; conseguir hacerse un espacio en un mercado y sin tener pérdidas es el objetivo de todos los planes de negocios. Un buen plan financiero puede evitar cometer errores que provoquen recurrir a más capital o incluso el cierre del negocio.

Con los recursos financieros de operación, se deben realizar los esfuerzos que sean necesarios para generar más rendimientos, utilizando la estructura que tenga para producir más inventarios que una vez vendidos en los mercados determinados producirán ingresos, los ingresos recibidos cubrirán los pasivos que se adquieran y producirán riqueza patrimonial.

Entre los principales beneficios de crear un plan financiero destacamos:

- Evaluar si la idea concebida en el plan de negocio o proyecto es rentable.
- Comprobar la actual situación financiera de la empresa y ver cuáles son las necesidades actuales y futuras.
- Identificar la inversión inicial necesaria hasta conseguir ingresos.
- Saber cuántos recursos necesitamos para ofrecer nuestros productos y servicios durante un tiempo estimado.
- Saber cuál es nuestra capacidad de producción para calcular los ingresos que podemos llegar a obtener, teniendo en cuenta que para exportaciones se deben considerar volúmenes importantes.

- Identificar las fuentes de financiación a las que se deba y pueda considerar como alternativas en caso de requerirse.
- Dar a conocer toda la información financiera de la empresa al resto de interesados ya sean socios, inversionistas.

El plan financiero de la empresa es necesario revisarlo periódicamente e irlo actualizando en función de las necesidades que vayan surgiendo, de esta manera se logran anticipar futuros acontecimientos para estar preparados a los posibles cambios que sucedan en el mercado.

Alternativas de Financiación

Antes de evaluar una inversión, es necesario determinar si los requerimientos de recursos de dinero son superiores a los resultados esperados, de ser así, habría que replantear el tamaño del negocio, redefinir el segmento o segmentos de mercado a donde se pretende llegar, estructurar la política de precios y llegar a realizar todos los ajustes necesarios para que el plan de negocios genere los recursos que el mismo demande.

Analizaremos las diferentes fuentes de financiación y empezaremos por aclarar que estas pueden ser de tipo interno o externo; las internas corresponden a la generación interna de recursos y las externas, corresponden a la consecución de préstamos en el sector financiero.

A-Fuentes Internas

- **Utilidades por Distribuir:** solo aplica para planes de negocios ya existentes, es decir que pueden llegar a disponer de este rubro arrojado de

periodos anteriores y que pueden ser utilidades que se requieran para cubrir necesidades de capital con el fin de continuar sus operaciones.

- **La Depreciación:** este concepto queda registrado en los estados financieros como un valor que disminuye el monto de los activos fijos, sin embargo, su contabilización es llevada como un gasto, disminuyendo las utilidades del periodo en que se causan.
- **Venta de Activos Fijos:** Este punto ojala las empresas no tengan que acudir a él, ya que disminuyen los activos de la empresa.
- **Diferir al máximo las cuentas por pagar:** es una buena estrategia para generar liquidez utilizando el plazo máximo otorgado por los proveedores para pagar sus facturas; en algunos casos este plazo se puede considerar fuente de financiación, sin intereses que otorgan los proveedores.
- **Compras Conjuntas:** con el ánimo de utilizar las economías de escala en compras, las empresas pueden llegar a agruparse para obtener grandes descuentos en las compras ya sea de materias primas o maquinarias.
- **Control de Inventarios:** un adecuado manejo de los inventarios afecta positivamente el nivel de efectivo, por lo tanto se recomienda revisarlos periódicamente ya que mantener excesivos inventarios representan costos adicionales de almacenamiento, afectando el capital de trabajo del proyecto.

B- Fuentes Externas

Se pueden conseguir recursos externos mediante créditos o con la participación de terceros en el capital de la empresa. Una fuente de capitalización empresarial es la colocación de acciones o bonos en el mercado de capitales, los cuales permiten solucionar problemas de liquidez.

Podemos mencionar algunas fuentes de financiación externa:

- **Sobregiro Bancario:** es la forma más inmediata de solucionar problemas de liquidez, este tiene un costo bastante alto por los intereses que generan y llega a ser peligroso porque puede llevar en un momento dado a hacer inviable el plan de negocios.
- **Créditos de Fomento:** Su propósito es estimular el crecimiento de determinados sectores de la economía, los recursos son asignados por la banca de segundo piso a los intermediarios financieros, ofreciendo condiciones de crédito muy ventajosas, con periodos de gracia, plazos amplios que pueden ir hasta los cinco, diez o más años según la línea de crédito que se escoja.
- **Banca de Primer Piso:** son aquellas operaciones de ahorro y crédito que tienen relación directa con los clientes, allí encontramos los bancos, cooperativas, compañías de leasing, factoring entre otras.
- **Banca de Segundo Piso:** Son instituciones creadas por el gobierno para el desarrollo empresarial, se diferencia de la banca de primer piso porque no atienden directamente a los usuarios lo hace a través de la banca de primer piso. Como ejemplo de esta estructura están Bancoldex, Findeter, Finagro.

- **Leasing:** Es una operación de crédito indirecta, significa arrendamiento con opción de compra, donde la compañía leasing le entrega al deudor el activo fijo que necesita y este a su vez tiene la posibilidad de tomarlo en arrendamiento cancelando un valor mensual durante un periodo determinado y al final de la última cuota tiene la posibilidad de cancelar la cuota respectiva más un valor estimado, que generalmente puede llegar al 10% del valor del activo.
- **Factoring:** Consiste en garantizar un cupo de crédito asignado por un intermediario financiero mediante el endoso de cartera de clientes previamente seleccionados por esta institución crediticia; en la medida que los clientes vayan cancelando sus facturas y se produzca el abono al intermediario financiero, este las devolverá para que sean entregadas al cliente debidamente canceladas. El deudor a su vez las va reemplazando por otras para completar las garantías del cupo de crédito que ha recibido.

Flujos de Caja

Este estado financiero refleja las entradas y salidas de dinero en un periodo determinado. En su elaboración, se identifican los ingresos que corresponden a las ventas de contado o ingresos por prestación de servicios, recaudo de cartera, otros ingresos, préstamos recibidos, aportes de los socios entre otros. Como egresos, estos corresponden a la compra de activos fijos, de materias primas, pago a proveedores, planta de personal, prestaciones sociales, aportes parafiscales, egresos por costos y gastos operacionales, pago de impuestos, obligaciones financieras y gastos operativos entre otros.

El saldo final de efectivo en un periodo de halla, partiendo del saldo inicial del disponible en ese mismo periodo, a este se le suman los ingresos obtenidos y se restan todos los desembolsos de dinero realizados, para llegar al saldo final del disponible.

Modelo de Flujo de Caja

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL DE CAJA						
+ Ingresos:						
Ingresos por venta de contado						
Recaudo de Cartera						
Otros Ingresos						
Prestamos Recibidos						
Aporte Socios						
TOTAL INGRESOS						
Egresos						
Compra de activos fijos						
Terrenos						
Construcciones en curso						
Edificaciones						
Maquinaria y Equipo						
Muebles y Enseres						
Vehículos						
Egresos por compra de materia prima y productos terminados						
Pago a Proveedores						
Pago de Planta de Personal						
Pago de Prestaciones Sociales y Aportes Parafiscales						
Egresos por Costos y Gastos Operacionales						
Egresos por Pago de Impuestos de Renta						
Pago de Dividendos						
Pago de Obligaciones Financieras						
Otros Egresos-Gastos Operativos						
TOTAL EGRESOS						
DIFERENCIA ENTRE INGRESOS Y EGRESOS						
= SALDO FINAL DE CAJA						

Balance General

El balance general es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada, Permite analizar y conocer la situación financiera de la empresa en un momento de terminado. Imprescindible para identificar el valor de una empresa, cuánto debe y cuánto tiene.

Al elaborar el balance general el empresario obtiene la información valiosa sobre su negocio, como el estado de sus deudas, lo que debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo.

El balance general está compuesto por activos, pasivos y patrimonio.

- **Activos:** Es todo lo que tiene la empresa y posee valor como por ejemplo: el dinero en caja y el bancos, las cuentas por cobrar a los clientes, las materias primas en existencia o almacén, las máquinas y equipos, los vehículos, los muebles y enseres, las construcciones y terrenos.
- **Pasivos:** Es todo lo que la empresa debe, los pasivos se pueden clasificar en orden de exigibilidad en las siguientes categorías: Pasivos corrientes, pasivos a largo plazo y otros pasivos.
- **Patrimonio:** Es el valor que le pertenece al empresario en la fecha de realización del balance. El patrimonio se obtiene de la siguiente operación:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVOS} + \text{PATRIMONIO}$$

ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTE						
Disponible						
Inversiones Temporales						
Cuentas por Cobrar - Clientes						
Otras cuentas por Cobrar						
- Provisión de Cartera						
Cuentas por Cobrar Netas						
Inventarios de Materias Primas						
Inventarios de Productos en Proceso						
Inventarios de Productos Terminados						
Mercancías en Tránsito						
Total Inventarios						
Cargos Diferidos-Gastos preoperativos						
TOTAL ACTIVO CORRIENTE						
Terrenos						
Construcciones en Curso						
Edificaciones						
Maquinaria y Equipo						
Muebles y Enseres						
Vehículos						
-Depreciación Acumulada						
TOTAL ACTIVOS FIJOS						
OTROS ACTIVOS						
Inversiones a Largo Plazo						
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo						
Otros Activos						
TOTAL OTROS ACTIVOS						
TOTAL ACTIVOS						
PASIVO Y PATRIMONIO						
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones Financieras-Porción Corriente						
Cuentas por cobrar-proveedores						
Impuesto de Renta por Pagar						
Prestaciones Sociales y Aportes Parafiscales por Pagar						
Otros Pasivos Corrientes						
TOTAL PASIVO CORRIENTE						
PASIVO DE LARGO PLAZO						

Estado de Resultados

Es uno de los estados de financieros básico, el cual muestra la utilidad o pérdida obtenida en el periodo determinado por actividades ordinarias y extraordinarias, este incluye los ingresos operacionales y no operacionales, las provisiones para el impuesto de renta y complementarios y como resultado de todo lo anterior, la generación de una utilidad o pérdida neta del ejercicio que se esta proyectando.

Modelo de Estado de Resultados

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS NETAS Y/O INGRESOS POR PRESTACION DE SERVICIOS					
1. COSTO DE VENTAS					
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS					
+ COSTO DE PRODUCCION					
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO					
+ COSTO MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS:					
+Inventario inicial de materias primas					
+ Compras de materias primas					
2. Inventario final de materias primas					
+ MANO DE OBRA DIRECTA					
+ PRESTACION DE SERVICIOS					
+ GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION					
3. INVENTARIO FINAL DE PRODUCTO EN PROCESO					
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS					
4. GASTOS OPERACIONALES					
5. GASTOS DE ADMINISTRACION					
6. GASTOS DE VENTAS					
= UTILIDAD OPERACIONAL					
+ OTROS INGRESOS					
7. OTROS GASTOS					
Financieros					
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS					
-PROVISION PARA IMPUESTO A LA RENTA					
= UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO					

Indicadores Financieros

Los indicadores financieros constituyen la forma más común de realizar análisis financiero, es el resultado de comparar dos cuentas diferentes del balance general y/o del estado de resultados, indica los puntos fuertes, débiles y tendencias de un negocio.

Se pueden establecer entre cualquier cuenta del balance general con otra del mismo balance o estado de resultados, pero no todas estas relaciones tienen un sentido lógico, por tanto, se incluyen una serie de razones o indicadores que se pueden utilizar, y dentro de los cuales el analista debe escoger los que más le convengan según su caso. Esto a su vez depende de quien esté interesado en los resultados del análisis. Así, el accionista actual o probable se interesa primordialmente por el nivel de utilidades actuales y futuras, mientras que el acreedor está más interesado en la liquidez y capacidad de la compañía para adquirir nuevas obligaciones.

Los indicadores que se pueden obtener de los estados financieros no deben ser muy amplios, sino por el contrario, se escogerán aquellos que guarden relación con la clase de proyecto a ejecutar. Por lo anterior, se incluyen los más comunes y utilizados, los cuales han sido agrupados de acuerdo con su enfoque, de la siguiente forma:

Capital de Trabajo:

Este indica cuantos pesos dispone la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo. Si esta cifra crece a lo largo del tiempo, puede indicar la existencia de un exceso de liquidez lo cual implica que se está usando más eficientemente el capital de trabajo y esto va en beneficio de la rentabilidad, pero, si la liquidez del periodo anterior era adecuada o baja, indica que el capital de trabajo está disminuyendo en relación con el crecimiento de la empresa y esto puede ir en detrimento de la liquidez. Esta comparación la podemos hacer por medio de la resta, para determinar lo que llamamos el Capital de Trabajo así:

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

Comparando los activos corrientes con los pasivos corrientes, se puede tener una idea de las expectativas de liquidez del proyecto en el futuro inmediato.

Razón Corriente:

También es conocida como razón de circulante o simplemente razón de liquidez.

Este indicador se acostumbra expresar en número de veces y significa que por cada peso que el proyecto deba pagar de sus obligaciones de corto plazo, tiene en activos realizables a corto plazo tantos pesos cuantas veces haya dado la razón corriente.

$$\text{RAZON CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Tratar de decir que cifra es la adecuada como razón corriente es bastante riesgoso, debido a que las necesidades y características de las empresas son muy variadas y así como se dice que para algunas de ellas,, un numero entre 2 y 3 puede ser adecuado, para otras, con altas necesidades de capital de trabajo cifras como 5, 8 o más podrían ser los mínimos necesarios para su normal funcionamiento.

Prueba Acida:

Consiste en comparar los activos más líquidos con los pasivos de corto plazo, la forma más conocida es restarle a los activos corrientes los inventarios o las cuentas por cobrar, dependiendo cual sea el más lento en convertirlo al efectivo y luego dividirlos entre los pasivos de corto plazo:

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACTIVOS CORRIENTES} - \text{INVENTARIOS o CUENTAS POR COBRAR}}{\text{PASIVOS CORRIENTES}}$$

Como en el caso de la razón corriente no hay una cifra que se considere ideal como prueba acida para todas las empresas, su análisis será más significativo cuando se compare su tendencia y comportamiento en un periodo considerable de la vida del proyecto y el relación con otros indicadores y con otras empresas similares.

Endeudamiento o Apalancamiento Financiero:

Estas razones miden el volumen de endeudamiento del proyecto comparando el valor de los pasivos con otros grupos de cuentas. Las más importantes son:

$$\text{ENDEUDAMIENTO TOTAL (\%)} = \frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$$

$$\text{LEVERAGE o APALANCAMIENTO} = \frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{PATRIMONIO}}$$

$$\text{CONCENTRACION (\%)} = \frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO TOTAL}}$$

$$\text{FINANCIACION A LARGO PLAZO (\%)} = \frac{\text{PATRIMONIO + PASIVO LARGO PLAZO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

El endeudamiento total informa sobre el porcentaje de los activos que están respaldando las deudas con acreedores.

Otra medida de endeudamiento total es el leverage o apalancamiento que indica cuantos pesos de obligaciones para con terceros tiene el proyecto por cada peso de patrimonio invertido en el plan de negocio.

La concentración mide el porcentaje del total de obligaciones que el plan de negocio debe pagar a corto plazo.

El indicador de financiación a largo plazo muestra dentro del activo total que tanto dinero se encuentra respaldado con obligaciones de largo plazo y con su propio patrimonio.

FLOREZ URIBE. Juan Antonio. Plan de Negocio. Ediciones de la U.2012
<http://comunidad.iebschool.com/iebs/finanzas-2-0-y-control/como-crear-plan-financiero/>

4

Unidad 4

Desarrollo de
proyectos de
exportación



Plan de negocios
internacionales

Autor: Luz María Villareal

Introducción

Punto clave para el desarrollo del plan de negocios internacionales, pues plasma en un solo documento el quehacer diario de la empresa internacional, su base principal es la internacionalización por medio de la exportación y nos muestra cómo preparar la empresa para iniciar sus operaciones internacionales. Contempla detalladamente los pasos a seguir para el planteamiento del plan de exportación incluyendo una serie de preguntas que el empresario debe considerar una a una para diagnosticar su posición frente al mercado externo.

Para alcanzar el objetivo de este tema el cual es desarrollar paso a paso un plan de exportación, se hace necesario que el estudiante lea cuidadosamente la cartilla en todo su contenido para que logre interpretar cada ítem y su importancia dentro de la elaboración y presentación del plan de negocios internacionales, igualmente revisar muy bien el cuestionamiento propuesto para alcanzar los resultados propuestos.

También se recomienda apoyarse en las lecturas propuestas al igual que los videos que se sugieren.

Desarrollo de proyectos de exportación

Concepto:

Como habíamos comentado en un apartado anterior (unidad 3 semana 5) el plan de exportación es el documento que guía el esfuerzo exportador de cualquier empresa, este le dice hacia donde debe ir y como llegar al mercado externo, igualmente se considera un plan de mercadotecnia aplicado a diversos y específicos mercados externos y que por este motivo se ve la necesidad de separarlos.

Un buen plan exportador debe ser sencillo, realista y congruente y debe apuntar al logro de unos objetivos imperativos para la empresa que pueden ser:

- Utilizarlo como guía para el desarrollo de sus actividades.
- Servir de respaldo para créditos de financiamiento.
- Atraer inversionistas.
- Evaluar oportunidades y riesgos.
- Determinar ventajas competitivas.
- Definir fortalezas y debilidades.

Consideraciones para ser exportador exitoso

El siguiente grafico nos muestra los factores a considerar para quienes buscan el éxito en su proceso de exportación.



Contenido documental del plan de exportación

- Caratula.
- Índice.
- Introducción: ¿por qué se elaboró y presenta el plan de exportación? ¿Cuál es su utilidad para la empresa? ¿Cuáles son las razones para exportar?
- Resumen ejecutivo.
- Observaciones y recomendaciones.
- Objetivos comerciales y financieros relativos al proyecto de exportación.
- Análisis de la situación actual que sustente los argumentos porque exportar o porque no exportar a cada mercado meta:
 - **La empresa:** organización para la exportación, capacitación y conocimiento de los procesos para la comercialización internacional, la tecnología de los medios de producción y capacidad financiera.

- **El producto o servicio:** análisis de costos directos e indirectos, fijación de precios de exportación, el volumen exportable, estacionalidad en la demanda y producción, el perfil de competitividad del producto para la exportación con relación a cada mercado seleccionado como meta, la calidad del producto, el diseño, los insumos, el envase, embalaje y etiquetas, las normas y regulaciones gubernamentales país de origen y país destino, promoción y publicidad aplicada para productos similares en el mercado meta.
- **El mercado:** se analiza el mercado interno en cuanto a la participación que tiene la empresa en este, oportunidades y riesgos que se viven en el mercado local.

El mercado meta:

- Identificación, evaluación y selección de los mercados meta. Volumen y valor del mercado, tendencias, segmentación, distribución geográfica, la competencia (procedencia, empresas, marcas, niveles de precio, participación de mercado), presentación de los productos, envase, embalaje, promoción y publicidad, medios de introducción de nuevos productos y la estructura del sector industrial que corresponda en el mercado meta.

Generalmente los mercados meta atractivos corresponden a aquellos países con respecto a los cuales la empresa posee alguna ventaja competitiva.

- **El consumidor:** perfil del consumidor, estratos, hábitos, usos, costumbres y tendencias del consumo, me-

dios promocionales recomendables para ese perfil de consumidor.

- **Canales de distribución:** importadores, mayoristas, minoristas (detallistas, tiendas de autoservicio, cadenas de supermercados e hipermercados), usos, costumbres, términos y condiciones habituales en la distribución, comercialización, representación y franquiciamiento, normatividad y costos para instalar una empresa filial en el mercado meta.
- **El entorno:** información económica, demográfica, política y cultural del mercado meta. Producto interno bruto, balanza comercial, ingreso y consumo per cápita, inflación, áreas económicas, inversión nacional y extranjera, crecimiento demográfico, población rural y urbana, distribución de la población por nivel socioeconómico, distribución política, panorama político, aspectos culturales a considerarse en la introducción y comercialización del producto a exportar, aspectos culturales en la negociación comercial en el mercado meta, agencias de gobierno y privadas a las cuales pueda acudir, todo esto con lo que sea significativo para la naturaleza del producto en cada mercado meta.
- Estrategias con relación a la empresa y su organización para la exportación, la producción, al producto, envase y embalaje, mercado, promoción y servicios.
- Plan de acción con programa de actividades que indiquen la duración, fecha de inicio y terminación de cada actividad.

- **Presupuesto para la exportación:** costos e inversiones relacionadas con el proyecto de exportación y pronóstico de ventas.
- **Anexos:** relaciones y directorio de importadores y distribuidores, normas y especificaciones internacionales, información relativa a logística, seguros y obtención de créditos preferenciales para la exportación, esquemas y fotografías, estadísticas básicas del mercado meta.

A continuación se muestra el gráfico con el contenido del plan de exportación:

Plan de exportación
1. Caratula
2. Índice
3. Introducción
4. Resumen ejecutivo
5. Observaciones y recomendaciones
6. Objetivos comerciales y financieros
7. Análisis de la situación actual
8. El mercado meta
9. El entorno
10. Estrategias
11. Plan de acción
12. Presupuesto
13. Anexos

Preparación del plan de exportación

El desarrollo de un buen plan de exportación requiere tanto del conocimiento de las capacidades propias como de las oportunidades que presente en el mercado internacional; conocimiento sobre el que se aplica la inteligencia, astucia y audacia para distinguir, aceptar y enfrentar los retos en busca de abrir nuevos mercados para aprovechar el potencial de negocio que estos ofrecen. En el desarrollo del buen plan de exportación, son esenciales cinco tareas:

- **Descripción de la situación actual del negocio:** lo que implica la elaboración de un resumen detallado de todos los aspectos relevantes de sus operaciones actuales.
- **Identificación de oportunidades:** comerciales en el mercado internacional (investigación producto-mercado).

Para la identificación de estos mercados meta se dispone de fuentes secundarias como son internet, bancos de datos, revistas, periódicos, libros, guías, bibliotecas locales etc., para hacer uso de las fuentes primarias visite las localidades, ciudades o regiones a las que desea exportar, haga contacto y converse con los compradores potenciales e intermediarios, para ello apóyese en la estructura de las consejerías comerciales.

Si pretende comercializar sus productos por medio de agentes y distribuidores, identifique a los posibles candidatos y evalúe sus cualidades y capacidades.

Haga la descripción del perfil del asociado ideal y después seleccione al que reúne las habilidades y sea el mejor complemento a sus objetivos de exportación.

Si exporta servicios estudie la conveniencia de localizar y entrenar a un asociado o representante que atienda su mercado local.

Identifique, analice y seleccione a los prestadores de servicios logísticos de exportación para asegurar un buen servicio al menor costo posible (transportistas, seguros, consolidadores de carga, agentes de aduana, etc.).

- **Evaluación de la competitividad internacional:** de la empresa y de sus productos o servicios, mediante el análisis comparativo entre las fuerzas y debilidades de la empresa (principalmente en lo que se refiere a los productos o servicios) contra los competidores en cada mercado meta.
- **Determinación de la estrategia competitiva:** con base en la información recabada en los tres pasos

previos y haciendo uso del ingenio y astucia, usted podrá identificar y determinar las acciones para mejorar el funcionamiento de su compañía en los nuevos mercados y así incrementar el éxito de su esfuerzo exportador.

Desarrolle la estrategia y el material promocional para su empresa, productos y/o adecuado al mercado meta.

Identifique y seleccione las ferias comerciales a las que le conviene asistir y prepárese para participar exitosamente, seleccionando productos, exhibidores, material promocional, diseño del stand o local de exhibición, demostraciones, capacitación de personal del stand etc.

Identifique y seleccione las misiones comerciales que hacen promociones en el mercado meta.

- **Formulación del plan de exportación:** donde se identifican y describen uno o varios proyectos específicos de exportación que sean prometedores.

Para obtener la información interna de la empresa, quien trabaje en el desarrollo del plan de exportación, deberá recurrir a las fuentes de información internas. Como son la observación y el análisis de sus operaciones, la consulta de registros de costos, información sobre la capacidad de producción, los ciclos de venta en el mercado interno etc.

La investigación del o los mercados meta por razones de tiempo y costo deberán iniciarse por la investigación

en las fuentes secundarias, acudiendo a los acervos documentales de los centros de información o bibliotecas pertenecientes a las instituciones encargadas de la promoción de las exportaciones, bibliotecas públicas, libros, revistas, bases de datos) con que cuentan las cámaras de comercio bilaterales y en algunos casos las embajadas de los países cuyos mercados hubiesen sido considerados como potenciales.

Cuestionamiento básico para la formulación del plan de exportación

Se inicia con la identificación clara de su producto de exportación, esto una vez evaluado, aquel que es más competitivo en el mercado es objeto para la exportación.

Objetivos:

- Indique las ventas y utilidades que espera tener en el mercado meta en unidades y valores de uno a cinco años.
- Indique otros objetivos que tendría que realizar este proyecto de exportación.
- ¿Qué inversiones y gastos se requerirán para efectuar este proyecto de exportación? Indique los conceptos y tiempos o fechas.

Oportunidades para exportar:

- ¿Se vende actualmente un producto igual o similar en el mercado meta? Si la respuesta es afirmativa enuncie y describa el o los productos.
- ¿En el mercado meta existen necesidades o deseos insatisfechos para su tipo de producto? Si la respuesta es

afirmativa. ¿Cómo llego a esa conclusión?

- Potencial del mercado. ¿A cuánto ascenderían esas oportunidades de negocio para el tipo de producto que usted desea exportar? Diga la cantidad y valor de uno a cinco años.
- ¿Cómo es la tendencia de la demanda, creciente, estacionaria o decreciente? ¿Cómo se ha comportado la demanda en los últimos cinco años? Proporcione los datos respectivos.
- ¿Cuáles son las tendencias en el ingreso per cápita en el mercado meta? ¿esas tendencias son favorables para la comercialización de su producto?
- ¿Cuáles son las tendencias económicas en el mercado meta? ¿Esas tendencias son favorables para la comercialización de su producto?
- ¿Cuáles son las tendencias políticas, sociales y culturales en el mercado meta? ¿Esas tendencias son favorables para la comercialización de su producto?
- ¿Cuenta usted actualmente con pedidos? Si la respuesta es afirmativa, ¿a cuánto ascienden los pedidos?
- ¿Ha detectado clientes en el mercado meta?
- ¿Ha contactado a los clientes potenciales?
- ¿Tiene su producto alguna ventaja competitiva en el mercado meta, considerando los productos con los que habrá de competir? Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles son? Tecnología, diseño, calidad, precio, diversidad de presentaciones, adecuación a

los gustos y costumbres de los consumidores.

- ¿Tiene su empresa alguna ventaja competitiva en el mercado meta, considerando a los competidores? Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles?
- ¿Ha detectado alguna oportunidad especialmente atractiva y accesible para su empresa en ese mercado meta? Si la respuesta es afirmativa por favor descríbala.
- ¿Tiene su empresa la capacidad necesaria para fabricar en cantidad, calidad y tiempo los productos destinados al mercado de exportación? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuál es la capacidad ociosa de su planta productiva?
- ¿Ha investigado el mercado meta? Describa como fue la investigación.
- ¿Tiene relación con algún importador, bróker, distribuidor o representante en el mercado local?
- Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿con quién y cuál es su campo de actividad?

Barreras a la exportación:

- ¿Existe en el mercado alguna norma o disposición de la autoridad que impida o limite el ingreso de su producto?
- ¿El mercado meta presenta alguna barrera arancelaria? Si la respuesta es afirmativa ¿a cuánto ascienden los aranceles?
- ¿El mercado meta presenta alguna barrera no arancelaria? (Normas sanitarias, técnicas de seguridad, requisitos de etiquetado especiales etc.),

si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles son las barreras no arancelarias?

- ¿El mercado meta tiene algún tipo de control de cambios? ¿en qué consiste ese control de cambios?
- ¿El mercado meta presenta algunos requisitos específicos en cuanto a idioma, información, etiquetado, etc.? ¿Cuáles son esas barreras o normas específicas?
- ¿El mercado meta presenta alguna barrera cultural con respecto a su producto? ¿Cuáles son esas barreras culturales?
- ¿En el mercado meta existen que podrían limitar su habilidad para promover y vender sus productos? ¿Cuáles son esas leyes?
- ¿Es seguro el manejo de embarques en el mercado meta o existe algún riesgo?
- ¿Contará usted con canales de distribución eficientes en el mercado meta?
- ¿Ha identificado algún problema en el transporte y distribución de sus productos en el mercado meta? ¿Cuáles son esos problemas?
- ¿Cuenta su empresa de inmediato con la capacidad necesaria para producir y suministrar los volúmenes que supone la exportación?
- ¿Podría tener su empresa algún problema con respecto al suministro de materias primas y demás insumos para fabricar los volúmenes requeridos para la exportación?
- ¿Hay algún problema o barrera que no se haya mencionado? ¿Cuáles son esas barreras o problemas?

Estrategias para la comercialización

- ¿Cuáles son las estrategias mercadológicas que usted pretende realizar para respaldar su esfuerzo exportador?

Producto: adaptación y/o desarrollo de productos para la exportación.

Mercado: investigación de mercados, alianzas estratégicas, selección de canales de distribución, contacto con intermediarios bróker.

Precios: análisis de costos directos e indirectos, estimación de precios FOB, CIF, etc.

Promoción: participación en misiones y ferias comerciales, envío de cartas de presentación, folletos, catálogos y propuestas por correo, muestras incluyendo pagina web.

4

Unidad 4

Resumen
ejecutivo del
plan de negocios
internacionales



Plan de negocios
internacionales

Autor: Luz María Villareal

Introducción

El contenido de esta cartilla ilustrará al estudiante acerca de las consideraciones necesarias a tener en cuenta para presentar un plan de negocios internacionales, estas consideraciones denominadas resumen ejecutivo muestra una síntesis de lo que realmente contiene el documento maestro.

Para el logro de las competencias planteadas, es necesario que el estudiante lea detenidamente, el contenido de esta cartilla donde se plasma detalladamente los pasos a desarrollar un plan de negocios.

Igualmente se recomienda el estudiante hacer uso de las lecturas recomendadas y los videos señalados para mejorar su comprensión del tema.

Resumen ejecutivo del plan de negocios internacionales

Definición:

Un resumen ejecutivo es una presentación resumida de un informe mucho más extenso y detallado en este caso del plan de negocios internacionales; este debe contener los apartes contemplados en el planteamiento del plan de negocios pero utilizando un componente fundamental y es la puntualidad en las ideas.

Se puede llegar a presentar un resumen ejecutivo general, es decir, un solo documento que exprese dentro de su contenido el total del planteamiento del plan de negocios o también puede ser presentado por separado, o sea por capítulos donde cada uno contiene cada parte de las áreas desarrolladas en el documento principal, esto con el fin de analizarlo por áreas funcionales.

La finalidad que cumple un resumen ejecutivo es atraer la atención del lector con el fin de llegar a interesarse tanto en el proyecto que finalmente resulte quizá invirtiendo en él, aprobándolo y apoyándolo.

Es importante recalcar que el resumen no puede limitarse a ser un índice del plan de negocios ni debe añadir información nueva que no aparezca en el plan, tampoco puede ser copiar y pegar de algunos párrafos del informe principal, debe ser un compendio de las ideas claves que se desarrollan en el trabajo.

Según el experto Rodolfo Carpintier, “debe demostrar de forma concisa que se ha estudiado bien el sector, que muestra cifras ambiciosas pero bien razonadas y que explica correctamente la diferenciación que quiere implementar”. Pero ante todo ha de ser llamativo y atractivo.

A continuación se muestra un estilo de resumen ejecutivo para un plan de negocios internacionales:

Plan de negocios internacionales

Resumen ejecutivo

Generalidades del plan de negocios

Concepto	Contenido
Reseña histórica	Haga una breve historia de su empresa, no olvide plasmar trayectoria, fundadores, evolución.
Misión y visión	Describa su misión y visión empresarial, esto con el fin de que el lector se lleve una idea clara de su negocio.
Descripción del negocio	Realice un relato corto y claro acerca de su negocio o empresa, a que se dedica, a que sector pertenece, tiempo en el mercado nacional, experiencia en el mercado internacional (si se tiene), tipo de producto o servicio que ofrece.
Logros y proyecciones	Enumere los logros alcanzados desde su inicio hasta la fecha y cuales metas tiene propuestas alcanzar en el corto, mediano y largo plazo y para lo cual está elaborando su plan de negocios.
Objetivos del plan	Defina los objetivos a lograr con el desarrollo de su plan de negocios, teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y los demás que usted considere importantes y necesarios en su proyecto.
Justificación	Justifique las razones para el desarrollo del plan de negocios teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y las demás que usted considere relevantes para la justificación del proyecto.
Análisis del entorno	Haga una breve descripción de los escenarios propios para la realización de su proyecto de venta externa, analizando muy brevemente el escenario internacional relacionado con los

Estrategias del plan

Concepto	Contenido
Estrategia corporativa	Identifique cual es la perspectiva que tiene la empresa para realizar el proyecto de negocios internacionales y cual su estilo de ingreso a mercados externos.
Estrategia de la competencia	Identifique los principales participantes, competidores y empresas competidoras existentes en el mercado destino, análisis de las variables producto, servicio, precio, imagen de mi empresa frente a la competencia.
Estrategia de diferenciación	Haga un análisis el interior de su empresa para identificar que lo hace diferente de los demás y que tan claro esta su factor clave de éxito.
Estrategia de mercado	Elabore un diagnóstico de la estructura actual del mercado objetivo, identificando el segmento, nicho, consumo aparente, perfil del consumidor.
Proyección del mercado	Defina cantidades de ventas por periodo (mensual, trimestral, semestral, el primer año) teniendo en cuenta las demandas estacionales en caso de presentarse.
Portafolio de producto y ficha técnica	Tenga muy bien definido su portafolio de productos de venta internacional, recuerde que no todos los productos que se venden en el mercado nacional son potenciales para mercados externos, igualmente elabore las fichas técnicas correspondientes con la información necesaria para cada caso, no olvide las características técnicas del producto o servicio a desarrollar, capacidad, cualidades, diseño, tamaño, tecnología, características fisicoquímicas, condiciones climáticas, factores ambientales entre otras.

Contenido del plan de negocios

Concepto	Contenido
Plan de producción	Una vez definida la proyección de ventas, se pueden establecer las cantidades a producir por periodo, teniendo en cuenta las políticas de inventario de acuerdo con la naturaleza del negocio. No olvidar que es diferente capacidad de producción a capacidad de exportación.
Plan de mercadotecnia	Tenga claridad acerca de las estrategias a aplicar en cuanto a publicidad, promoción, ventas y relaciones públicas. Especifique las estrategias de penetración, alternativas de distribución, canal a utilizar, descuentos por volúmenes, precio de introducción y medio de difusión para la publicidad del producto.
Plan de finanzas	Especifique la cuantía del negocio, si la inversión es con recursos propios o requiere del sector financiero para créditos; elabore los balances, flujos de caja, presupuestos y planes de tesorería.
Plan de exportación	Elabore una guía de exportación que contemple los potenciales mercados externos, contemple las metas de exportación para los tres primeros años y tenga una buena estrategia logística donde contemple fletes, seguros, rutas, itinerarios, frecuencias.
Plan financiero y económico	Analice la viabilidad financiera del negocio, rentabilidad o beneficio esperado, fuentes de financiación ya sean internas o externas, flujos de inversión y flujos de caja.

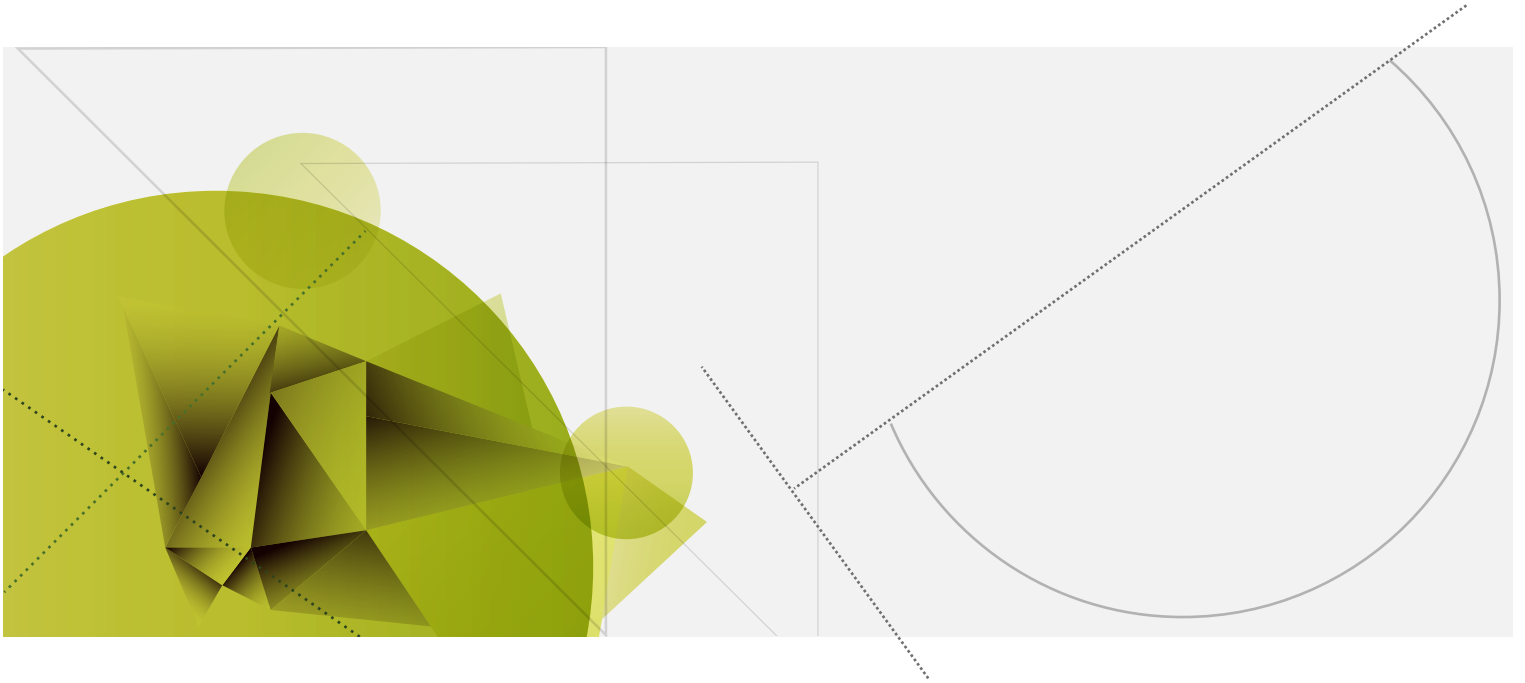
Conclusiones

Al desarrollar estos puntos propuestos el plan estará listo para ser entregado y evaluado por los interesados en él.

Bibliografía

- Arese, H. (2003). Práctica profesional de negocios internacionales. Grupo editorial Norma.
- Lerma, A. (2000). Comercio internacional, guía de estudio. Editorial ecafsa.
- Minervini, N. (2004). La ingeniería de la exportación. Cuarta edición. Mc. Graw Hill.
- Olivares, A. (2005). La globalización y la internacionalización de la empresa. Universidad Icesi.
- Stiglitz, J. (2010). El libre mercado y el hundimiento de la economía mundial. Tauros primera edición.
- Hill, C. (2007). Negocios internacionales. Mc. Graw Hill. Sexta edición.
- Madura, J. (2001). Administración financiera internacional.
- Murillo, J. (2004). Exportar e internacionalizarse. 3R editores.
- Ollé, Planellas, Molina, Tores, Alonso, Huseman, Sepúlveda, Mur. (1997). El plan de empresa: como planificar los negocios. Barcelona, España: marcombo.
- Warre, J. & Keegan, M. (2009). Green marketing international. Quinta edición. Pearson.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre
Tipografía Myriad Pro 12 puntos
Bogotá D.C.,-Colombia.



AREANDINA
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO