

PROGRAMA DE CURSO CURSO INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES: BASES, PROCESO Y ESTRATEGIAS

1. Identificación

Nombre del curso:	Internacionalización de PYMES: bases, proceso y estrategias
Modalidad:	Virtual
Facilitador/profesor:	Hamilton Martínez Flórez

2. Justificación del curso e importancia del tema

Para tener un marco general con respecto a lo que significa la internacionalización en las Mipymes peruanas, primero debemos establecer algunos conceptos básicos de la misma.

En el estudio realizado por Lucanera&Gonzales (2011) con respecto a la internacionalización, encuentran a algunos autores (Welch & Loustارين, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999) que proponen que *“la internacionalización se entiende por todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional”*.

Detallando este primer acercamiento, vamos a considerar en el marco de este curso a la internacionalización de una empresa como el camino por el cual establece las estructuras adecuadas para facilitar su participación en el mercado internacional con sus productos y/o servicios, este proceso requiere elementos adicionales a sólo la colocación del bien o servicio, necesita una actitud y mentalidad con apertura a entender y accionar con paradigmas diferentes a los que lleva para estar presente en el mercado local.

Para entender la magnitud el impacto de la internacionalización de la Mipymes en la economía peruana, debemos revisar algunas cifras:

Según el Ministerio de Producción en sus estudios económicos (<https://ogeiee.produce.gob.pe/>) existen más de 1,7 millones de Mipymes formales en el mercado peruano al 2020. *“Este segmento empresarial representa el 99.5% del total de empresas formales en la economía peruana –el 95.2% son microempresas, 4.1% pequeña y 0.2% mediana–. De las cuales el 85.2% de ellas se dedican a la actividad de comercio y servicios, y el resto (14.8%) a la actividad productiva (manufactura, construcción, agropecuario, minería y pesca)”*.

Esto coloca a las Mipymes como actores claves de alta relevancia en la economía peruana, sin embargo, estas empresas no son de alto impacto actualmente en las cifras de exportación. En las estadísticas del Ministerio de Producción se presenta que sólo 5 mil de los 1,7 millones de Mipymes (0,3%) tienen actividad exportadora y aportan al valor total de las exportaciones del Perú en sólo 4% de las mismas.

Igualmente, se reportan por MINCETUR (<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias>) que las exportaciones peruanas alcanzaron los US\$ 56 241 millones en el 2021, un crecimiento de 35% frente al 2020 y superando incluso en 21% las cifras prepandemia.

Lo anterior coloca a las Mipymes en una posición de gran oportunidad, pero igualmente de grandes retos ante la intencionalidad de internacionalización de sus productos y/o servicios ya que el proceso de abrirse a mercados extranjeros es de largo aliento y no tan sencillo, pero es una estrategia que no solo puede salvar la sostenibilidad de las empresas sino crecimientos que el mercado local no puede otorgarles.

Los beneficios de la internacionalización son muchos, pero el más evidente es el potencial aumento en las ventas por mayor número de clientes a los cuales puede impactar con los productos y/o servicios debido a que cada mercado nuevo supone un camino hacia el crecimiento empresarial. Esta diversificación ayuda a manejar el riesgo en que este mundo coloca a toda empresa porque las Mipymes dejan de ser dependientes de un sólo mercado (mercado nacional) asociado adicionalmente a un mayor reconocimiento de marca en países donde la competencia local no ha llegado.

Para continuar este proceso de consolidación de la internacionalización de las Mipymes vinculados a las cadenas de valor del Proyecto en las zonas priorizadas en el Perú se plantea que en los profesionales, actores claves que hacen parte de este ecosistema se generen capacidades conceptuales, procedimentales y actitudinales sobre el tema, de tal modo que se dinamice el desarrollo regional, a través del fortalecimiento de las entidades que hacen parte del sector académico, sector productivo y otros representantes de la sociedad.

El curso “Internacionalización de PYMES: bases, proceso y estrategias” busca por tanto dotar de instrumentos y metodologías relacionadas con las iniciativas de exportación, a los actores clave del ecosistema empresarial de las regiones foco del Proyecto, a partir de una profundización conceptual, del análisis crítico del entorno y de la revisión de casos de éxito regionales.

Este curso es desarrollado en el marco del proyecto “Desarrollo económico sostenible y promoción de las PYMES a nivel subnacional”. Este Proyecto es conducido por la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros, con el apoyo de la Unión Europea, la cooperación alemana para el desarrollo, implementada por la GIZ y la cooperación española AECID. El Proyecto está orientado al fortalecimiento de las competencias de los actores públicos, privados, académicos y sociedad civil, en los territorios donde el Proyecto viene impulsando los procesos de conformación y consolidación de las ARD, así como la ejecución y monitoreo de las EDIR.

3. Objetivos del curso

General:

Fortalecer el conocimiento de miembros de PYMES, gremios empresariales, cámaras y entes afines a sector empresarial torno a las bases, procesos y estrategias de internacionalización de Pymes, mediante un proceso de capacitación autogestionada y guiada bajo el esquema de cursos MOOC (“Massive Online Open Courses”)

Específicos

- Conocer las bases para la internacionalización de PYMES en Perú
- Comprender a detalle los requisitos y procesos requeridos para la exportación de PYMES de Perú
- Dar a conocer los aspectos que aseguran una adecuada gestión de las PYMES exportadoras
- Brindar las claves para el desarrollo de contratos y alianzas comerciales de empresas en Perú con empresas extranjeras.

4. Roles en la modalidad MOOC

- **Rol del estudiante:** asumirán un rol analítico y auto-regulado, lo cual les permitirá familiarizarse poco a poco con exigencias de la educación virtual a distancia. Cada estudiante deberá desarrollar por su cuenta, según el programa de trabajo, los temas propuestos semanalmente en la plataforma. Para cumplir con los objetivos del curso cada estudiante debe comprometerse a leer los contenidos de las guías temáticas.

5. Contenido del curso

Semana	Tema	Subtema
<u>01</u>	Bases para la internacionalización de PYMES	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencias actuales sobre la exportación de productos agropecuarios - Importancia y beneficios de la internacionalización. - Competencias por desarrollar para exportar. - Retos y oportunidades en los mercados objetivos. - Experiencias exitosas (estudios de caso)
<u>02</u>	Requisitos para la internacionalización de PYMES en Perú	<ul style="list-style-type: none"> - Paso a paso para la internacionalización de PYMES - Documentación requerida para la exportación. - Entidades que intervienen en el proceso de la internacionalización en el país. - Alianzas y acuerdos bilaterales.
<u>03</u>	Gestión de PYMES exportadoras	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos clave para una adecuada gestión de Pymes - Modelos de negocio - Estructura de costos - Innovación - Inteligencia de mercados - Transformación digital para la exportación.
<u>04</u>	Contratos y alianzas comerciales	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos base para el desarrollo de contratos de exportación - Modalidades de alianzas para acceder a mercados externos. - Tipos de Incoterms - Medios de pago en el comercio internacional - Contratos de compra-venta internacional

6. Metodología

Al ser un curso abierto y dirigido a todos los actores clave del ecosistema empresarial de las regiones foco del Proyecto se desarrollará de manera virtual, tomando como base la metodología desarrollada en los cursos MOOC (*“Massive Open Online Courses”*), estos son cursos a distancia que se dictan en internet, que no tienen límite de participantes y no cuentan con procesos tutorizados con el profesor(a), por ende, todo el proceso de formación recae en él o la participante.

7. Bibliografía recomendada

ADEX. Asociación de exportadores. <https://www.adexperu.org.pe/lista-boletines/>

Araya, Arnoldo. El proceso de internacionalización de empresas. TEC Empresarial. Vol.3, Ed.3,2009.

González, Julia. Internacionalización de las micro y pequeñas empresas (mypes) textiles. Estudio empírico de las mypes textiles en Lima Metropolitana. 2013. Universidad Politécnica de Catalunya. Editorial Universitaria

MINCETUR (2022). Exportaciones peruanas alcanzan récord en 2021 y superan los US\$56 mil millones. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/581099-exportaciones-peruanas-alcanzan-record-en-2021-y-superan-los-us-56-mil-millones>

Lucanera, R., & González, G. (2011). Internacionalización del proceso productivo: una reseña sobre la literatura especializada. *Ecos De Economía: A Latin American Journal of Applied Economics*, 15(32), 133–146.

Osterwalder, Alexander (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* / Edition 1. Wiley

PRODUCE (2020). Estadística MIPYME. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oee/estadisticas-mipyme>

PROMPERU. Canal Youtube. <https://www.youtube.com/@PROMPERU/featured>

Rialp, A. (1999). Los Enfoques Micro-organizativos de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura. *ICE: Revista de Economía*, (781), 117-128

Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books.

Welch, L. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 36-64.

Herramientas por utilizar:

PROMPERU DIGITAL. Herramientas de análisis

<https://exportemos.pe/servicios-digitales/herramientas-digitales>

LOGÍSTICAS:

- Herramientas logísticas (<https://exportemos.pe/herramientas-digitales/herramientas-logisticas>)
- IIRSA Norte (<http://iirsanorte.promperu.gob.pe/>)

DESARROLLO:

- Biblioteca virtual (<https://exportemos.pe/herramientas-digitales/biblioteca-virtual>)
- INFOCENTER (<https://exportemos.pe/herramientas-digitales/infocenter>)
- Repositorio digital (<https://exportemos.pe/herramientas-digitales/repositorio-digital>)
- RUTEX (<https://exportemos.pe/herramientas-digitales/rutex>)
- CARTILLA DE PRODUCTOS (<https://www.gob.pe/7672-cartilla-de-productos-de-exportacion>)

FINANZAS:

- Diagnóstico financiero (<https://exportemos.pe/herramientas-digitales/diagnostico-financiero>)
- Simulador financiero (<https://exportemos.pe/herramientas-digitales/simulador-financiero>)

INTELIGENCIA:

- LATE (<https://exportemos.pe/herramientas-digitales/late>)
- Desarrollo de mercados (<https://www.gob.pe/7663-plan-de-desarrollo-de-mercado-pdm>)
- Reportes comerciales (<https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/reportes-estadisticos/reportes-de-comercio/>)
- TRADE MAP (<https://exportemos.pe/herramientas-externas/trade-map>)
- ADUANET (<https://exportemos.pe/herramientas-externas/aduanet>)
- HELP DESK (<https://exportemos.pe/herramientas-externas/help-desk>)
- US TRADE COMMISSION (<https://exportemos.pe/herramientas-externas/us-trade-commission>)
- The world factbook (<https://exportemos.pe/herramientas-externas/the-world-factbook>)
- Doing Business (<https://exportemos.pe/herramientas-externas/doing-business>)

PROMOCIÓN:

- MATCH (<https://exportemos.pe/herramientas-digitales/match>)

REGULACIONES:

- PLAGUICIDAS LMR (<https://exportemos.pe/herramientas-digitales/plaguicidas-lmr>)
- RAM (<http://ram.promperu.gob.pe/>)
- Simulador de etiquetado (<https://exportemos.pe/herramientas-digitales/simulador-etiquetado>)
- Certificación de origen (<https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/certificacion-de-origen/>)
- Reglamentos técnicos (<https://www.mincetur.gob.pe/reglamentostecnicos/>)

Programa de Fortalecimiento de Capacidades 2022-2023



Programa de Fortalecimiento de Capacidades 2022-2023



INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES: BASES, PROCESO Y ESTRATEGIAS GUÍA TEMÁTICA SEMANA 01 BASES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES

OBJETIVO

Otorgar a los participantes los elementos conceptuales asociados a la internacionalización que les permitan la debida comprensión de las tendencias, beneficios, retos y oportunidades que esta estrategia competitiva trae consigo.

DEFINICIONES CLAVES

Con la finalidad de facilitar el entendimiento de la presente guía, se brindan las siguientes definiciones claves:

Cadena de valor: Una cadena de valor describe la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasando por las fases intermedias de la producción, la entrega hasta los consumidores y su disposición finales después de su uso. Esto incluye actividades tales como el diseño, la producción, la comercialización, la distribución y los servicios de apoyo hasta llegar al consumidor final. Las actividades que constituyen una cadena de valor pueden estar contenidas dentro de una sola empresa o divididas entre diferentes empresas, dentro de una única ubicación geográfica o distribuidas en áreas geográficas más amplias (OIT, 2016).

Internacionalización empresarial: La internacionalización empresarial consiste en el desarrollo de estrategias para llevar las ofertas comerciales de una empresa fuera de su país de origen. Este proceso tiene como fin adecuar las estructuras, operaciones y soluciones de la compañía para entrar en mercados extranjeros (HUBSPOT, 2022).

Estrategia competitiva: La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor (PORTER, 2011).

Micro, pequeña y mediana empresa (Mipymes): Entre las medidas para el impulso al desarrollo productivo y crecimiento empresarial, figura la modificación de la denominación del Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial. En ese sentido, las micro, pequeñas y medianas empresas deben ubicarse en algunas de las categorías empresariales establecidas en función de sus niveles de ventas anuales. Así una microempresa será la que registre ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT, mientras que una pequeña empresa será la que tenga ventas anuales entre 150 UIT y 1,700 UIT. Asimismo, precisa que la mediana empresa será la que tenga ventas anuales superiores a 1,700 UIT y hasta un monto máximo de 2,300 UIT (MEF, 2022).

UIT: La Unidad Impositiva Tributaria (UIT) es el valor en soles establecido por el Estado para determinar impuestos, infracciones, multas y otros aspectos tributarios. Un (1) UIT es equivalente a S/.4.600 (MEF, DIC 2022).

Tipo	Rango	Desde (S/.)	Hasta (S/.)
Microempresa	$0 \leq 150 \text{ UIT}$	0	690.000
Pequeña empresa	$>150 \text{ UIT} \leq 1700 \text{ UIT}$	690.000	7.820.000
Mediana empresa	$>1700 \text{ UIT} \leq 2300 \text{ UIT}$	7.820.000	10.580.000

Tabla 1. Definición de micro, pequeña y mediana empresa según la Ley N° 30056

Commodity: Un commodity es un recurso natural o un producto agrícola que se comercializa a granel. Cuando se negocian, las materias primas son una de las principales clases de activos para los inversores. Son usadas para producir otros bienes y servicios. Algunos pueden ser: Trigo, maíz, soja u otros alimentos a granel, ganado vacuno u otro ganado, algodón, madera, azúcar, metales preciosos, como el oro, carbón, petróleo y otros combustibles, entre otros. (BALANCEMONEY, MAY 2022).

Cadena de suministro: En la economía moderna, las actividades productivas se organizan en cadenas de suministro. Estas comprenden al conjunto de actividades que abarca desde el diseño de un producto o servicio, hasta su entrega o prestación a los consumidores finales. Cómo se evidencia en la figura 1, el desempeño de una cadena de suministro depende de múltiples actores (CATALAYUD & KATZ, 2019).

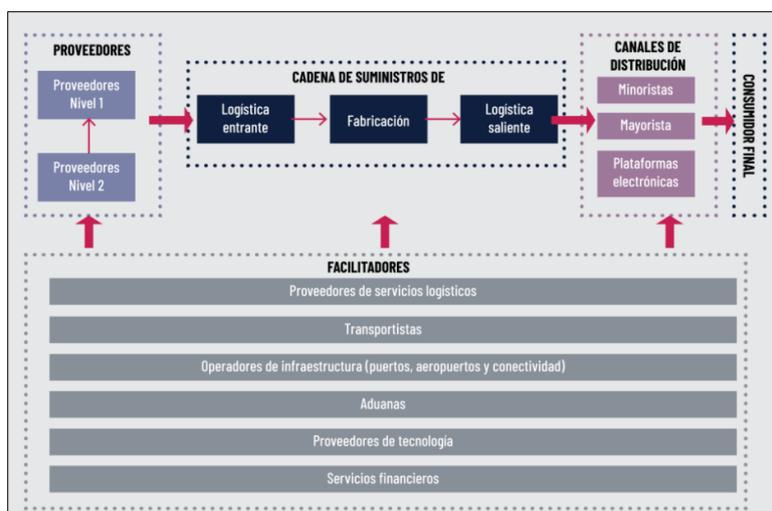


Figura 1. Principales actores dentro de una cadena de suministro.

Fuente: Cadena de suministro 4.0. Calatayud & Katz

Aduanas en Perú: Tomado del Estatuto de la Superintendencia Nacional de Aduanas se presentan los artículos que lo definen:

Artículo 3°. - La Superintendencia Nacional de Aduanas, a la que también se denomina ADUANAS, es una Institución Pública Descentralizada del Sector Economía y Finanzas con personería jurídica de derecho público y con autonomía administrativa, económica, presupuestal, financiera y técnica.

Artículo 4°. - ADUANAS tiene por finalidad administrar y controlar el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero y recaudar los tributos aplicables conforme a ley, con las facultades y prerrogativas que le son propias en su calidad de administración tributaria. En el cumplimiento de su misión, ejerce sus atribuciones sobre la base de los principios de buena fe y presunción de veracidad, promueve el comercio exterior y facilita las actividades económicas, inspecciona el tráfico internacional de personas y medios de transporte y desarrolla todas las acciones necesarias para prevenir y reprimir la comisión de delitos aduaneros.

APLICACIÓN PRÁCTICA DEL CONCEPTO

I. BASES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES

I.1. Tendencias actuales sobre la exportación de productos agropecuarios

La información que las Pymes deben manejar respecto a las tendencias de productos agropecuarios permitirá que puedan tomar decisiones con respecto a qué tipo de producto producir y comercializar por las ventajas que ofrecen en los diferentes mercados internacionales, esto ayuda a un mejor desempeño en productividad y competitividad por un mejor enfoque en la utilización de sus recursos empresariales.

Aún con las condiciones de pandemia las exportaciones totales entre enero y diciembre de 2021 registraron un valor de US\$ 56,306 millones, según la Sunat, esto es un crecimiento del 35,5% respecto a el mismo rango de tiempo del 2020 e inclusive superiores a los datos de prepandemia en el 2019 que sumaron US\$ 46,463 millones (Figura 2).



Fuente: Sunat. Elaboración: ComexPerú.

Figura 2. Evolución de las exportaciones peruanas (US\$ millones)

Dentro del sector agroexportador, tradicional y no tradicional, los principales productos exportados fueron: paltas (+38%), arándanos (+20%), uvas (+21%), mango (+11%), cacao y derivados (+10%), y espárragos (+3.5%) (SUNAT 2022). Se espera igualmente crecimiento de la economía en el 2023 a pesar de la situación política del país con un crecimiento en las exportaciones manteniendo la tendencia (Cuadro 1).

Cuadro 1. Exportaciones de productos vinculados a las cadenas de valor del Proyecto

Productos	Miles de USD 2021	% (2017-2021)	% (2020-2021)
Frutas y frutos comestibles, cítricos, melones o sandías (arándanos, uvas, paltas, guayabas, mangos, plátano, etc.)	4.652.984	17	21
Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos.	1.188.759	9	21
Café, té, yerba mate, especias	970.925	4	14
Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios	746.847	4	10
Prendas y complementos de vestir	1.105.943	3	60

Fuente: TRADE MAP

Perú igualmente goza de buena posición de sus productos en el mercado internacional como se muestra en la figura 3:



Figura 3. Posición de productos del Perú en exportaciones en América Latina y el Caribe. Fuente: Informe de resultados de exportaciones 2021 – MINCETUR PROMPERU

En el contexto mundial, hay megatendencias que rigen el futuro de la práctica agropecuaria:

- Para el 2050 la FAO proyecta un crecimiento de hasta 9.700 millones de personas en el mundo, hoy existen casi 900 millones sin acceso a suficientes alimentos.
- La migración hacia zonas urbanas es cada vez mayor, con sobre población en estas áreas y descuido de las zonas productivas.
- La tecnología entra a mejorar la productividad en los campos y distribución.
- Se hace más necesario cada día hacer uso de recursos naturales sostenibles.
- El acceso y el uso del agua al pasar el tiempo es un reto para la expansión agrícola.
- Los cambios ambientales globales ocasionan pérdidas considerables de tierras cultivables, así como de cultivos en desarrollo.

I.2. Importancia y beneficios de la internacionalización.

A continuación, se establecen algunos elementos que expresan la importancia de buscar nuevos mercados en el extranjero y los beneficios que con ello se obtienen:

Crecimiento: La internacionalización aumenta el potencial de mercado, al trabajar este potencial de manera adecuada se logra que en otras regiones del mundo se compruebe la calidad los productos y servicios de la empresa y se logre mayor número de negocio que lleva a el incremento de ventas.

Competitividad: La internacionalización lleva a un círculo virtuoso: el aumento de ventas favorece la inversión en mejorar el desempeño que lleva a reducción de costos, aprovechamiento de economías de escala, obliga a ser más eficiente porque la competencia fuera del país es aún más exigente, adicionalmente la internacionalización permite estar en un entorno de aprendizaje de buenas prácticas de empresas mejor posicionadas.

Apoyo gubernamental: En Perú existen programas desarrollados por instituciones como Concytec y el Ministerio de la Producción a través de ProInnovate que ayudan con recursos reales para la internacionalización como por ejemplo el PAI (Programa de Apoyo a la Internacionalización - <https://www.pai.pe/>), u otras convocatorias de innovación que tienen mayor aceptación si el enfoque es asociado a mercados internacionales. Adicionalmente existen tratados internacionales que pueden ser aprovechados, un ejemplo es las ventajas en costos de exportación con algunos productos dentro del Convenio de Cooperación Aduanera Peruano – colombiano. Es importante entonces revisar los diferentes acuerdos comerciales en la fuente adecuada que es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/acuerdos_comerciales.html).

Diversificación: La internacionalización permite entrar a diferentes mercados, hecho que disminuye el riesgo de la dependencia del comercio interno. No internacionalizarse somete a las empresas al mercado local en el Perú, de darse situaciones de crisis prolongadas en el país, ocasionaría igualmente crisis en la empresa hasta inclusive llevar al cierre de esta.

Rentabilidad: Los precios de los productos en algunos mercados internacionales permiten un mayor margen para las empresas. Es importante la utilización de las herramientas compartidas para realizar la vigilancia comercial para identificar los países de mayor ventaja para los productos y/o servicios de la empresa.

Mejora de imagen: Una empresa que lleva sus productos al extranjero tiene un reconocimiento en el sector empresarial, en la lectura del entorno una empresa que exporta supone que tiene potencialidades que están por encima del promedio. Además, la marca comienza a tener mayor visibilidad.

Innovación: El mercado internacional obliga a las empresas a mejorar sus procesos de innovación. Es importante establecer estructuras estandarizadas con apoyo de normas de gestión de innovación cómo ISO 56002 o UNE 166002, que permite adicionalmente un reconocimiento con certificación internacional.

I.3. Competencias por desarrollar para exportar.

El desarrollo de las competencias para exportar no puede considerarse a la ligera, el primer paso (y tal vez el más crítico) es que la alta dirección esté comprometida con el proceso de internacionalización, esta visión permitirá que la organización en conjunto se alinea hacia un enfoque exportador. El camino a la internacionalización conlleva entre otros elementos, los siguientes:

- Revisar y optimizar hacia el marketing internacional todos los procesos, la estructura organizacional y las funciones. Dentro de este aspecto debe revisar la tecnología utilizada, la infraestructura de comunicación y producción. Esto implica que deben tenerse las capacidades en volumen, calidad, precio y valor agregado según las exigencias del mercado de destino.
- Se deben adaptar los productos y/o servicios a las normas y estándares de calidad de los mercados de destino.
- Contar con personal con capacidades para manejar procesos de internacionalización, en este punto son claves perfiles que manejen una segunda lengua (inglés o la lengua de mercado destino), perfiles comerciales con conocimiento técnico del producto, personas con conocimiento de los procesos de exportación. Estos perfiles pueden ser reclutados externamente o potenciar las competencias en las personas pertenecientes a la empresa actualmente.
- Potenciar las competencias para crear sinergias con el ecosistema de exportación asociado al sector.
- Conocer cómo realizar una planificación adecuada para la internacionalización con el consecuente manejo de la información a través del acceso a herramientas de vigilancia.
- Un aspecto por considerar y que muchas veces es determinante para entrar con éxito a nuevos mercados es conocer la cultura, los gustos, hábitos, motivaciones de compra en el mercado destino. Desde el mismo momento de contacto para las negociaciones esto es crucial.

I.4. Retos y oportunidades en los mercados objetivos.

Los principales destinos de exportación en los productos de las cadenas de valor del Proyecto son (Figura 4):



Figura 4. Principales mercados de exportación de Perú.

Fuente: Informe de resultados de exportaciones 2021 – MINCETUR PROMPERU

Los mercados de destino son variados desde la óptica geográfica, contempla los continentes asiáticos, europeo, Sudamérica y Norteamérica, cada uno con las condiciones particulares que estos países colocan en sus políticas de comercio internacional. Se establecen entonces, algunos retos y oportunidades que se presentan en todos estos mercados independientemente de la región en que se ubiquen:

- **Tendencias de consumo:** Es posible que exista un consumo actual del producto de la empresa, pero es importante revisar si este consumo es de largo plazo, por ejemplo, si el país destino está estudiando la posibilidad de sacar leyes que fuerzan a comercialización de productos orgánicos, es una oportunidad si la oferta de la empresa tiene este tipo de productos, pero será un reto que superar si no produce orgánicamente.
- **Competencia:** Es importante evitar sorpresas al intentar ingresar a un mercado extranjero, pueden existir no sólo empresas con productos que directamente compiten con la oferta sino la existencia de productos sustitutos que dificulten el ingreso a dicho mercado. El reto está en identificar claramente quiénes son, qué hacen, cómo lo hacen, fortalezas, debilidades, entre otros.
- **Barreras de entrada:** Cada país coloca condiciones para el ingreso de productos extranjeros y los sectores por sí mismos tienen barreras de entrada asociadas a niveles de inversión, innovación, conocimiento, diferenciación, entre otros. Esto implica que las empresas deben realizar autodiagnóstico para comprobar si es capaz de superar estas barreras.
- **Normas de Calidad:** Sabemos que existen normas internacionales de estandarización y calidad como son las normas ISO, pero cada país y cada sector posee normas específicas para regular la entrada de productos extranjeros. Es prioritario para las empresas con intención de internacionalización el conocimiento profundo de estas normas y leyes para verificar si existe la oportunidad de cumplirla.
- **Costos de exportación:** El reto de las empresas exportadoras es lograr un nivel de productividad tal que permita soportar los gastos de exportación que se adicionan a los ya existentes, entre estos costos están: embalaje y empaque, distribución, ampliación de capacidad de producción, publicidad.
- **Divisas:** Las negociaciones en el comercio internacional no se realizan en la moneda local (soles), las monedas usadas en forma general son dólares o euros. Hacer seguimiento al comportamiento de estas monedas respecto a la moneda local es importante por la favorable o no del tipo de cambio en el momento de la negociación respectiva.

1.5. Experiencias exitosas (estudios de caso).

Corporación Otanner

Empresa peruana que diseña, desarrolla y produce accesorios para mujeres.



“Inició en los negocios exportando los productos de su marca Sophie Ottaner a la ciudad de New York, luego a Canadá, Chile y España. Su gran emprendimiento se basa en los diseños originales de sus carteras, materiales respetuosos del medioambiente y mano de obra artesanal.” (COMEXPERU, 2019)

Atributos claves son la base del éxito exportador de esta empresa:

- Liderazgo de la alta dirección para la exportación.
- Productos de alta calidad para el mercado exigente de USA.
- Capacitación permanente de programas con instituciones de apoyo del ecosistema cómo Promperú, la CCL y universidades.
- Participación en misiones y ferias.
- Producto artesanal para un nicho exigente.

Essential Oils Perú



Essential Oils Perú es una empresa peruana productora de ingredientes naturales para la industria cosmética y perfumería.

Participantes de la feria de cosméticos donde muestran productos de alta calidad a mercados exigentes a nivel mundial.

Hoy exportan principalmente a países como Estados Unidos, Canadá, Alemania, Francia (EOP YOUTUBE, 2021)

Atributos claves son la base del éxito exportador de esta empresa:

- Productos diferenciados en el mercado de destino, de alta calidad y tecnología de extracción.
- Trabajo colaborativo con el ecosistema de innovación del Perú.
- Crecimiento conceptual y metodológico en temas de su sector y de exportación de la mano de Promperú.

- Liderazgo comprometido.
- Mensaje de responsabilidad social en las zonas de trabajo (Iquitos, Piura, Cuzco) y procesos ambientalmente amigables.

CONSIDERACIONES CLAVES

- Perú posee gran oportunidad para las empresas que determinen iniciar comercio internacional especialmente en los productos agropecuarios por las necesidades post pandemia existentes a nivel mundial y a la cada vez menor oferta de alimentos por temas climáticos, falta de agua y tierras fértiles. En este sentido, Perú es un país privilegiado que ha venido creciendo en las exportaciones y es el momento de aprovechar la coyuntura.
- El escenario es positivo aún con la crisis política del país, existen diferentes programas de gobierno especialmente desde los ministerios de producción y comercio exterior que apalancan las iniciativas de los empresarios que quieren exportar.
- Las empresas deben tomar conciencia de la preparación que debe realizarse, fortaleciéndose en la producción, calidad de sus productos, competencias de los colaboradores, tecnología, conocimiento legal y otros temas asociados a las exportaciones para ser competitivos en el escenario mundial.
- La búsqueda de certificaciones bajo normas internacionales es un objetivo que considerar, siendo que estas normas avalan lo que las empresas realizan ante los actores del comercio internacional.
- Las exportaciones no están limitadas sólo a la gran empresa, los dos casos de éxito compartido es una muestra de la capacidad de la Pyme peruana para afrontar estos procesos. Nos enseñan que la alta dirección es la variable crítica para poner en acción estas estrategias, los métodos y recursos van dándose en la medida del esfuerzo que desde esta instancia se otorgue.

II. ENLACES DE INTERÉS:

HUBSPOT (2022). Internacionalización: qué es, proceso, estrategias y ejemplos. Camilo Clavijo. <https://blog.hubspot.es/sales/internacionalizacion>

MEF (2022). Poder Ejecutivo promulga ley para facilitar inversión e impulsar desarrollo productivo. https://www.mef.gob.pe/es/?id=3262%&l=&option=com_content&language=es-ES&view=article&lang=es-ES

MEF (DIC 2022). Valor de la UIT. <https://www.gob.pe/435-valor-de-la-uit>

BALANCEMONEY (MAY 2022). What Is a Commodity?

<https://www.thebalancemoney.com/what-are-commodities-356089>

ESTATUTO DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS.

<https://ww3.sunat.gob.pe/aduanas/informag/estatuto.htm>

PAI (Programa de Apoyo a la Internacionalización). <https://www.pai.pe/>

Acuerdos Comerciales del Perú.

https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/acuerdos_comerciales.html

(COMEXPERU, 2019). Emprende COMEX. <https://www.facebook.com/comexperu/>

Videos:

EOP, ESSENTIAL OILS from Peruvian Biodiversity.

<https://www.youtube.com/watch?v=VF5E1Y9xx6o>

EOP, Essential Oils producer. A sustainable work example in Peru.

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

#CompañerosdeRuta Corporación Ottaner – Lima.

<https://www.youtube.com/watch?v=Mml1-G-vzGo&t=22s>

III. BIBLIOGRAFÍA

OIT (2016). Nadja Nutz & Merten Sievers. GUÍA GENERAL PARA EL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR, Cómo crear empleo y mejores condiciones de trabajo en sectores objetivos / Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT, 2016. P.8.

PORTER (2011). Porter Michael. ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review. Diciembre 2011. P.103

CATALAYUD & KATZ (2019). Agustina Calatayud & Raúl Katz. Cadena de suministro 4.0, Mejores prácticas internacionales y Hoja de ruta para América Latina. Biblioteca Felipe Herrera del BID. 2019. P.10

INEI-INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA. Febrero 2022. Informe técnico: Evolución de las Exportaciones e Importaciones.

INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES: BASES, PROCESO Y ESTRATEGIAS GUÍA TEMÁTICA SEMANA 02 REQUISITOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES EN PERÚ

OBJETIVO

Identificar los principales requisitos para la internacionalización de PYMES en Perú, particularizando en el paso a paso para llevarla a cabo, la documentación requerida, las entidades que intervienen en el proceso en Perú y las alianzas y acuerdos bilaterales vigentes.

DEFINICIONES CLAVES

Con la finalidad de facilitar el entendimiento de la presente guía, se brindan las siguientes definiciones claves:

Exportación definitiva: Régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. La exportación definitiva no está afectada a ningún tributo.

Micro y macroeconomía: "La microeconomía analiza la economía en menor escala, se ocupa de entidades específicas, como empresas, familias e individuos. La macroeconomía analiza la economía en un sentido amplio, lidiando con factores que afectan a la economía nacional, regional o global como un todo" (Diferenciador s.f.)

Matriz DOFA: Es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre las bases de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (Sánchez 2020).

Cuadro de Mando Integral: Herramienta que permite evaluar el desempeño de una empresa desde las perspectivas de : finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Barreras no arancelarias: Son medidas que no corresponden a las arancelarias que no permiten el desarrollo normal de la actividad comercial entre los países, algunas de estas medidas pueden ser de tipo medioambiental, sociales, embalajes, plaguicidas, procesos productivos.

Embudo de marketing: Un concepto empleado para explicar el camino que recorre en su decisión un potencial cliente hasta convertirse en cliente. Las fases de un embudo de marketing clásico son : atracción , interés, deseo y venta.

Prospección: Actividad que se realiza en el proceso comercial para identificar y realizar primeros contactos a un grupo de potenciales clientes.

Declaración Aduanera de Mercancías (DAM): Formato oficial exigido por la SUNAT en las exportaciones de mercancías con carácter comercial que sean superiores a los cinco mil dólares estadounidenses (US\$5,000).

Declaración Exporta Fácil (DEF): Declaración aduanera para hacer exportaciones a través del sistema Exporta Fácil.

Declaración Simplificada de Exportación (DSE): Declaración aduanera utilizada para la exportación definitiva de mercancías cuyo valor FOB no exceda los US\$ 5,000, según la RSNA 0162-2011-/SUNAT.

Arancel: Es un impuesto que paga el importador al introducir productos en un país. Estos impuestos se encuentran establecidos en el Arancel de Aduanas. Pueden ser de diversos tipos, entre los que destacan: Ad-valorem (el más utilizado), Específico, Compuesto, Mixto y Variable.

Regímenes aduaneros: Clasificación o trato de que se le otorga a la mercancía que va a ser exportada o importada.

APLICACIÓN PRÁCTICA DEL CONCEPTO

I. REQUISITOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES EN PERÚ

I.1. Paso a paso para la internacionalización de PYMES

Los pasos que una Pyme debe abordar para la internacionalización se expresan a continuación:

- **Formalización:** Aunque entendemos que un negocio tiene mayores posibilidades de crecimiento y sostenibilidad estando en la formalidad es importante aún más para efectos de internacionalización. Por lo anterior, debe existir un reconocimiento legal por parte de la SUNAT de la empresa y tener el RUC (aunque no es obligatorio, se recomienda especificar cómo actividad de comercio exterior “Exportador-importador”). Adicionalmente se debe estar habilitado para emitir facturas comerciales y/o boletas de venta. Información detallada de estos trámites se puede encontrar en la página de la SUNAT (www.sunat.gob.pe) en la pestaña “Negocios y empresas”.
- **Análisis del mercado internacional:** Las oportunidades de negocio y la demanda potencial en las regiones de destino pueden ser identificadas con la realización de un estudio de mercado. Este estudio de mercado debe tener al menos la siguiente información del país destino de las exportaciones :
 - Aspectos demográficos.
 - Elementos políticos y socioculturales.
 - Micro y macroeconomía.
 - Caracterización del cliente (Identificar segmento objetivo, cuantificación y potencial de crecimiento).
 - Aspectos logísticos y distribución al país destino.
 - Entorno comercial y estratégico.
 - Reglamentos y leyes asociadas a los productos a exportar.

La búsqueda de información puede realizarse en sistemas de información dispuestas para las empresas desde las diferentes instituciones, algunas de estas fuentes de información pueden ser:

- ✓ Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior – SIICEX. <http://www.siicex.gob.pe/>
- ✓ TRADE MAP. <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- ✓ Simulador Exportador. www.late.gob.pe
- ✓ Plan de Desarrollo de Mercado (PDM). <https://www.gob.pe/7663-plan-de-desarrollo-de-mercado-pdm>
- ✓ Diferentes páginas de las instituciones promotoras del comercio exterior en los países potenciales de destino de los productos y/o servicios, por ejemplo en Colombia : www.procolombia.co

- **Realizar un análisis interno:** Conocido el mercado potencial en los países de destino, se tienen los elementos para evaluar cómo estamos, qué competencias y capacidades requerimos para abordar estos mercados. Se puede iniciar realizando un autodiagnóstico utilizando herramientas como “matriz DOFA”, “Cuadro de Mando Integral” o “Análisis de procesos”, esto permite identificar las brechas desde todas las áreas de la empresa para ser exitosos en la exportación así como las ventajas competitivas que se tienen para estar preparados ante la fuerte competencia que se pueda encontrar (URIBE MACIAS, 2021). Algunos de los factores que se evalúan son: Infraestructura (equipos, maquinaria, ambientes, entre otros), niveles de producción (volúmenes y sostenibilidad), personal (competencias según las funciones), capacidad financiera (manejo financiero, recursos propios y capacidad de endeudamiento).
- **Caracterizar el producto:** La caracterización del producto nace de la adaptación que se debe realizar para ingresar al nuevo mercado objetivo. Esta adaptación debe responder a los siguientes elementos, en gran porcentaje es una información que aporta el paso de estudio de mercado:
 - Necesidades, gustos y preferencias.
 - Tendencias de consumo en el país destino.
 - Productos iguales o similares que ya existan en ese mercado.
 - Volumen de producción acorde con los pedidos potenciales.
 - Calidad del producto, en este punto es importante ver si las características físico químicas y de funcionalidad son acorde a las normas exigidas.
 - Amigabilidad del producto y del proceso de producción con el medio ambiente.
 - Tipos de empaque y embalajes requeridos.
 - Exigencias en cuanto a responsabilidad social al producir o prestar el servicio, atención y respeto especialmente a población vulnerable y participación de todos los géneros.
 - Revisar si el producto (o alguno de sus componentes) está en la lista de mercancía prohibida para el país de destino. (MERCANCÍA PROHIBIDA, 2022)
 - Barreras arancelarias y no arancelarias en el país destino.

- Certificados que regulan el producto en Perú.
- **Estrategia comercial:** La penetración de un producto en un mercado extranjero requiere promoción de este utilizando diferentes canales que van desde lo presencial hasta lo virtual. Se debe establecer un esquema estructurado (procesos) que permitan eficiencia y eficacia en los resultados comerciales, este proceso en general debe responder al llamado “embudo de marketing”. Algunas de las acciones concretas a desarrollar para ir desde la prospección hasta un acuerdo comercial pueden ser:
 - Presenciales /virtuales
 - Ferias del sector (revisar el calendario que posee PROMPERU para ferias, la herramienta se denomina MATCH)
 - Misiones comerciales.
 - Ruedas de negocio.
 - Virtuales
 - Página web
 - Correo electrónico
 - Redes sociales.
- **Acuerdo comercial:** En esta etapa se establecen los elementos de negociación de parte y parte, es importante entonces que se tenga competencias en técnicas de negociación y además conocer los detalles de un contrato comercial internacional. En la plataforma SIICEX se pueden encontrar fichas técnicas de negociación de algunos países, especialmente los de mayor relación comercial con Perú (<https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page=960.72400>). Las cláusulas a considerar, los Términos Comerciales Internacionales (INCOTERMS) y medios de pago se detallarán en la sesión 04 de este curso (Contratos y alianzas comerciales).
- **Trámites aduaneros y embarque:** Para esta etapa se debe considerar dos escenarios:
 - Exportación menor a US\$ 5.000

Se considera una exportación de menor cuantía. El trámite aduanero se puede realizar directamente con la entidad aduanera. Documento a presentar: Declaración Simplificada de Exportación (DSE).
 - Exportación mayor a US\$ 5.000

Se considera una exportación comercial. Se requiere contratar los servicios de un agente de aduanas. Documento a presentar: Declaración Aduanera de Mercancías (DAM).

La figura 1 muestra el flujo de proceso para la realización de trámites aduaneros y embarque según SUNAT para el caso de mayor frecuencia (Exportación mayor a US\$ 5.000) (PROCESO DE EXPORTACIÓN, 2022).



Figura 1. Proceso de exportación.
Fuente: Nuevo Proceso de Exportación de la SUNAT (YouTube)

En la parte superior se encuentran los actores del proceso (Despachador, Transportista o agente de carga, depósito temporal, administrador portuario y despachador).

El despachador hace la numeración, continúa con un transportista o agente de carga que transmite una reserva. Con la numeración y la reserva se ingresa la carga al depósito temporal, el depósito temporal comunica a SUNAT y se asigna un canal que genera una autorización de la autoridad aduanera para verificar y hacer el levante con lo cual se genera una relación de carga a embarcar para ser direccionada al puerto. En el puerto se hace registro de ingreso, se solicita si se puede embarcar y por último señala que la carga ya está embarcada e inclusive con nave en camino a destino.

Se debe regularizar el régimen, que es la confirmación de que todos los pasos están realizados y documentados, esta regularización no puede exceder los 30 días calendarios a partir del día siguiente del término del embarque.

I.2. Documentación requerida para la exportación

Los documentos requeridos para la exportación dependerán de los Términos Comerciales Internacionales (INCOTERMS), cada término de entrega indica los documentos que el exportador debe entregar. Un resumen de estos documentos es el siguiente:

- Factura comercial o contrato de compraventa.
- Certificados sanitarios o fitosanitarios (de requerirse).
- Declaración o certificado de origen.
- Lista de empaque (packing list).
- Guía de remisión.
- Instrucción de embarque.
- Reserva de espacio.
- Documento de transporte.
- Póliza de seguro.

- Mandato al agente de aduana.
- Declaración aduanera de mercancías (DAM)-Formato DUA (Declaración Única de Aduanas).
- Ticket de pesaje
- Visto bueno
- Warehouse
- Volante de despacho.

Los detalles de cada documento se pueden encontrar en el link del artículo del DIARIO DEL EXPORTADOR en “enlaces de interés” y en el documento MANUAL DE DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN- PROMPERU (2016).

I.3. Entidades que intervienen en el proceso de la internacionalización en el país

Tenemos las entidades que son de carácter regulatorio cómo son:

- SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria): Tiene como finalidad la implementación, la inspección y el control del cumplimiento de la política aduanera en el territorio nacional y el tráfico internacional de mercancías, personas y medios de transporte, facilitando las actividades aduaneras de comercio exterior y asegurando la correcta aplicación de los tratados y convenios internacionales y demás normas que rigen la materia (www.sunat.gob.pe).
- SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú): Otorga los certificados fitosanitarios y zoonosanitarios si el producto lo requiere. (<https://www.gob.pe/senasa>).
- DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental): Certificado sanitario de productos alimenticios procesados, hidrobiológicos y harina de pescado (<http://www.digesa.minsa.gob.pe/>).
- DIGEMID (La Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas): Certificados sanitarios de cosméticos, medicamentos y aparatos médicos. (<https://www.digemid.minsa.gob.pe/>)
- SANIPES (Organismo Nacional de Sanidad Pesquera): Organismo Nacional de Sanidad Pesquera, Organismo técnico especializado con autonomía técnica, funcional, económica, financiera y administrativa, adscrito al Ministerio de la Producción, encargada de normar, supervisar y fiscalizar la sanidad e inocuidad en toda la cadena productiva de los recursos y productos pesqueros y acuícolas, así como de los alimentos (piensos), aditivos y productos veterinarios destinados a la acuicultura (<https://www.sanipes.gob.pe/>).
- SERFOR (Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre): Certificados CITES para protección de la flora y fauna. (<https://www.gob.pe/institucion/serfor/institucional>).

Las empresas que intervienen en el despacho, traslado y trámites, de bienes y servicios se agrupan en (SIICEX, 2022):

- Agentes de Aduanas
- Agentes de Carga
- Agentes Marítimos
- Agentes Navieros
- Almacenes Aduaneros
- Empresas Supervisoras
- Empresas Courier

I.4. Alianzas y acuerdos bilaterales

Los **acuerdos comerciales vigentes** según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En_Vigencia/OMC/inicio.html) son:

- LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO (OMC)..
- Acuerdo de Libre Comercio entre Perú - Comunidad Andina.
- Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados Parte del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay).
- Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y Cuba.
- Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC).
- Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile.
- Acuerdo de Integración Comercial Perú – México.
- Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU.
- Tratado de Libre Comercio Perú – Canadá.
- Tratado de Libre Comercio Perú-Singapur.
- Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China.
- Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio.
- Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea.
- Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y la Facilitación del Comercio y sus Protocolos Adicionales.
- Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón.
- Acuerdo de Libre Comercio Perú – Panamá.
- Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea.
- Acuerdo de Libre Comercio Perú – Costa Rica.
- Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial entre la República del Perú y la República Bolivariana de Venezuela.
- Alianza del Pacífico.
- Tratado de Libre Comercio Perú – Honduras.
- Acuerdo de Libre Comercio Perú-Australia.
- Acuerdo Comercial entre el Perú y el Reino Unido.

- Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico: el nuevo horizonte comercial del Perú

Acuerdos por entrar en vigencia:

- Tratado de Libre Comercio Perú – Guatemala
- Acuerdo de Asociación Transpacífico.

Acuerdos en negociación:

- EL PROGRAMA DE DOHA PARA EL DESARROLLO – ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO.
- Acuerdo de Comercio de Servicios (TISA).
- Tratado de Libre Comercio Perú - El Salvador.
- TLC PERÚ – TURQUÍA.
- TLC Perú – India.
- Los Estados Asociados a la Alianza del Pacífico.
- TLC Perú – Nicaragua.

CONSIDERACIONES CLAVES

- Prepararse internamente es vital para afrontar un proceso de exportación, se puede llegar a ser exitoso en la promoción y obtención de clientes en el mercado exterior, pero sin la capacidad de producción y la estructura logística adecuada se podría llegar a incumplimientos que colocarían inclusive en situación crítica a la empresa dependiendo de los términos comerciales acordados.
- Si bien algunas empresas no siguen el esquema del paso a paso para exportar que se ha compartido, ya que tuvieron la oportunidad de exportar directamente sin la rigurosidad de estas etapas, es recomendable detallarlo y asumirlo si la intención es tener a la exportación cómo estrategia de largo plazo para la empresa.
- La pandemia aceleró la transformación digital en las empresas permitiendo que el uso de internet sea mucho más intensivo para las relaciones comerciales y especialmente las internacionales. Las ventajas asociadas a estos canales son el bajo costo y rapidez en la comunicación, sin embargo según el tipo de producto/servicio la cercanía y manipulación del producto por parte del cliente potencial se hace algunas veces vital para cerrar la relación comercial.
- Revisar las diferentes instituciones que promueven el comercio internacional en el Perú con sus ventajas y requerimientos, es una actividad clave para la empresa con intenciones de exportar.
- Los acuerdos comerciales de Perú con el resto del mundo hacen posible que algunos productos puedan exportarse con márgenes competitivos, es importante entonces que las empresas estudien a fondo cada uno de esos tratados y especialmente aquellos donde sus productos o servicios tienen oportunidad.

II. ENLACES DE INTERÉS:

- SUNAT (La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria) www.sunat.gob.pe
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior – SIICEX. <http://www.siicex.gob.pe/>
- TRADE MAP. <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Simulador Exportador. www.late.gob.pe
- Plan de Desarrollo de Mercado (PDM). <https://www.gob.pe/7663-plan-de-desarrollo-de-mercado-pdm>
- MERCANCÍA PROHIBIDA (2022). Mercancías Restringidas y Prohibidas .
<https://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/mercanciasrestringidas/>
- MATCH. Place of global opportunities. Calendario de ferias especializadas.
<https://match.promperu.gob.pe/>
- DIARIO DEL EXPORTADOR. 15 documentos utilizados para la exportación e importación en Perú.
<https://www.diariodelexportador.com/2018/05/documentos-utilizados-para-la.html#>
- SIICEX (2022). Proveedores logísticos nacionales.
https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=239.22800

Videos:

Nuevo Proceso de Exportación. SUNAT.

<https://www.youtube.com/watch?v=2x5GjIt0qW8&t=1014s>

III. BIBLIOGRAFÍA

Diferenciador. S.f. Microeconomía y macroeconomía. Disponible en: <https://www.diferenciador.com/microeconomia-y-macroeconomia/>

PROMPERU (2016). Manual de documentos de exportación. Servicios al exportador. Departamento de facilitación de exportaciones. 2016.

Sanchez, D. 2020. Análisis DAFO o FODA.

URIBE MACIAS (2021). Uribe Macias, Mario Enrique. Administración estratégica, proceso de aplicación para las organizaciones latinoamericanas. 1a. Edición. Bogotá. Ediciones de la U.2021.

INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES: BASES, PROCESO Y ESTRATEGIAS GUÍA TEMÁTICA SEMANA 03 GESTIÓN DE PYMES EXPORTADORAS

OBJETIVO

Otorgar los elementos conceptuales y metodológicos que permitan el entendimiento de una gestión adecuada en las pymes exportadoras a través del manejo adecuado del modelo de negocio, la estructura de costos, la innovación, la inteligencia de mercado y la transformación digital.

DEFINICIONES CLAVES

Con la finalidad de facilitar el entendimiento de la presente guía, se brindan las siguientes definiciones claves:

Propuesta de valor: "Una propuesta de valor es la promesa de valor que un cliente espera recibir por parte de una empresa. Es más que una simple descripción del producto o servicio: es la solución específica que tu empresa brinda a un cliente, y que un competidor no puede ofrecer" (HUBSPOT, feb 2022). La propuesta de valor se convierte en la solución de una necesidad insatisfecha en el cliente potencial.

Presupuesto: Es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. (Ramírez, 2005, p.270)

Liquidez: De acuerdo con Durán (p.164), se entiende por liquidez la facilidad con que un activo puede ser transformado en dinero sin sufrir una pérdida significativa de su valor.

Fuentes de financiamiento: Las diferentes opciones que una empresa tiene para conseguir recursos financieros. Estas fuentes pueden ser: entidades financieras, familiares, inversionistas, entre otros.

Modelo de negocio: Según Alexander Osterwalder un modelo de negocio son las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (OSTERWALDER, 2010).

Incoterms: Conjunto de términos que establecen las condiciones que se deben negociar cuando se realiza una operación de comercio internacional estableciendo las obligaciones y responsabilidades del comprador y vendedor (MINCETUR, 2009).

Intangibles: Un activo intangible es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física.

Innovación: En el MANUAL DE OSLO (2018) encontramos que define la innovación como: "Una innovación es un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que se ha

puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso)”.

Productividad: Relación entre la cantidad de producto obtenido y una cantidad dada de insumos o factores productivos. La productividad puede calcularse respecto a un factor productivo en particular, a una unidad productiva o una actividad económica. (GESTIOPOLIS,2002).

Modelo holístico: Concepto que postula que un sistema y sus partes deben ser consideradas como un todo y por consiguiente analizadas en conjunto.

IOT: Se refiere a cosas conectadas que están equipadas con sensores, software y otras tecnologías que les permiten transmitir y recibir datos –con el propósito de informar a los usuarios o automatizar una acción–. (SAP, 2022).

IA: Inteligencia artificial (IA) se refiere a sistemas o máquinas que imitan la inteligencia humana para realizar tareas y pueden mejorar iterativamente a partir de la información que recopilan. (ORACLE, 2022).

APLICACIÓN PRÁCTICA DEL CONCEPTO

I. GESTIÓN DE PYMES EXPORTADORAS

I.1. Elementos clave para una adecuada gestión de PYMES

Gestionar un negocio para prepararlo para exportar tiene un alcance mayor a sólo la generación de dinero, se deben monitorear cuatro elementos claves :



Figura 1. Elementos claves en la gestión de una Pyme.

Fuente: Propio del consultor

Gestión de operaciones: Los procesos que soportan el cumplimiento de la misión de la empresa y que requieren un seguimiento y control diario. Algunos de los aspectos que componen esta gestión son: definición de la propuesta de valor (producto /servicio y la generación de valor), diseño y automatización de los procesos, volúmenes de producción, estándares de calidad, logística de exportación.

Gestión comercial: Esto incluye todas las actividades de promoción del producto o servicio, gestión de las relaciones con los clientes hasta su satisfacción total. En este

componente la empresa se debe preocupar por : diseño de la experiencia del cliente, los canales de venta (presenciales y virtuales), procesos comerciales, comunicación con el cliente, desarrollo de la marca, publicidad.

Gestión del talento humano: Selección, contratación y coordinación de los perfiles idóneos y competentes para las diferentes funciones en la empresa. Se potencia este elemento con acciones cómo: capacitaciones, programa de incentivos, crecimiento al interior de la empresa.

Gestión financiera: Manejo del dinero, que contempla decisiones de inversión, ingresos y egresos e indicadores que permitan evidenciar la viabilidad financiera del negocio. Algunos factores a conocer y controlar son: información contable, presupuestos, flujo de caja, liquidez del negocio, fuentes de financiamiento, análisis financiero.

Hay que tener en cuenta adicionalmente que la gestión implica **planificar, organizar , dirigir y controlar** las acciones tanto principales como de apoyo.

I.2. Modelos de negocio

Los modelos de negocio permiten entender la dinámica con la cual una empresa genera valor, hay herramientas que permiten obtener esta información como por ejemplo la realización de un Plan de Negocio. Actualmente y debido a los procesos ágiles que deben ser asumidos por la coherencia con los cambios del mundo empresarial, surge una herramienta propuesta por Alexander Osterwalder, esta herramienta es conocida como Modelo de Negocio de Canvas.

En la figura 2 se puede observar la estructura del Modelo de Negocio de Canvas y las preguntas guías para su diligenciamiento:

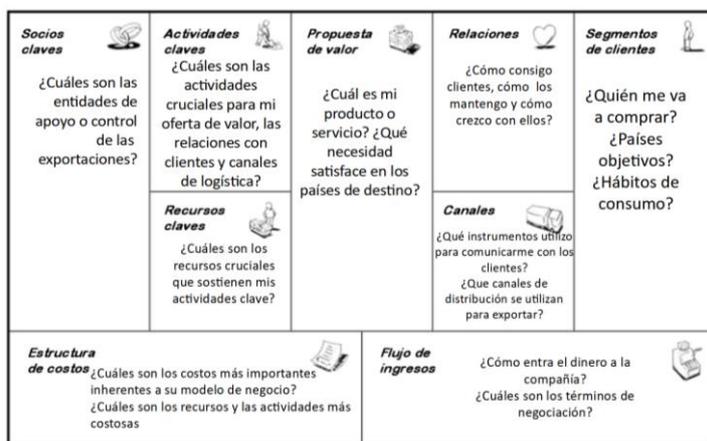


Figura 2. Modelo de Negocio de Canvas.

Fuente: Creación del consultor con base en el libro Business Model Generation de Alexander Osterwalder

Los 9 componentes del Modelo de Negocio de Canvas (Socios claves, Actividades claves, Propuesta de valor, Relaciones, Segmento de clientes, Recursos claves, Canales, Estructura de costos y Flujo de ingresos) permiten identificar con claridad, de una manera holística y de una forma ágil los aspectos con los cuáles se cuenta y donde ajustar para ser exitosos en la iniciativa exportadora.

I.3. Estructura de costos

Los costos y gastos de exportación corresponden a los valores (egresos) en que incurre una empresa desde el punto de producción hasta la entrega al cliente en el país de destino y bajo los términos Incoterms negociados.

La estructura de costos y gastos puede variar dependiendo de la actividad de la empresa de la siguiente forma que se diferencian por las siguientes características:

- Empresas Industriales (Manufactureras): Transforman materia prima en producto terminado mediante un proceso de manufactura.
- Empresas Comerciales: Compran y venden productos terminados.
- Empresas de Servicios: Venden intangibles, y para hacerlo, se apoyan en bienes tangibles.

Por lo anterior, los costos según el tipo de empresa corresponden a:

- Comercial: Es el valor de la mercancía que se adquiere para venderla, más los dineros que se incurren para poderla comercializar.
- Industrial: Es el valor de hacer un producto, se requiere de materia prima, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.
- Servicio: Es todo aquello que se requiera e intervenga en el proceso de prestar el servicio.

Adicional a los costos, ocurren egresos que se denominan gastos y tienen la siguiente distribución para Pymes que desarrollan exportación:

- Gastos Administrativos: Las actividades de soporte como Gerencia, Contabilidad, Tecnología, Planeación.
- Gastos de Financiación: desembolsos asociados a la utilización de financiación (intereses).
- Gastos Operativos de Exportaciones: Se consideran los egresos para la actividad comercial (aplicación de estrategia comercial), trámites, logísticos y tributarios.

Esta estructura se expresa en forma gráfica en la figura 3 siguiente:

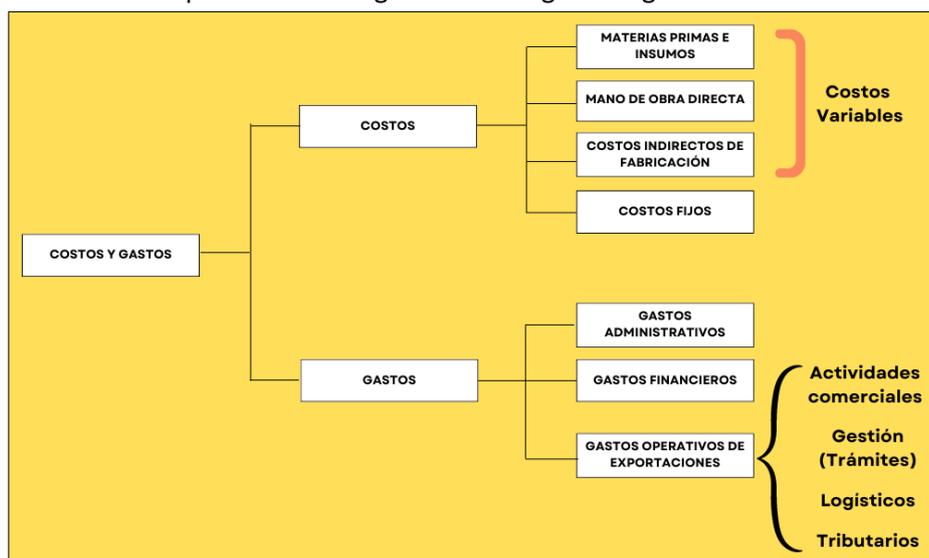


Figura 3. Estructura de costos.

Fuente: Propio del consultor con base en la presentación de Arbués Pérez ante PROMPERU

I.4. Innovación

La innovación es un elemento estratégico para el desarrollo económico y social en un mundo global, la característica principal de la globalización es el ambiente fuertemente competitivo donde las empresas se ven obligadas a innovar permanentemente para poder permanecer o liderar en los mercados objetivos.

Aunque se ha venido evolucionando, en Latinoamérica hay una baja productividad en comparación con países desarrollados y parte de este resultado es la baja actitud de las Pymes (siendo la mayoría de empresas en esta región) ante la innovación.

Complementariamente, la CEPAL -La Comisión Económica para América Latina y el Caribe- en una de sus publicaciones (Frohmann y otros, 2016) concluye que las Pymes de la región (Perú incluido en el análisis) tienen dificultad para realizar las innovaciones requeridas para entrar al comercio internacional. Se detalla en el mismo estudio que la innovación con fines de exportación debe estar enfocada a tres puntos:

- Cumplimiento con las certificaciones o los estándares internacionales.
- Adecuación de productos a la demanda internacional.
- Optimización de los canales de comercialización.

Diferentes estudios en comercio internacional al respecto concluyen que las empresas deben innovar y mejorar su productividad antes de exportar (García y Avella, 2007). En este sentido, la innovación y la exportación tienen una relación bicausal que puede reforzarse mutuamente haciendo que la probabilidad de que una empresa introduzca una innovación es mayor cuando se trata de una Pyme exportadora.

I.5. Inteligencia de mercados

La inteligencia de mercado es mucho más que información de mercado, esta comprende tres fuentes de información: el propio negocio de la empresa, la competencia y el consumidor.

Inteligencia de negocios: Información que otorga el análisis interno a nivel de data que pueda ser interpretada para toma de decisiones.

Inteligencia competitiva: Nos otorga información y análisis de la competencia en lo que respecta a los productos que son el foco de exportación.

Investigación de mercado: Otorga a las Pymes la demanda potencial y las oportunidades de negocio.

Para efectos de realizar inteligencia de mercados, existen herramientas en las instituciones en el Perú dispuestas para consulta de las empresas exportadoras, algunas de estas herramientas son:

- SIICEX (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior). <http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page=160.00000>
- PROMPERU (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo) -Inteligencia para exportar- <https://exportemos.pe/inteligencia-para-exportar/>
- Mincetur (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo) <https://www.gob.pe/mincetur>

- Midagri (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego) <https://www.gob.pe/midagri>
- Produce (Ministerio de la Producción) <https://www.gob.pe/produce>
- SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria) - <https://www.sunat.gob.pe/>
- Boletines de Inteligencia Comercial – SIICEX http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=725.72400.
- Market Access Map - <https://www.macmap.org/>
- SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú) - <https://www.gob.pe/senasa>
- Acuerdos comerciales del Perú. <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- LATE -Plataforma digital de Promperu -. <https://www.late.gob.pe/>

I.6. Transformación digital para la exportación

La transformación digital para la exportación es más profunda que una digitalización, contempla la aplicación de un modelo holístico y transversal a todas las áreas de la empresa. En ese sentido el instituto español INCIPY propone un modelo que contempla los siguientes componentes que se expresan en la figura 4, modelo que ha sido utilizado en empresas exportadoras del Perú desde el 2020 en varias versiones del Programa de Transformación Digital e Innovación Exportadora de Promperu:



Figura 4. Modelo de Transformación digital.

Fuente: INCIPY

- Visión y liderazgo: se requiere trabajar en la educación de la alta dirección en temáticas de transformación digital para que pueda sensibilizarse en la importancia de iniciar este proceso dentro de la empresa. Se busca establecer una visión más moderna y humanizada, tendencias del mundo moderno.
- Experiencia del cliente: Rediseñar en todos los puntos de contacto con el cliente (touchpoints) una mejora de la experiencia, la cual debe tener como objetivo conseguir la participación, co-creación e interacción (engage) de consumidores y clientes con las marcas y organizaciones.

- Modelo de negocio: En este componente se refuerza la importancia de la innovación en la Pyme adicionando en estas iniciativas innovadoras elementos digitales que conlleven a una transformación del modelo de negocio.
- Personas y procesos: Es importante buscar una cultura de innovación en toda la empresa, establecer herramientas que permitan el trabajo colaborativo y la comunicación fluida. Utilizar la automatización y las tecnologías digitales nuevas (big data, IOT, IA) que lleven a una mayor eficiencia en todos los procesos de la cadena de valor.

CONSIDERACIONES CLAVES

- Todos los componentes de la gestión de las Pymes (operaciones, comercial, talento humano, finanzas) tienen como objetivo fundamental alcanzar la satisfacción y superar las expectativas del cliente en los mercados de destino y consecuentemente la generación de ingresos de forma sostenible. En todos los casos hay actividades principales y actividades de soporte, en enfoque debe estar sobre las actividades principales, estas llevan al cumplimiento de la misión y pueden ser por ejemplo: compra, almacenamiento, producción, distribución y logística, postventa. Las actividades de apoyo pueden ser por ejemplo: actividades legales, contables, administración.
- Una ventaja de diligenciar el Modelo de negocio de Canvas es la posibilidad de identificar de forma rápida los puntos de mejora del mismo modelo, es importante focalizar estas mejoras en el fortalecimiento de cada uno de los componentes revisados y consecuentemente tener más oportunidades al enfrentar procesos de comercio internacional.
- La estructura de costos mostrada es resultado de un análisis general, por lo tanto cada Pyme debe establecer los elementos que conforman cada uno de los costos y gastos dependiendo de las particularidades operativas, administrativas y comerciales de la empresa.
- La innovación no debe considerarse una actividad puntual sino que llegue a ser un proceso estratégico de las Pymes donde desarrollen capacidades que lleven a una posterior estandarización de la gestión de la innovación y así lograr obtener un mayor reconocimiento a nivel internacional por ejemplo bajo la norma ISO 56000 (Gestión de innovación).
- La transformación digital para la exportación tiene dos aspectos claves a considerar: por una parte ,fortalecer las competencias internas de la empresa y por otra, tener las herramientas de contacto y servicio al cliente. Por lo anterior una empresa debe evaluar involucrarse al menos con: página web, redes sociales, ERP, e-commerce, Marketplace, CRM, Blog.

II. ENLACES DE INTERÉS:

- HUBSPOT (feb 2022). Silva, Laura. Propuesta de valor: qué es, ejemplos y plantilla. <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-propuesta-de-valor>
- INFINITIA (2022). ¿Qué es un modelo de negocio? Tipos y peculiaridades. <https://www.infinitiaresearch.com/noticias/que-es-modelo-negocio-tipos/>
- NORMA INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD 38. Activos intangibles. https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/NIC38_04.pdf
- GESTIOPOLIS. ¿Cuáles son las razones financieras de liquidez? <https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-razones-financieras-de-liquidez/>
- SAP (2022). ¿Qué es IOT y cómo funciona? <https://www.sap.com/latinamerica/insights/what-is-iot-internet-of-things.html>
- GESTIOPOLIS, 2022. GestioPolis.com Experto. (2002, junio 7). ¿Qué son rentabilidad y productividad en la empresa? <https://www.gestiopolis.com/que-son-rentabilidad-y-productividad-en-la-empresa/>
- ORACLE (2022). ¿Qué es la inteligencia artificial (Artificial Intelligence, AI)? <https://www.oracle.com/pe/artificial-intelligence/what-is-ai/>

Videos:

La importancia de la Internet de las cosas (IoT) en la logística. <https://www.youtube.com/watch?v=70FwlcBCr4Y>

Aprendiendo a exportar paso a paso. COTRINA, Sergio. [1 de diciembre de 2021]. <https://www.youtube.com/watch?v=YDBobc9r9aU&t=232s>

Fijación del precio de exportación: PÉREZ, Arbués [23 de junio de 2021]. <https://www.youtube.com/watch?v=3MAofvdyw8c>

SEMINARIO : GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. <https://www.youtube.com/watch?v=A9MSvjkjdd8>

III. BIBLIOGRAFÍA

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010). Generación de modelos de negocio. Centro Libros PAPF, S. L. U. Primera Edición. Barcelona.

Durán Herrera, Juan José. Diccionario de finanzas. Ecobook, Editorial del economista, 2011.

Frohmann, Alicia y otros (2016). Internacionalización de las Pymes. Innovación para exportar. CEPAL. Primera edición. América LATINA Y EL Caribe, ECUADOR, EL SALVADOR, NICARAGUA y PERU.

García, Francisco y Avella, Lucía (2007). La influencia de la exportación sobre los resultados empresariales: análisis de las pymes manufactureras españolas en el período 1990-2002. Universidad de Oviedo. Oviedo.

ISO 56000:2020 Gestión de la innovación-Fundamentos y vocabulario

MINCETUR. Guía comercial y crediticia para el usuario del comercio exterior: Serie Pepe Mype. INCOTERMS. Segunda edición. 2009.

OSLO MANUAL 2018. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. GUIDELINES FOR COLLECTING, REPORTING AND USING DATA ON INNOVATION.

Ramírez Padilla, David Noel (2005). Contabilidad Administrativa. Mc Graw Hill. Séptima Edición. México.

INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES: BASES, PROCESO Y ESTRATEGIAS GUÍA TEMÁTICA SEMANA 04 CONTRATOS Y ALIANZAS COMERCIALES

OBJETIVO

Brindar la información y los aspectos metodológicos que permitan a la pyme exportadora conocer los aspectos básicos para el desarrollo de contratos de exportación y los detalles correspondientes a las modalidades de alianzas para acceder a mercados externos, y en este nivel internacional profundizar en los términos de comercio, los medios de pago y los contratos de compraventa.

DEFINICIONES CLAVES

Con la finalidad de facilitar el entendimiento de la presente guía, se brindan las siguientes definiciones claves:

Marca: INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual) define una marca de producto o servicio de la siguiente forma: *“Es un signo empleado para distinguir y diferenciar productos o servicios en el mercado. Presenta, básicamente, dos características principales: Debe tener aptitud distintiva y ser susceptible de representarse gráficamente. Una marca puede estar constituida por palabras, dibujos, letras, números o embalajes, objetos, emblemas o elementos figurativos, etc. También puede estar constituida por sonidos o melodías (marcas sonoras). Es posible registrar, incluso, marcas olfativas: Una fragancia determinada puede ser protegida como marca.”*

Exportación: Régimen de aduanas que facilita la salida legal de bienes y servicios de territorio nacional hacia el extranjero. (www.exportemos.pe)

Importación: Régimen aduanero que permite el ingreso legal a consumo de un bien o servicio de origen extranjero. (www.exportemos.pe)

Orden de pago: Pago que realiza el importador al exportador por intermedio de los bancos. Este medio se usa frecuentemente en la forma de pago de cuenta abierta.(MINCETUR 2006)

FOGAPI: Son las siglas del FUNDACIÓN FONDO DE GARANTÍA PARA PRÉSTAMOS A LA PEQUEÑA INDUSTRIA. Es una institución afianzadora que forma parte del Sistema Financiero Peruano, especializada en el otorgamiento de garantías en respaldo de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE). (<https://www.fogapi.com.pe/>).

ICC: Sigla de la International Chamber of Commerce (Cámara de Comercio Internacional). Representa institucionalmente a más de 45 millones de empresas en más de 100 países con la misión de hacer que los negocios funcionen para todos, todos los días, en todas partes. A través de una combinación única de defensa, soluciones y establecimiento de estándares, promueve el comercio internacional, la conducta empresarial responsable y un enfoque global de la regulación, además de brindar servicios de resolución de disputas líderes en el mercado. Entre

los miembros se encuentran muchas de las principales empresas del mundo, PYME, asociaciones empresariales y cámaras de comercio locales. Es responsable de la definición y publicación de las Incoterms. (<https://iccwbo.org/about-us/who-we-are/>).

Tercerización: En artículo de la revista Gestión de agosto/2022 podemos encontrar una definición de tercerización que expresa: “La tercerización es una forma de organización empresarial por la que una empresa principal encarga o delega el desarrollo de una o más partes de su actividad principal a una o más empresas tercerizadoras que le proveen de obras o servicios vinculados o integrados a la misma.” (<https://gestion.pe/economia/que-es-exactamente-la-tercerizacion-laboral-peru-nnda-nnlt-noticia/>).

APLICACIÓN PRÁCTICA DEL CONCEPTO

I. CONTRATOS Y ALIANZAS COMERCIALES

I.1. Aspectos base para el desarrollo de contratos de exportación

Es frecuente que muchas Pymes no tengan la práctica de realizar contratos de exportación, los motivos son variados que van desde el desconocimiento, no disponer del tiempo y algunas veces el no considerarlo necesario. Lo anterior puede resultar en el fracaso de la intención de exportación por no tener las reglas de juego claras por cada una de las partes, exportador e importador.

En los contratos de exportación deben especificarse elementos mínimos como: nominación de las partes, precios, cantidades, plazos de entrega y condiciones de pago. Adicionalmente estos contratos deben establecer los siguiente:

Representación: Se debe verificar que la representación de la contraparte sea la persona y en el cargo de responsabilidad con las autorizaciones correspondientes para asumir los compromisos de forma legal por la empresa por la cual firma.

Incoterms: Los Incoterms son los términos donde se explicitan las responsabilidades del exportador y el importador en todo el proceso de intercambio, incluye aspectos como la entrega, seguros, gastos a cubrir. Aunque no es obligatorio su uso en un contrato de exportación, es utilizado y aceptado a nivel mundial ya que estandariza en un lenguaje común y fácil para este tipo de negociaciones.

Penalidades e indemnizaciones: En el proceso de exportación pueden surgir eventualidades que ponen el riesgo del éxito de este, estas eventualidades pueden ser por incumplimiento por negligencia o con conocimiento de causa, en cualquier caso deben quedar claras las penalidad e indemnizaciones que debe asumir la parte que incumplió de tal manera que cubra los perjuicios ocasionados.

Vigencia del contrato: Generalmente se coloca desde el momento de la formalización del contrato de exportación hasta la entrega del bien o servicio a satisfacción, sin embargo se puede extender si existe un compromiso de servicio post venta.

Fuerza mayor: Las responsabilidades de las partes pueden ser limitadas (de común acuerdo) cuando se presenten situaciones de desastres naturales o fenómenos sociales o políticos que impidan el cumplimiento de los términos acordados.

Formas de rescisión o resolución del contrato: Es importante definir las acciones a seguir si alguna de las partes decide dar por finalizado el contrato de exportación de forma anticipada.

Legislación aplicable y arbitraje: Deben quedar claras las leyes que regirán el contrato, puede ser las leyes del país de destino o leyes de tipo internacional. Adicionalmente colocar los organismos que intervendrán en caso de diferencias en el desarrollo del contrato.

I.2. Modalidades de alianzas para acceder a mercados externos

Existen opciones de alianzas que permiten la internacionalización con un mayor porcentaje de vivir una experiencia exitosa:

Consortios: La Ley General de Sociedades (LGS) en su artículo 445 define al contrato de consorcio de la siguiente forma: “Es un contrato por el cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico, manteniendo cada una su propia autonomía y correspondiendo a cada miembro del consorcio que se le encargan y aquéllas a que se ha comprometido.”

Franquicias: Desde el punto de vista técnico, un modo de distribución o de comercialización de un determinado producto o servicio, en el que intervienen dos partes: La poseedora de la marca y de un gerenciamiento prefijado: el franquiciante, y la interesada en comprarlos: el franquiciado (Lynn C Sandra, 2004).

Licencias: La licencia de marca es el acuerdo que lleva a cabo el propietario de una marca y una empresa para utilizar y explotar ésta en el mercado. A cambio, el propietario recibe un pago que se concreta entre ambos o también cabe la posibilidad de obtener un porcentaje de los beneficios que se consigan a través de la explotación de la marca (Rosario Peiró, 2021).

Joint Venture: Es una forma de cooperación empresarial en un contexto competitivo que actúa como una "asociación empresarial estratégica" entre dos o más empresas nacionales y/o extranjeras, que mediante la integración, interacción y complementariedad de sus actividades y recursos buscan alcanzar propósitos comunes (Raúl Maguiña. UNMSM).

Subcontratación: Este modelo lleva a la tercerización de algunas operaciones de empresas grandes con de menor tamaño.

I.3. Tipos de Incoterms

Los Incoterms son TÉRMINOS DE COMERCIO INTERNACIONAL, son de aceptación mundial y se utilizan para establecer las responsabilidades del exportador y el importador en cuanto a las mercancías, trámites y pagos en cada fase, seleccionar uno u otro Incoterms depende de las negociaciones o acuerdos realizados entre las partes.

La versión vigente son los Incoterms 2020 y una de las divisiones que tiene corresponde al medio de transporte utilizado, en la figura 1 se pueden observar cada uno de estos Incoterms en el grupo correspondiente:

Términos para cualquier medio de transporte		Términos para transporte marítimo	
EXW	EX Works Franco fábrica	FAS	Free Along Ship Franco al costado del buque
FCA	Free Carrier Franco transportista	FOB	Free On Board Franco a bordo
CPT	Carriage Paid To Transporte pagado hasta	CFR	Cost and Freight Costo y flete
CIP	Carriage and Insurance Paid to Transporte y seguro pagado hasta	CIF	Cost, Insurance and Freight Costo, seguro y flete
DAP	Delivered At Place Entrega en lugar		
DPU	Delivered Place Unloaded Entrega en lugar descargado		
DDP	Delivered Duty Paid Entrega derechos pagados		

Figura 1. Incoterms 2020 separados por medio de transporte.
Fuente: Comex Argentina

En todo el proceso logístico que consiste en los siguientes puntos : fábrica país origen, transportador, al costado del buque, a bordo, frontera país destino, llegada, terminal, almacén del importador; en la figura 2 se muestra según el Incoterms correspondiente cuál es el grado de responsabilidad de las partes (azul claro es responsabilidad del exportador y azul oscuro es responsabilidad del importador).

	FABRICA	TRANSPORTADOR	AL COSTADO DEL BUQUE	A BORDO	FRONTERA	LLEGADA	TERMINAL	ALMACÉN COMPRADOR
EXW	DE FABRICA	LUGAR ACORDADO						
FAC	LIBRE TRANSPORTISTA	LUGAR ACORDADO						
FAS		LIBRE JUNTO A LA NAVE	PUERTO DE EMBARQUE					
FOB			LIBRE A BORDO	PUERTO DE EMBARQUE				
CFR			COSTE Y CARGO		PUERTO DE DESTINO			
CIF			COSTO, SEGURO Y FLETE		PUERTO DE DESTINO			
CPT					COSTO PAGADO A...		PUERTO DE DESTINO	
CIP					TRANSPORTISTA Y SEGURO PAGADO A ...		PUERTO DE DESTINO	
DPU					ENTREGA EN LUGAR		LUGAR DE DESTINO	
DAP					ENTREGA EN EL LUGAR		LUGAR DE DESTINO	
DDP					IMPUESTO DE ENTREGA PAGADO		DESTINO	

Figura 2. Tabla de Incoterms por grado de obligación.
Fuente: HUB 32 -Marketplace logístico

I.4. Medios de pago en el comercio internacional

Entre las formas de pago / cobranza internacional en el Perú se presentan las siguientes opciones (MINCETUR ,2013):

- **Pago Anticipado:** El importador hace el pago total antes del embarque.
- **Pago Directo:** El importador realiza el pago con cheque, orden de pago, giro o transferencia directamente a la cuenta del exportador. El pago se realiza hasta que la mercancía llega a destino, no hay garantías ya que el banco se limita a pagar con la instrucción del importador.
- **Cobranza Documentaria:** Se define como el manejo por los bancos de documentos financieros y/o comerciales, según las instrucciones que reciban, con el fin de lograr el cobro y/o la aceptación de documentos financieros. El exportador entrega sus documentos a un banco para que éste, bajo las instrucciones recibidas, maneje y entregue los documentos al comprador previo pago y/o aceptación.
- **Carta de Crédito:** Una carta de crédito es un documento financiero expedido a favor de un exportador por un banco, a solicitud y bajo la responsabilidad del comprador extranjero, para permitir la venta de artículos en términos y condiciones específicas de pago. Constituye una garantía de pago, porque es un compromiso de pago respaldado por un banco.
- **Cuenta Abierta:** Esta modalidad genera mucho riesgo para el exportador, por cuanto debe enviar la mercancía, la factura y los documentos de embarque a la empresa compradora y luego espera el pago. Estas ventas son conocidas también como ventas “al crédito”, ya que el exportador concede el crédito sin una garantía documentaria que le cubra la deuda del comprador.
- **Garantía Internacional – GIEX:** Funciona de manera similar a una carta de crédito. A través de este sistema, el exportador recibirá de FOGAPI una fianza irrevocable y condicional que le garantiza que, una vez cumplidas los términos del contrato de exportación, recibirá el pago de su venta al exterior.
- **Órdenes de Pago Irrevocable e Internacional de Importación / Exportación – OIEX:** mecanismos operados entre FOGAPI y las Instituciones de Garantía Iberoamericanas con el propósito de viabilizar el pago a las MYPES Exportadoras.

I.5. Contratos de compraventa internacional

El contrato de compraventa internacional es el acto jurídico por el cual más de dos personas/empresas de distinto país transan sobre mercaderías a cambio de un precio determinado, donde una de las partes resulta vendedor y el otro comprador; el contrato puede convenirse por la forma que las partes establezcan (MINCETUR, 2012).

Características :

- **CONSENSUAL:** Acuerdo de dos voluntades (importador – exportador/ vendedor/ comprador).
- **BILATERAL:** Es la presencia de dos prestaciones, donde ambas partes tienen poder de decisión.
- **ONEROSO:** Beneficioso o lucrativo para ambas partes.
- **CONMUTATIVO:** El valor de la mercancía debe ser equivalente al precio pactado.
- **PRINCIPAL:** El contrato de compraventa internacional tiene existencia propia y de ella pueden emerger otros contratos accesorios.
- **NOMINADO:** Es regulado de modo preciso e inconfundible por la Convención de las Naciones Unidas sobre los contratos de compraventa internacional suscrita en Viena en 1980.
- **DE LIBRE DISCUSIÓN:** Cada parte actúa en defensa de sus propios intereses y tienen la oportunidad de discutir, analizar, contra-ofertar.
- **DE EJECUCIÓN INSTANTÁNEA:** Las obligaciones emergentes del contrato se cumplen de una sola vez, en un solo momento.

El contrato de compraventa internacional debe contener al menos los siguientes ítems:

- Objeto del contrato.
- Identificación de las mercancías, cantidades y calidades.
- Precio de las mercancías.
- Forma de envío de las mercancías.
- Momento y forma de pago.
- Entrega de las mercancías.
- Entrega de los documentos.
- Certificación del producto.
- Obligaciones de las partes.
- Patentes y marcas.
- Vigencia del contrato.
- Legislación aplicable.
- Sometimiento a arbitraje.
- Firma del contrato.

CONSIDERACIONES CLAVES

- Se recomienda que en cuantías mayores de exportación donde se requiere colocar gran porcentaje de los recursos por parte de la Pyme exportadora, se realice un contrato de exportación con el acompañamiento legal correspondiente, evitando otras figuras que coloquen en riesgo el futuro de la empresa en términos financieros.
- Para ser sostenibles con éxito en los grandes estándares de competencia en el comercio internacional no es suficiente fortalecer las capacidades internas, el paradigma del mundo actual es el de aprovechar las fortalezas de otras empresas integrantes de la

cadena de valor para obtener beneficios de mayores competencias y mayor rapidez en la ejecución y esto se logra a través de conformación de alianzas.

- El entendimiento de las diferentes Incoterms se hace necesario para decidir con base en las realidades logísticas y productivas hasta donde se puede comprometer la Pyme en el proceso exportador.
- Es importante para la Pyme seleccionar medios de pago donde tenga mayor control y garantía del pago de las mercancías exportadas. En este punto aprovechar las opciones que el estado peruano otorga con las figuras de Garantía Internacional – GIEX y Órdenes de Pago Irrevocable e Internacional de Importación / Exportación – OIEX.

II. ENLACES DE INTERÉS:

- EAE Business School (2018). Contratos de exportación: los aspectos más importantes. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/contratos-de-exportacion-los-aspectos-mas-importantes/>
- DIARIO DEL EXPORTADOR (). ¿Cuándo elaborar un contrato en una exportación y qué debe contener?. <https://www.diariodelexportador.com/2017/10/cuando-elaborar-un-contrato-en-una.html#>
- Lynn C Sandra. (2004, febrero 12). Teoría y concepto de franquicia. <https://www.gestiopolis.com/teoria-y-concepto-de-franquicia/>
- Rosario Peiró, 10 de octubre, 2021. Licencia de Marca. Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/licencia-de-marca.html>.
- Raúl Maguiña. UNMSM. JOINT VENTURE: ESTRATEGIA PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL PERÚ. Revista web. Vol. (7) 1: pp. 73-78. https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol7_n1/pdf/joint.pdf
- Ccomex Argentina. <https://www.facebook.com/ccomexar>
- ADONDE EXPORTAR (2022). Incoterms 2020. <https://www.adondexportar.com/incoterms/>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. <https://www.midagri.gob.pe/portal/184-exportaciones/formas-y-condiciones-de-pago#:~:text=Pago%20Directo%3A%20Se%20constituye%20cuando,el%20giro%20o%20la%20transferencia.>
- INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual). Marcas. <https://www.indecopi.gob.pe/marcas-que-puedo-proteger>

Videos:

Safe Link Grupo Latam. INCOTERMS 2020: Explicados uno por uno. <https://www.youtube.com/watch?v=acXVJ3W2ofs>

III. BIBLIOGRAFÍA

- EL PERUANO. Normas legales actualizadas. Ley general de sociedades. Ley 26887. Lima
- MINCETUR (2012). Richer Naún Obregón Chávez. Modelos de contratos internacionales. Departamento de Facilitación de Exportaciones. Sub-Dirección de Servicios y Asistencia Empresarial. PROMPERU. Lima
- MINCETUR (2013). El ABC del comercio exterior. Guía práctica del exportador. Volumen III. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Viceministerio de Comercio Exterior. Dirección Nacional de Desarrollo de Comercio Exterior. Lima
- MINCETUR (2006). Guía comercial y crediticia para el usuario del comercio exterior: Serie Pepe Mype. Serie 4 - Formas y medios de pagos internacionales-.Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Dirección Nacional de Desarrollo de Comercio Exterior. Lima