

# La Internacionalización de la Pyme peruana

Luis Enrique Méndez Cabezas

[lemendez@hotmail.com](mailto:lemendez@hotmail.com)

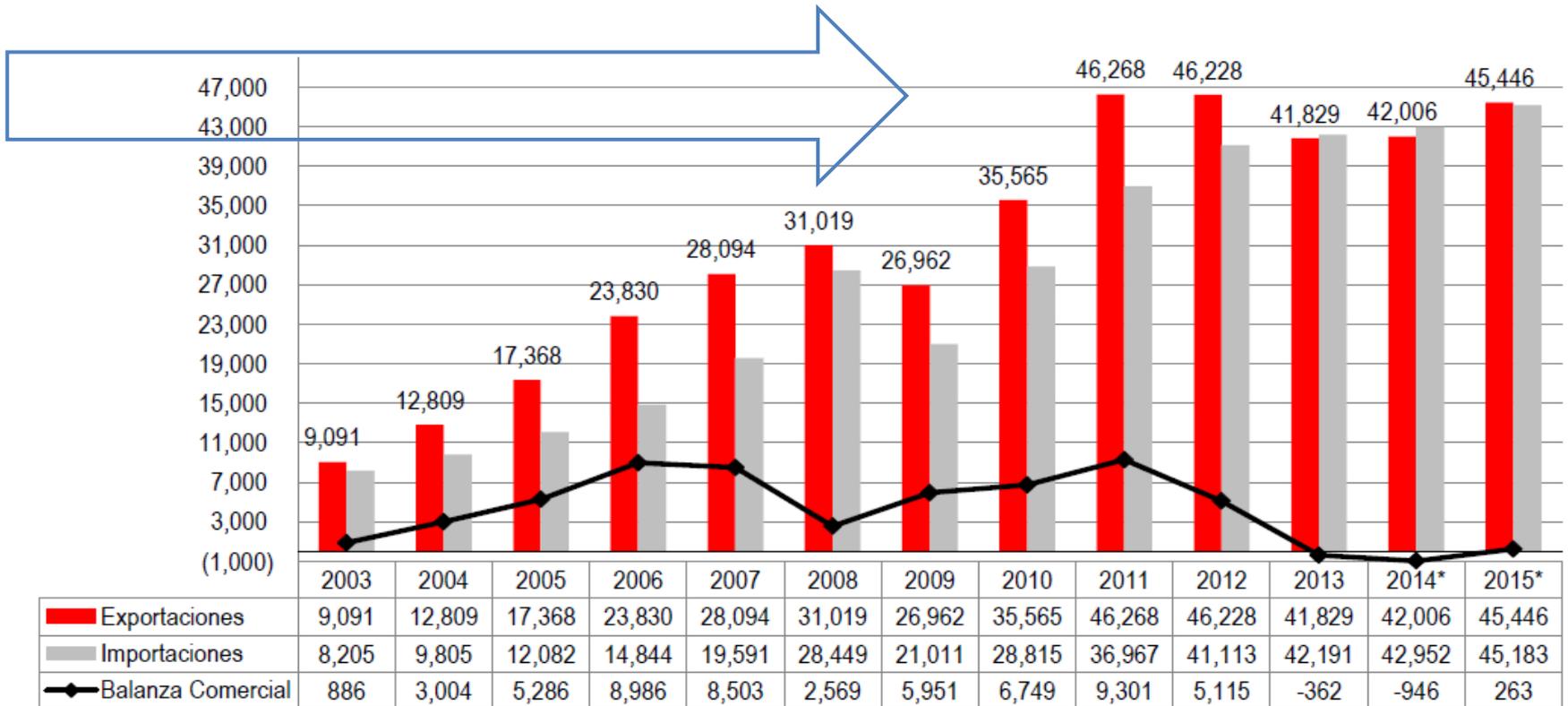
08 de abril de 2015

Lima, Perú



# PERU: Intercambio Comercial 2003 – 2015\*

En millones de US\$



Fuente: BCRP

\* Cifras estimadas. BCRP (Reporte de Inflación, Diciembre 2013)

Tomado de Proinversion

## Obstáculos a la internacionalización de PYMES

- ✓ Acceso a créditos
- ✓ Seguros contra riesgos políticos y comerciales
- ✓ Costos de acceso a mercados / conocimientos de marketing / asesoría legal
- ✓ Poco apoyo institucional

# Enlaces para el Desarrollo. Factor Comercio

Las preferencias arancelarias dejaron de ser el elemento central y estratégico de las negociaciones comerciales internacionales.



# Factor Comercio

- El aumento de la productividad es fundamental para el progreso económico.
- Un análisis de la OCDE (2009) se refiere a los beneficios en términos de crecimiento económico que tiene una economía abierta con menores costos comerciales.
- Si la productividad se fomenta por medio de la internacionalización y propicia un ambiente competitivo para la expansión de la producción, el comercio en teoría podría afectar de manera positiva las tasas de empleo.
- Pero los mercados abiertos requieren inversiones paralelas en capital humano (educación, salud y nutrición), y en infraestructura física, acceso al crédito y asistencia técnica, así como redes de protección social y políticas para promover la estabilidad.

# Cuidado con el proteccionismo

Existe el riesgo de que las barreras y las distorsiones al comercio se vuelvan más frecuentes.

- Aranceles más altos
- Prohibiciones a la importación
- Otorgamiento discrecional de permisos
- Límites a la circulación laboral
- Recursos comerciales de la OMC (“dumping”)
- “Medidas detrás de la frontera”, subsidios, ayudas del estado y requisitos de “compra localmente”.

# Principales Barreras No Arancelarias

## Obstáculos Técnicos al Comercio

- El Acuerdo sobre OTC tiene por objeto asegurar que los reglamentos técnicos, las normas y los procedimientos de evaluación de la conformidad no creen obstáculos innecesarios al comercio.

## Medidas Sanitarias y Fitosanitarias

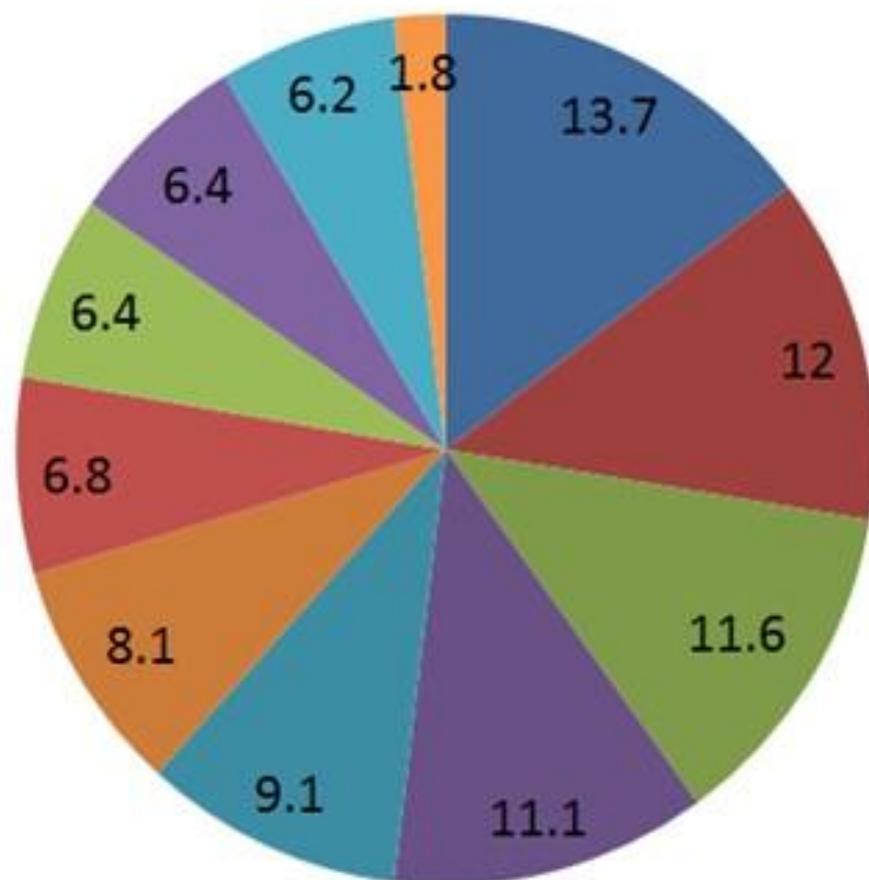
- Mecanismos que garantizan que se suministren a los consumidores de un país alimentos inocuos, y al mismo tiempo, garantizar que la aplicación de normas estrictas de salud y seguridad no sean una excusa para proteger a los productores nacionales.

## Procedimientos Aduaneros

- Trámite de Licencias de Importación debe ser sencillo, transparente y previsible para que no se conviertan en un obstáculo al comercio
- Deben tener una justificación válida

# Exportación desde Perú. Ranking WEF

## PERU: Los factores más problemáticos para la exportación



- Altos costos o demoras causadas por transporte nacional
- Dificultades para cumplir con los requisitos de cantidad y calidad de los compradores
- Requisitos técnicos y estándares internacionales
- Tecnología de producción y habilidades inapropiadas
- Identificación de mercados y compradores potenciales
- Altos costos o demoras causadas por transporte internacional
- Procedimientos onerosos en la frontera
- Reglas sobre requisitos de origen en el extranjero
- Barreras arancelarias
- Acceso a financiamiento comercial
- Acceso a insumos importados a precios competitivos
- Corrupción en la frontera

# Comercio Exterior: primer motor de crecimiento de la economía peruana

**En el 2002 se creó Mincetur**

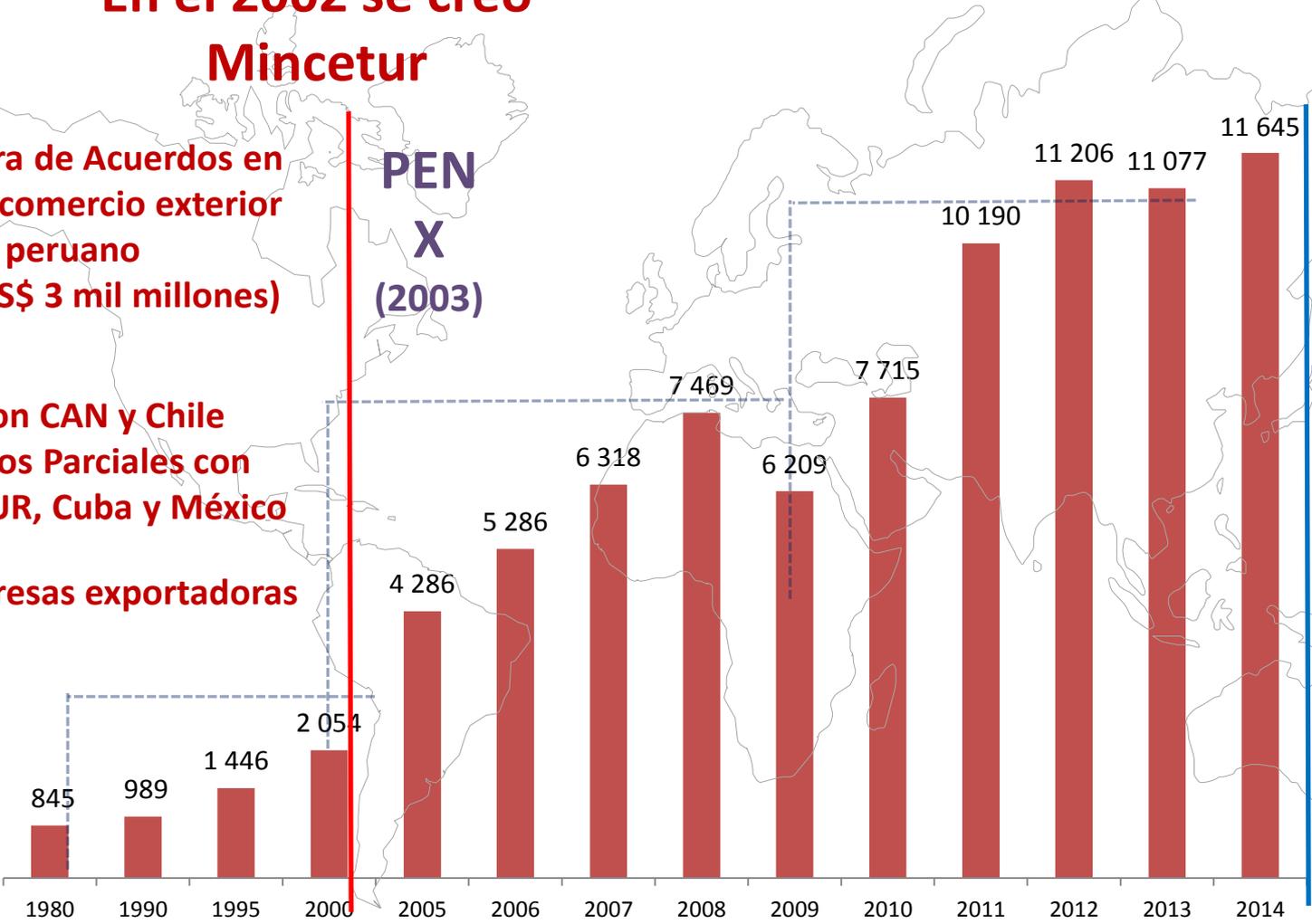
**Cobertura de Acuerdos en 12% del comercio exterior peruano (X+M: US\$ 3 mil millones)**

**ZLC con CAN y Chile  
Acuerdos Parciales con MERCOSUR, Cuba y México**

**4,400 empresas exportadoras**

**PEN X (2003)**

## Exportaciones No Tradicionales (US\$ Millones)



**17 TLCs con 52 principales economías**

**Cobertura de Acuerdos: 95% del comercio exterior (X+M: US\$ 80 mil millones)**

**8 mil empresas exportadoras**

Fuente: SUNAT

# PENX 2025: Hacia la internacionalización de la empresa peruana

## PILAR 1

Desarrollo de **oferta exportable** diversificada, competitiva y sostenible

## PILAR 2

Diversificación de **mercados e internacionalización** de la empresa peruana

## PILAR 3

Facilitación de **comercio** y eficiencia de la cadena logística internacional

## PILAR 4

Generación de **capacidades** para la internacionalización y consolidación de una **cultura exportadora**

15

Componentes

35

Líneas de Acción

105

Programas

# Metas al 2025

**US\$ 25 mil** millones de  
**XNT**

**US\$ 18 mil** millones de **Xs de**  
**Servicios**

**PENX 2025**

**Hub Regional**  
en el  
Pacífico Sudamericano

**26°** en Doing Business

## PILAR 1

Desarrollo de oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible

**20** Cadenas productivas articuladas al mercado internacional (alimentos, servicios, metalmecánico, etc.)

**25 PERX** implementados, uno por cada región del país

## PILAR 2

Diversificación de mercados e internacionalización de la empresa

**27 TLC** con 73 socios comerciales, 98% del mercado

**50 Planes** de desarrollo de mercado, uno por cada OCEX

**350** sucursales de franquicias en el exterior

**100** empresas venden a agencias públicas de socios comerciales

## PILAR 3

Facilitación de comercio y eficiencia de la cadena logística internacional

**100%** de la cadena logística internacional gestionada por plataformas electrónicas como la **VUCE**

**40%** de reducción de costos logísticos respecto al 2014, debido a un rediseño de procesos

**40%** de reducción del costo de financiamiento para el sector exportador

## PILAR 4

Generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora

**25 OCER** Oficinas regionales de comercio exterior

**150 000** alumnos y profesores capacitados a través del programa **E-LEARNING**

# Planes, Agendas y Estrategias relacionados



**PENX:** Plan Estratégico Nacional Exportador.

**PDSLT:** Plan de Desarrollo de los Servicios Logísticos de Transporte, conocido como Plan Nacional Logístico (PNL).

**PNDP:** Plan Nacional de Desarrollo Productivo.

**Programa País:** con miras al ingreso a la OECD

# Mapa de la estrategia

## Perspectiva Financiera

Las relaciones de causa y efecto describen la lógica por la cual activos intangibles se convertirán en valor tangible



## Perspectiva del cliente

Especifica los atributos que crearán valor para el cliente



## Procesos internos

Define los procesos que transformarán activos intangibles en resultados para el cliente y financieros.



## Aprendizaje y Crecimiento

Define los activos intangibles que deben alinearse e integrarse para crear valor

**Capital humano**

**Una fuerza laboral motivada y preparada**

**Capital en información**

**Capital Organizacional**



# Export Coaching Módulos

## Auditoría y plan de acción

- Valoración de la capacidad de las PYMES para entrar en el mercado internacional por medio de una auditoría de exportación
- Plan de acción

## Desarrollo de negocios

- Entrenar las PYMES para profesionalizar sus procesos aún más

## Construcción de capacidad exportación

- Entrenar las PYMES para satisfacer las demandas del mercado internacional
- Explorar los mercados Europeos
- Desarrollar una estrategia de exportación

## Certificación

- Proporcionar una pericia sobre el proceso de certificación
- Posibilidad de cofinanciación

## Entrada en el mercado internacional

- Realización de las habilidades y la experiencia de su comercialización relativa a los mercados regionales e internacionales
- Realización de habilidades y una cantidad suficiente de contactos de negocios relevantes
- La participación en ferias, congresos, exposiciones itinerantes y/o B2B

## ACTIVIDADES PARA LAS PYMES EXPORTADORAS

- Estudios de mercado.
- Información comercial.
- Identificación y selección de mercados.
- Identificación y selección de clientes e intermediarios.

- Diseño de productos.
- Tramitación del despacho de productos (documentación)
- Control de calidad.
- Envases y embalajes.
- Promoción: folletos, muestras, etc..

- Capacitación.
- Tramitación o asesoría en financiación, pagos y cobros.
- Análisis de costes, precios y cotizaciones
- Identificación y evaluación de la oferta exportable.
- Organización de la participación en ferias y muestras internacionales.

<http://www.fomin.org/es-es/>



<http://www.iic.org/>



**UNIÓN EUROPEA**

[http://europa.eu/about-eu/funding-grants/index\\_es.htm](http://europa.eu/about-eu/funding-grants/index_es.htm)

<http://www.fincyt.gob.pe/site/index.php>



**FINCYT**  
innovación • ciencia • tecnología



[http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/hom/PROCOMPITE/Carlos-Moina-Choque.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/hom/PROCOMPITE/Carlos-Moina-Choque.pdf)

<http://www.innovateperu.pe/>



Implementada por  
**giz**

<http://www.giz.de/de/html/index.html>

# Importancia de las PYMES a nivel internacional

- Según datos de la OCDE, las MIPYMES representan entre el 96% y el 99% de total de las empresas en la mayoría de los países de la orbe.
- Las micro empresas son más numerosas aún que las pequeñas y medianas, al oscilar entre el 70 y 85% del total de los establecimientos.

# Importancia de las PYMES a nivel internacional

- El aporte de las PYMES puede ser decisivo en dos planos cruciales:
  1. Como factor de creación de empleo, reducción de la pobreza, desarrollo regional y equidad distributiva.
  2. Como fuente de mayor competencia, dinamismo empresarial, innovación y eficiencia.
- Las PYMES son entes que dinamizan el mercado interno.
- Desarrollo de entes productivos en niveles locales y regionales.

## Importancia de las PYMES a nivel internacional

- **Flexibilidad.** Las PYMES cuentan con flexibilidad organizacional y productiva que les permite reaccionar con mayor rapidez y eficiencia ante los cambios en los patrones de consumo internacionales.
- **Versatilidad.** Les permite cambiar de rubro rápidamente u obtener fácilmente transformaciones en su oferta para adecuarla a diferentes mercados.
- **Facilidad para participar en nichos de mercado** con necesidades específicas, donde el contacto cercano con los consumidores les permite mantener un amplio conocimiento de lo que se desea consumir.
- **Eficiencia.** Su mayor capacidad de reacción a los cambios y sus tramos de control más reducidos que permiten un mayor y mejor flujo de información y toma de decisiones, les permite ser más eficientes ante las nuevas oportunidades de negocios .

## Importancia de las PYMES a nivel internacional

- **Facilidad para la innovación.** El contenido tecnológico de las empresas es determinante en la competencia internacional. Las PYMES tienen facilidad para adaptar innovaciones y tecnologías a sus líneas de productos, a condición de que no sean intensos en capital .
- **Encadenamientos industriales.** Las PYMES se pueden integrar vertical u horizontalmente con otras empresas a través de figuras como exportaciones indirectas; cadenas de exportación ; empresas comercializadoras, subrogación u otro tipo de alianza, reduciendo los requerimientos de inversión y tiempo y aumentando el volumen de la oferta exportable.

# DOS TIPOS DE ESFUERZO NACIONAL PARA DESARROLLAR E INTERNACIONALIZAR LAS PYMES

- **Políticas Públicas adecuadas:**
  - **Ley de Fomento a las PYMES**
  - + **Capacitación**
  - + **Consultoría**
  - + **Asesoría**
  - + **Facilidades Admvas.**
  - **Acceso a Tecnología**
  - **Bancos de información**
- **Esfuerzo interno**
  - DIAGNOSTICOS**
    - **Técnico**
    - **Administrativo**
    - **Financiero**
  - PLAN ESTRATEGICO**
    - **Visión**
    - **Misión**
    - **Fortalezas**
    - **Debilidades...**
  - ESTRATEGIAS**

# Marco conceptual descriptivo de una organización de respuesta sensible rápida



# ALGUNAS PREGUNTAS NECESARIAS

- ¿TENGO UN PRODUCTO?

- Nivel de innovación
- Mercado potencial
- Requisitos de calidad
- Aranceles y barreras en el país propio y de destino
- ¿QUÉ NECESIDAD SATISFACE O QUE PROBLEMA RESUELVE?

- ¿TENGO LA EMPRESA?

- Tecnología necesaria
- Capital requerido
- Complejidad administrativa
- Disponibilidad de insumos
- Empleados y operarios capacitados
- Requisitos de calidad exigibles
- Costo del producto vs. Precios internacionales

# DIAGNOSTICO, PRONOSTICO, VISION Y MISION.

- **DIAGNOSTICO:**

Definir las señales (síntomas) que determinan uno o varios problemas o debilidades para una empresa, para proceder a resolverlos. Oportunidades y amenazas; fortalezas y debilidades.

- **PRONOSTICO:**

Conjetura acerca de lo que puede suceder: de ventas, de resultados, económicos, tecnológicos

- **VISION:**

Definir lo que se pretende ser o lograr en un horizonte de tiempo al que se refiere la planeación.

- **MISION:**

Razón de ser de la empresa; propósito o motivo por el cual existe, que le da sentido y guía a las actividades de la empresa.

# FUERZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

- **AMBITO INTERNO**

- **Fuerza-Debilidad**

Implica conocer la organización; determinar puntos fuertes y debilidades o carencias

## **AMBITO EXTERNO**

### **Oportunidad-amenaza**

Conocer el entorno: situación económica del país; situación del mercado interno; situación del mercado objetivo; conocer la competencia; estado de la tecnología, nuevos productos...

## OBJETIVOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

- **LOS OBJETIVOS** son los puntos intermedios de la misión. Constituyen los pasos a dar para determinar el rumbo de la empresa y “aterrizar” los proyectos. Los objetivos transforman los propósitos en metas y compromisos concretos. Deben ser acordes con la misión, alcanzables en el plazo fijado, marcar líneas de acción específicas (actividades), ser medibles (cuantificables) ser claros y entendibles, motivantes, retadores, y viables.
- **Deben articularse a:** Asignación de recursos (qué), definición de actividades (cómo); definición de responsabilidades (quién) ,asignación de tiempos (cuándo).

# DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

- Objetivos institucionales globales
- Objetivos para áreas principales de operación: producción, administración, ventas y comercialización, calidad...
- Objetivos para áreas secundarias o tributarias.
- Objetivos Individuales

**No perder de vista la visión y la misión.**

# ANALISIS DE VULNERABILIDAD

- IDENTIFICAR LOS PILARES:

- Necesidad que atiende
- Recursos y activos
- Situación de costos
- Prestigio y calidad
- Posicionamiento del producto
- Personal capacitado
- Identidad corporativa
- Problemas que enfrenta la competencia
- Regulaciones nacionales y en el país de destino

- IDENTIFICAR EVENTOS AMENAZANTES:

- Cambio en la situación económica del país: paridad cambiaria, tasas de interés, salarios mínimos...
- Cambio en las políticas o regulaciones nacionales o en el país de destino
- Modificación en los gustos o en patrones de consumo
- Aparición de nuevas tecnologías, nuevos productos, o nuevos competidores...

# FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- El arte de lograr los objetivos
- La manera como la organización decide interactuar con el entorno que la rodea
- La mejor forma de lograr los objetivos: costos mínimos, diferenciación, explotación de nichos/especialización
- Definir la lista de Factores clave del éxito

## INCREMENTAR LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD

Se debe buscar una ventaja competitiva sostenible

- Operando a un mínimo costo
- Buscando diferenciación y eficientización de la operaciones
- Elaborar productos con mayor valor agregado
- Concentrándose en un nichos de mercados específicos

## Errores típicos

- “La empresa es muy pequeña”
- Tratar de copiar
- Hacerlo sin metodología
- No controlar el proceso (y el poder)
- No dedicarle tiempo e información
- No involucrar a personal clave
- Demasiado formal y rígido
- Optimismo – pesimismo
- “Los números mandan”
- No hacer seguimiento
- No instrumentar
- Ambición excesiva
- No trazar parámetros de evaluación
- No comunicar los planes
- Hacer el plan a un lado
- No entender que esto nos sirve para tomar decisiones

# PASOS NECESARIOS PARA EXPORTAR

## SUBINDICE

- ¿POR QUÉ EXPORTAR?

Evaluar la capacidad exportadora

- Plan de exportación
- Investigación de mercado
- La comercialización
- La logística .

- Operar más volúmen
- Mejor aprovechamiento de la planta
- Problemas de venta en el mercado interno
- Equilibrar entrada de importaciones
- Precios más rentables
- Mejor programación de producción
- Diversificar riesgos
- Por definición de Visión, Misión, Plan y Objetivos; NO a los excedentes

# ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA PYMES

Para que las PYMES se integren a los mercados internacionales requieren de un programa integral que contemple los siguientes aspectos:

- Detección de la oferta exportable
- Plan de Negocios de Exportación
- Incrementos en competitividad y productividad
- Reingeniería del producto
- Optimización de la oferta exportable
- Desarrollo de productos
- Distribución física de las mercancías
- Opciones de canales y alternativas de comercialización de los productos

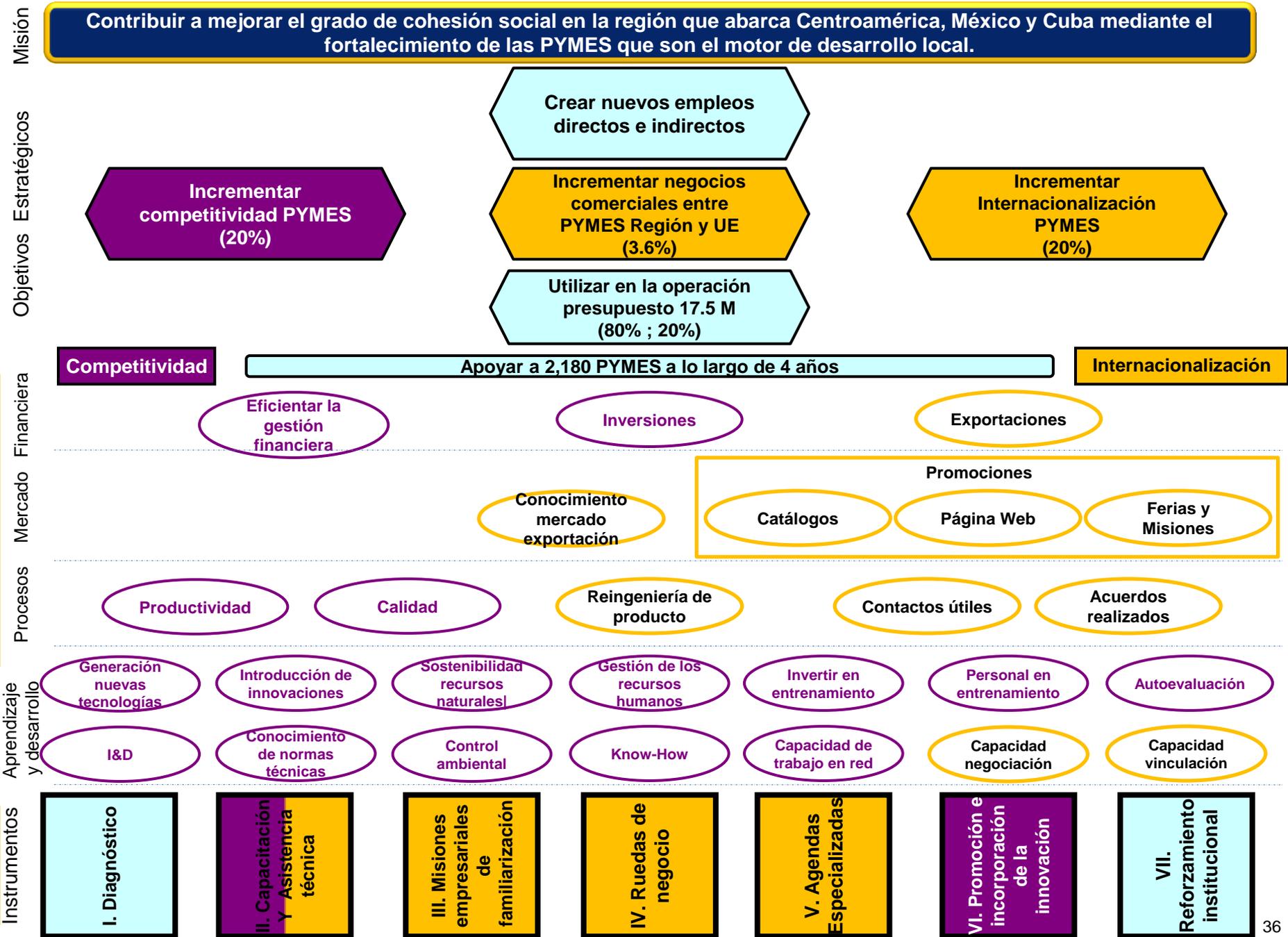
## **PARA QUE LAS PYMES SE VINCULEN A LOS MERCADOS INTERNACIONALES ES NECESARIO QUE OPEREN CON CALIDAD**

- Monitorear todos los eslabones del proceso productivo para cerciorarnos que se lleven a cabo con calidad
- Capacidad de respuesta a necesidades de la demanda
- Cooperación con los eslabones de la cadena
- Elegir a proveedores con calidad
- Relación institucional con el gobierno.
- Expertos externos
- Apoyo público
- Accesibilidad

## EVALUAR LA CAPACIDAD EXPORTADORA

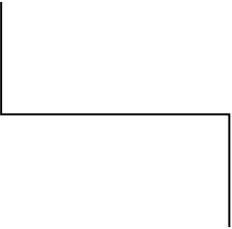
- Flexibilidad de la capacidad de producción
- Cambios en el producto para adecuarlo a otras demandas
- Ventajas comparativas y competitivas de la empresa y del país: precio y calidad.
- A quien me enfrento: en el mercado interno y en el exterior
- Que imagen tiene: el país, la empresa y el producto en el mercado de destino
- Con que recursos cuento (humanos técnicos, administrativos y especializados)
- Situación de proveedores: productos, servicios y capital.
- Calidad y oportunidad
- Sinergias y asociaciones estratégicas
- Ciclo de vida del producto: novedad, madurez u obsolescencia.

**Factores Críticos para PYMES**



# INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES

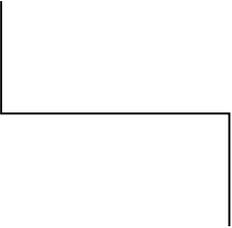
## Propuestas



1. Diagnostico y solución a los problemas a los que se enfrentan las PYMES para incrementar sus niveles competitivos con visión de largo plazo
2. Mejorar sostenidamente la competitividad de las PYMES
3. Articular a las PYMES a las exportaciones a través de la proveeduría de grandes empresas exportadoras, o bien como empresas exportadoras a mercados donde puedan competir
4. Establecer una Ley de Fomento a la Competitividad de las PYMES que les permita tener certidumbre y a la vez obligue a los actores económicos a postergar a largo plazo las acciones.

# INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES

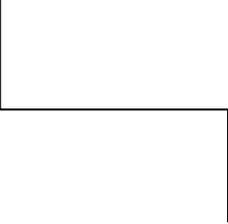
## Propuestas



5. Facilitar a las empresas la ruta de acceso a la información concerniente a las acciones del gobierno enfocadas a PYMES.
6. Financiamiento de los proyectos de acuerdo al impacto en el desarrollo de las PYMES y no por el tamaño de la empresa.
7. Crédito oportuno para aprovechar las oportunidades de mercado.

# INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES

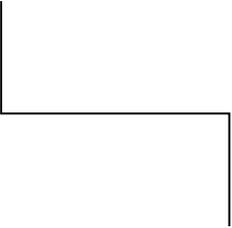
## Propuestas



8. Creación de una institución encargada de PYMES que refleje la conciencia del Gobierno por el desarrollo de este tipo de empresas.
9. Creación de instrumentos financieros por parte del gobierno para la integración de cadenas productivas, consolidación de la oferta exportable, capacitación y consultoría.
10. Creación de Centros de Promoción para las Exportaciones.
11. Asegurar que los apoyos del Gobierno lleguen a todas las PYMES, a través de la mayor difusión y garantía de que los programas de fomento sean a largo plazo.

# INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES

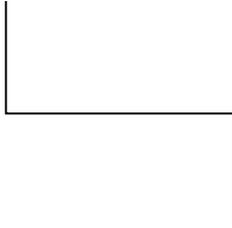
## Propuestas



12. Fomentar encadenamientos productivos con base en el establecimiento de alianzas o esquemas de cooperación con otras empresas que permitan efficientar costos.
13. Promover la subcontratación internacional de las PYMES en sectores potenciales.
14. Incrementar la capacidad de producción y distribución de PYMES uruguayas por medio de la preferencia en la contratación pública dentro de los rangos de inversión permitidos en los tratados comerciales y la OMC.
15. Generación de información estadística y comercial relativa a PYMES para optimizar la toma de decisiones.

# INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES

## Propuestas

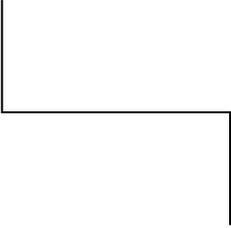


16. Implementar mejores mecanismos de coordinación entre el sector público y privado para eficientar la ayuda para las PYMES.
17. Aplicar políticas de descentralización que tengan un impacto en el desarrollo regional y sectorial.
18. Propiciar un mayor acercamiento de las empresas con los organismos especializados en comercio exterior.
19. Crear una cultura empresarial exportadora a través de la capacitación del capital humano.
20. Propiciar la divulgación de publicaciones especializada en PYMES.

# INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES

21. Promover la participación de PYMES en las negociaciones comerciales y generar así verdaderas oportunidades de acceso a nuevos mercados.
22. Incorporar a las PYMES no regularizadas a la economía formal.
23. Ampliar la capacidad de apoyo a las PYMES a través de la cooperación internacional.

**Propuestas**



# ALGUNAS HERRAMIENTAS INTERESANTES

- El banco requiere muchas garantías para un préstamo preembarque → SEPYMEX
- Requiere préstamos para compra de activos fijos → FOGEM
- No tengo certeza si mi cliente internacional me pueda pagar → Dun & Bradstreet
- En caso que mi cliente no quiera aceptar una carta de crédito, qué seguro puedo tener en caso de impago → Secrex, Coface
- Quiero hacer un viaje de prospección pero no tengo mayor información del país y del sector → OCEX
- De qué maneras puedo hacer un plan de negocio que tenga fuentes de información primaria → Telemarketing internacional
- Busco cursos de capacitación → MOOC, Produce, Promperu, Mincetur

# ALGUNAS HERRAMIENTAS INTERESANTES

- Busco seguir un programa integral de internacionalización → Ruta Exportadora
- Busco financiamiento para mis planes de negocio → Fincyt, Agroideas, Sierra Exportadora, Promperu, Mincetur, Procompite, Produce, Mintra, Fondecyt, StartupPeru
- Busco un instrumento para poder elaborar mi plan de negocio automatizado → [www.plan.org.pe](http://www.plan.org.pe)
- Compradores estatales nacionales → SEACE
- Compradores internacionales
- Como encontrar compradores internacionales → google shopping, manifiestos carga, ferias internacionales
- Otras herramientas: Siicex, VUCE, Exportafacil, trademap, macmap, Aduanet, Prochile, Icx, Proexport