

**Seminarios Miércoles del exportador**

# Cómo establecer una operación comercial en Alemania

---

Erick Garcia – OCEX Hamburgo  
[egarciag@promperu.gob.pe](mailto:egarciag@promperu.gob.pe)

Lima, 16 de septiembre de 2026



# La primera decisión no es el almacén

**Primero: “¿Cómo quiero vender?” → Después: “¿Qué estructura necesito?”**

## 1 · ¿A quién voy a vender?

Importador, distribuidor, retailer, marketplace o consumidor final.

## 2 · ¿Dónde estará el stock?

Perú, almacén de un tercero (3PL/fulfillment) o almacén gestionado directamente.

## 3 · ¿Qué presencia necesito?

Sin entidad alemana, representante/importador, sucursal o sociedad propia (p. ej. GmbH).

**Principio: validar demanda antes de asumir costos fijos y complejidad innecesaria.**

# Tres rutas de entrada al mercado alemán

## A · B2B - importador/ distribuidor

La empresa peruana vende a un socio europeo que importa, almacena y comercializa.

- + Menor inversión y riesgo
- + Acceso a clientes existentes
- Menor control de margen, marca y cliente final

## B · Venta online / D2C

La empresa vende al consumidor alemán mediante webshop o marketplace.

- + Control de marca y precio
- + Datos del consumidor
- Marketing, devoluciones, IVA, EPR (registro LUCID), cumplimiento y logística individual

## C · Presencia propia

Entidad local y operación comercial directa; el almacén puede seguir tercerizado.

- + Mayor control y capacidad de escala
- + Facturación/contratación local
- Costos fijos y administración

# ¿Empezar B2B o directamente online?

Para la mayoría de nuevos exportadores, B2B es la forma más eficiente de validar el mercado.

| Factor                        | B2B       | E-commerce / D2C |
|-------------------------------|-----------|------------------|
| Inversión inicial             | Baja      | Media–alta       |
| Marketing al consumidor       | Socio B2B | Empresa peruana  |
| Logística por pedido          | Limitada  | Alta             |
| Devoluciones B2C              | No        | Sí               |
| Complejidad regulatoria       | Media     | Alta             |
| Control de marca/precio       | Medio     | Alto             |
| Velocidad para probar demanda | Alta      | Depende del CAC  |

# E-commerce: vender online implica mucho más que abrir una web

- Cumplimiento del producto y trazabilidad: el GPSR exige información clara del fabricante y, cuando éste no está establecido en la UE, de una persona responsable establecida en la UE.
- Oferta online: identificación del producto, imagen/tipo, datos del operador responsable y advertencias/información de seguridad aplicables.
- Envases: registro LUCID y obligaciones de responsabilidad ampliada del productor; para determinadas empresas extranjeras sin sucursal alemana se exige representante autorizado.
- Consumidor: información precontractual, atención, gestión de reclamaciones y derecho de desistimiento de 14 días en ventas a distancia, salvo excepciones.
- Fiscalidad y aduanas: definir quién importa, dónde se almacena el stock y cómo se gestiona el IVA antes de lanzar el canal.
- Operación: fulfillment, entregas rápidas, devoluciones locales, inventario y servicio en alemán.

# ¿Qué necesito para vender online en Alemania?

La decisión cambia según el canal: webshop propio, marketplace o una combinación de ambos.

## Webshop propio

Tienda, pagos, condiciones de venta, privacidad/cookies, información precontractual y proceso de desistimiento.

## Amazon / marketplaces

Alta de vendedor, comisiones, reglas de plataforma y documentación de cumplimiento. El marketplace no elimina las obligaciones legales del vendedor.

## IVA y aduanas

Definir importador, lugar del stock, registro/gestión de IVA y flujo de facturación antes de vender.

## LUCID / EPR

Registro de envases y participación en el sistema correspondiente; revisar también otras EPR según el producto.

## GPSR / compliance

Trazabilidad, identificación del producto, fabricante y operador responsable en la UE cuando corresponda; advertencias y seguridad.

## Fulfillment

Recepción, almacenaje, picking, packing y entrega. Un 3PL permite operar sin almacén propio.

## Devoluciones

Proceso local eficiente; en ventas a distancia el consumidor normalmente dispone de 14 días para desistir, con excepciones.

## Atención al consumidor

Servicio posventa, reclamaciones y comunicación adecuada para el mercado alemán; considerar atención en alemán.

**Conclusión: e-commerce no es sólo un canal de ventas; implica asumir funciones comerciales, logísticas, fiscales y regulatorias.**

# Almacenamiento: tres niveles de compromiso

## 3PL / Fulfillment

Un tercero recibe, almacena, prepara y despacha pedidos.

Ideal para:

- entrada al mercado
- volúmenes variables
- B2B + D2C
- devoluciones locales

Costos principalmente variables.

## Almacén alquilado y propio

La empresa alquila espacio y gestiona personal, equipos, inventario y despacho.

Tiene sentido con:

- volumen estable
- procesos repetitivos
- necesidad de control
- ahorro unitario demostrado

Mayor costo fijo.

## Inmueble propio

Compra o desarrollo de instalación logística.

Normalmente sólo justificable con:

- escala elevada
- horizonte largo
- necesidad estratégica específica

No es un paso inicial típico para una PYME exportadora.

## 3PL: qué puede externalizar una empresa peruana



**Ventaja estratégica:** permite mantener stock en Alemania y ofrecer tiempos de entrega competitivos sin crear desde el inicio una estructura logística propia.

# Crear una empresa en Alemania no significa tener almacén propio

## GmbH + 3PL

Puede ser una combinación eficiente cuando las ventas ya justifican presencia local.

- Entidad jurídica alemana
- Facturación y contratación local
- Mayor credibilidad frente a clientes
- El fulfillment continúa externalizado
- La empresa concentra recursos en ventas y desarrollo de mercado

## GmbH + almacén gestionado directamente

Paso posterior cuando la escala logística lo justifica.

- Mayor control operativo
- Costos fijos relevantes
- Personal, equipos, seguros y sistemas
- Riesgo de capacidad ociosa
- Requiere comparar costo total por pedido/pallet frente al 3PL

# ¿Cómo constituye una empresa peruana una GmbH en Alemania?

Proceso administrativo básico · La empresa peruana puede ser socia de la nueva sociedad alemana.



**Importante: constituir la GmbH y cumplir los requisitos para importar/vender son dos procesos distintos.**

# Presencia societaria: opciones a evaluar

## Sin sociedad alemana

Posible en determinadas estructuras comerciales. Deben definirse correctamente importador, IVA, cumplimiento de producto, EPR y responsabilidades contractuales.

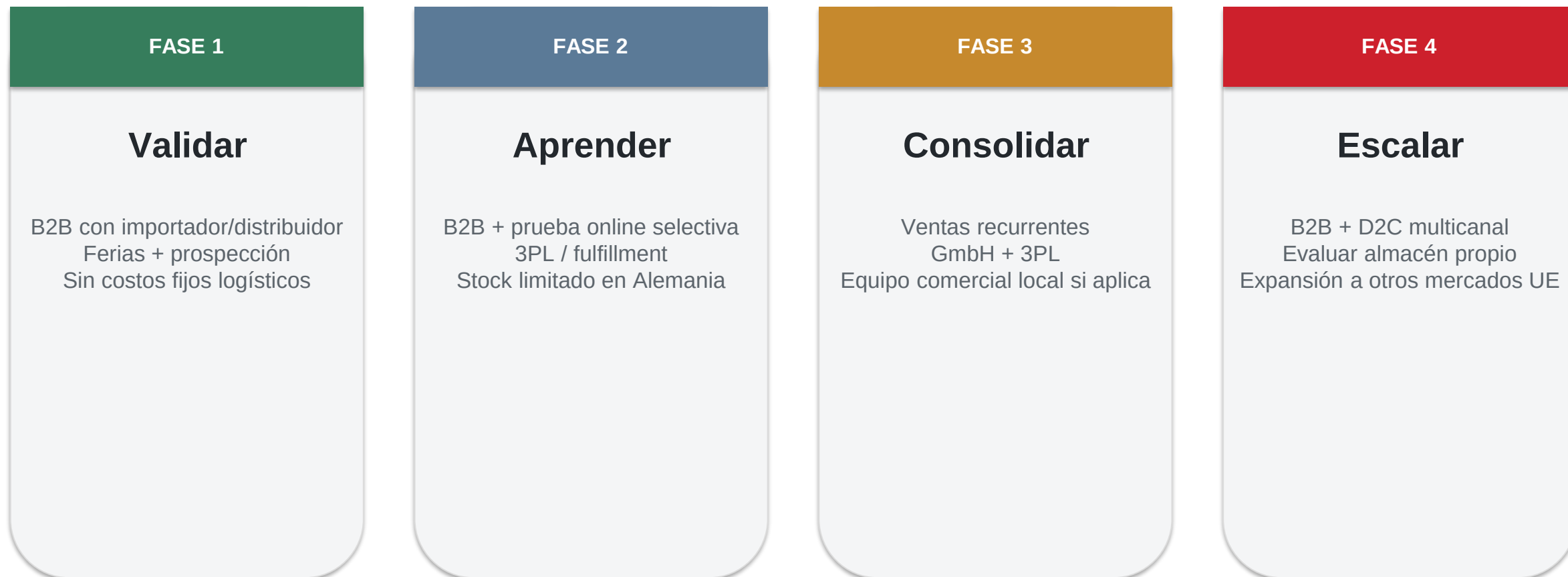
## Sucursal

Extensión de la empresa extranjera; no es una persona jurídica separada. La empresa matriz mantiene la responsabilidad.

## GmbH

Entidad jurídica separada y de responsabilidad limitada. Capital social mínimo: €25.000; normalmente requiere notario, Handelsregister y registro de actividad.

# Ruta recomendada: crecer por etapas y reducir riesgo



# ¿Cuándo pasar de 3PL a almacén propio?

No existe un umbral universal: la decisión debe basarse en el costo total y la estabilidad del volumen.

- Comparar costo total mensual del 3PL vs. alquiler + personal + equipos + software + seguros + utilities + administración.
- Medir pallets promedio y pico, pedidos/mes, líneas por pedido, devoluciones, estacionalidad y necesidad de manipulación especial.
- Un almacén propio sólo crea valor si la utilización es suficientemente estable y el ahorro unitario compensa los costos fijos y la pérdida de flexibilidad.
- Antes de invertir: solicitar 3–5 cotizaciones comparables de operadores logísticos y modelar escenarios de volumen bajo, base y alto.

## Regla práctica

Primero demostrar ventas; después optimizar la estructura. No crear costos fijos para resolver una demanda que todavía no existe.

# Matriz de decisión para la empresa exportadora

|                                                 |                         |             |
|-------------------------------------------------|-------------------------|-------------|
| Ventas aún inciertas                            | B2B + socio importador  | RECOMENDADO |
| Demanda probada, volumen pequeño/medio          | 3PL / fulfillment       | RECOMENDADO |
| Marca con potencial D2C                         | E-commerce piloto + 3PL | EVALUAR     |
| Ventas recurrentes y necesidad comercial local  | GmbH + 3PL              | EVALUAR     |
| Volumen alto, estable y logística estandarizada | GmbH + almacén propio   | POSIBLE     |

# Checklist antes de vender directamente online en Alemania

- Definir el producto y su normativa específica (además del GPSR cuando corresponda).
- Determinar el operador económico / persona responsable en la UE.
- Definir importador de registro, aduanas, IVA y flujo de facturación.
- Registrar y gestionar obligaciones de envases (LUCID / EPR) y otras EPR aplicables al producto.
- Preparar webshop/marketplace con información obligatoria, condiciones, privacidad y proceso de desistimiento/devolución.
- Contratar logística: recepción, stock, picking, packing, entrega y devoluciones.
- Calcular margen real después de marketplace, pagos, marketing, fulfillment, devoluciones e impuestos.
- Probar el canal con presupuesto y stock limitados antes de escalar.

