



**USAID | PERU | MYPE COMPETITIVA**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMERICA

AUTOR: JUAN CARLOS MATHEWS

# COMPETITIVIDAD

El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes.

Con el apoyo de:



**PERÚ**

Ministerio  
de la Producción







Primera edición: junio de 2009

© Nathan Associates Inc, 2009.

Edición: Eduardo Lastra, Alejandro Arce  
Diseño gráfico y Prensa: Media Corp Perú

Esta publicación ha sido producido por el Proyecto USAID/PERU/ MYPE COMPETITIVA en referencia al Contrato de USAID GEG-1-00-04-00002-00, Task Order N° 339. Los puntos de vista del autor expresados en este documento no refleja necesariamente la posición de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) o el gobierno de los Estados Unidos.

Nathan Associates Inc., otorga al Gobierno de los Estados Unidos, y a otras actuando en su nombre, una licencia mundial vigente, no exclusiva, irrevocable en cualquier información que contenga derechos de autor para su reproducción, preparación de materiales derivados, distribución de copias al público y presentación pública a través o en nombre del Gobierno.

Reservados todos los derechos. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su todo ni en sus partes, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de Nathan Associates Inc o el gobierno de los Estados Unidos.

Impreso en Perú – Printed in Peru



**USAID | PERU | MYPE COMPETITIVA**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMERICA

# COMPETITIVIDAD

El significado de la competitividad y oportunidades de  
internacionalización para las mypes.

**JUAN CARLOS MATHEWS**



# PRÓLOGO

El Tratado de Libre Comercio entre Perú y Estados Unidos ha creado oportunidades exportadoras para las micro y pequeñas empresas peruanas (MYPEs). Para que las MYPEs puedan competir como exportadores directos o como parte de una cadena de exportación, deberán contar con las herramientas básicas que les permitirán desarrollarse y formar parte de la economía formal del Perú. A través del Proyecto USAID / PERU / MYPE COMPETITIVA, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) ha venido trabajando para ofrecer a las MYPEs herramientas de competitividad y asistencia técnica para crear un ambiente de negocio que reduzca las barreras financieras, regulatorias y administrativas.

Como parte de este esfuerzo, USAID / PERU / MYPE COMPETITIVA ha desarrollado una colección de administración de negocios, la Colección MYPE, como una herramienta útil para ayudar a emprendedores, empresarios, y gerentes para que puedan alcanzar sus metas de crecimiento. Mientras existan factores internos y externos que afecten a las MYPEs en sus capacidades para ser más competitivas, esta colección ofrecerá los recursos operativos necesarios para el éxito de cualquier negocio.

La misión de USAID/Perú desea agradecer a todos aquellos que han contribuido en la elaboración del contenido de esta colección, así como a los socios, contrapartes, consultores y gremios que han trabajado con el Proyecto USAID / PERU / MYPE COMPETITIVA para convertirlo en un proyecto exitoso.

Finalmente, deseamos lo mejor a todas las MYPEs peruanas en el desarrollo de sus capacidades gerenciales y en el aprovechamiento de las oportunidades que el comercio ofrece.

Atentamente,  
Paul Weisenfeld  
Director  
USAID/Perú



# P RESENTACIÓN

La mayoría de las personas considera que la competitividad es algo vinculado exclusivamente a las grandes corporaciones empresariales, a los proyectos gigantescos y que por lo tanto es ajena a su realidad cotidiana. Puede sorprender a primera vista, si decimos que la competitividad está mucho más cerca de cada uno de nosotros. La competitividad debe ser considerada como un estilo de vida, un camino de generación y disfrute del bienestar.

Por lo general, suele entenderse como sinónimos a la competitividad y la competencia. Tienen íntima relación pero no son lo mismo. Yo puedo competir competitivamente y también ser competitivo para competir. De igual manera, puedo competir aniquiladoramente, es decir, buscando aniquilar o eliminar a mis competidores. Sin embargo, este accionar no es competitivo. Ser competitivo significa competir dentro de un espíritu de coexistencia, respetando al otro, dentro de un clima de juego limpio.

El que compite para sacar del mercado a sus contrincantes, con ánimo de quedarse solo y luego de ello despreocuparse de la atención con calidad a sus clientes, no actúa competitivamente. La competitividad es una lucha sin fin con uno mismo, es el compromiso de desempeñar un papel constructivo en la sociedad. Como resultado de esa filosofía que lleva a esforzarse por ser cada vez mejor, es que se entregarán productos competitivos para cada uno de los grupos de interés, sirviendo así a la sociedad en su conjunto.

¿Y qué es lo que tiene que hacer, un país, una dependencia pública, una empresa privada o una persona para ser competitivo? En primer lugar, querer serlo y asumir ese compromiso con todas sus consecuencias. En segundo término, trabajar todos los aspectos que le permitan encaminarse hacia la cima de la competitividad, escalando sin desmayo cada uno de sus niveles en la búsqueda de la plenitud.

En ese contexto, la conducta competitiva tiene que ver con: la fijación de una visión positiva de servir, el establecimiento de metas productivas, el uso racional de los recursos físicos, el desarrollo y aplicación de tecnologías ecológicas, la inversión sostenida en la formación y perfeccionamiento de las capacidades humanas, el manejo de diferentes modalidades de cooperación empresarial, la aceptación de la responsabilidad social; todo ello, en un marco de principios éticos.

En la búsqueda de la competitividad tampoco debemos olvidar, que todos formamos parte de la inmensa cadena productiva del planeta, donde cada uno de nosotros como sujetos individuales o corporativos de diferentes tamaños, tenemos nuestra respectiva importancia relativa, en la construcción de condiciones para una mejor calidad de vida. Por eso, todas las empresas tienen que esforzarse por entregar productos de calidad para el primer mundo, aunque estén en el tercer mundo. Resolver esta paradoja es el gran desafío de la competitividad.

En el presente libro, Juan Carlos Mathews nos entrega un panorama realmente inspirador de que muchas tareas aparentemente imposibles son realidades envidiables, pero que perfectamente podemos emular si queremos ser competitivos. Su aporte es valioso porque él conjuga una amplia experiencia en el Estado (Director Ejecutivo de Prompex, Director Nacional de Comercio en MINCETUR); en el sector privado (Gerente Comercial de Exportaciones de Química Suiza, EXCO S.A., Agroindustrial Galagro S.A.); en organismos de cooperación internacional (Comisión Europea-Eurocentro, USAID/MYPE Competitiva) y en el campo académico (docente de diversas universidades y gremios empresariales). Juan Carlos Mathews aporta en este texto, de manera sencilla, ideas claves acerca de cómo la competitividad afecta a las empresas y particularmente a las pequeñas en el Perú y muestra herramientas vinculadas a sus oportunidades de internacionalización.

Eduardo Lastra D.

Editor



# INDICE

INTRODUCCIÓN.....	11
1. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR COMPETITIVIDAD? .....	13
2. EL ENTORNO MUNDIAL Y LA PEQUEÑA EMPRESA.....	15
3. LA COMPETITIVIDAD EN EL PERÚ	
3.1. La importancia de las MyPE .....	17
3.2. Lo avanzado.....	17
3.3. Lo pendiente.....	24
4. LA TAREA DEL ESTADO	
4.1. Mantener un marco macro económico estable .....	27
4.2. Orientación hacia fuera.....	27
4.3. Infraestructura .....	27
4.4. Presión tributaria.....	27
4.5. Distribución de la riqueza y programas de apoyo social.....	28
4.6. Educación .....	28
4.7. Salud.....	28
4.8. Reforma del Estado.....	28
5. LA TAREA DE LAS EMPRESAS	
5.1. Desarrolle uno o más “pilotos” .....	29
5.2. Investigue el mercado y defina su o sus segmentos.....	30
5.3. Existe oportunidad para producción en pequeña escala .....	30
5.4. Busque y estudie información relevante para su negocio.....	31
5.5. Capacítese en forma continua.....	31
6. CRECER SOLO O CON SOCIOS: ALIANZAS ESTRATÉGICAS	
6.1. Consorcios.....	33
6.2. Subcontratación.....	34
6.3. Franquicias .....	34
6.4. Licencia de Marca .....	37
6.5. Joint Venture.....	38
7. CASOS PERUANOS DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	41
8. INSTITUCIONES DE APOYO EMPRESARIAL	
8.1. Instituciones Públicas .....	43
8.2 Instituciones Privadas.....	43
8.3 Organismos de Cooperación.....	43



# INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, probablemente uno de los términos más mencionados, a todo nivel, es: “COMPETITIVIDAD”. Sin embargo, muchas veces, queda como un concepto gaseoso que no se le entiende, y no como algo que nos afecta a todos sin excepción.

Los países, las instituciones, las empresas y los individuos, necesariamente estamos afectados por la competitividad, la nuestra y la de los demás. En particular, la pequeña empresa enfrenta un enorme desafío en relación con su significado y práctica concreta.



# 1. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR COMPETITIVIDAD?

Según el prestigiado profesor y director del Centro de Competitividad de la Universidad de Harvard, Michael Porter, la competitividad de un país se define por la productividad con la que este utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales.

Por su parte, la productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país -medido por los precios que se pagan por ellos en el mercado- como por la eficiencia con la que pueden producirse.

Mientras más competitivo sea un país, mejor nivel de vida para todos sus ciudadanos. Por eso, el gran reto para todos los países es cómo mejorar permanentemente en la carrera por la competitividad. Las circunstancias macroeconómicas, políticas, jurídicas y sociales que sostienen a una economía en crecimiento, como es el caso del Perú, contribuyen a una economía saludable.

Si aspiramos a lograr desarrollo económico que se traduzca en bienestar y calidad de vida para los ciudadanos, estas circunstancias a las que hacemos referencia son una condición necesaria pero no suficiente. Se requiere generación de riqueza a través de la continua mejora de la competitividad, en los ámbitos de la vida nacional, empresarial e individual.

**A nivel institucional/empresarial**, se define la competitividad como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores. Como señala Porter, el concepto de competitividad conlleva al concepto de “excelencia”, que implica eficiencia y eficacia por parte de la organización.

En este sentido, se considera una empresa competitiva a la que es capaz de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos valorados por sus clientes. Los mercados cambian, las exigencias de los consumidores también cambian y, por eso, es clave que la empresa se adapte permanentemente a estos cambios, a fin de mantener o mejorar sus niveles de competitividad.

**A nivel de los individuos**, igualmente es aplicable el concepto de competitividad, pues el ser competitivo significa tener características particulares como valores, formación, capacidades gerenciales y otros, que posibilitan que algunos sean escogidos entre muchas opciones, en el mercado laboral, académico, etc.



## 2. EL ENTORNO MUNDIAL Y LA PEQUEÑA EMPRESA

El mercado mundial ofrece enormes posibilidades para empresas de distintos tamaños y de diferentes sectores. Sin embargo, para aprovechar estas oportunidades es fundamental comprender los cambios y las tendencias del consumo, para poder ofrecer a cada cliente lo que éste demanda exactamente.

Internet, por ejemplo, es relevante no sólo por las nuevas formas de desarrollo de negocios que implica (B2B, B2C, B2G, etc.), sino también por la velocidad con que este cambio se ha producido. Para alcanzar un público de 50 millones de consumidores. La televisión tardó un poco más de 40 años, mientras que Internet logró lo mismo en menos de 5 años.

Así, el valor del comercio electrónico en sus diferentes modalidades, alcanzó aproximadamente US\$13.8 trillones en el 2006. No obstante, hay que tener claro que las ventas electrónicas significan, en algunos casos, un canal adicional para ampliar la colocación de productos en cualquier parte del mundo y, entre otros, significa un canal que puede competir con el canal tradicional. Por ejemplo, si exporto un producto a un cliente en Canadá, a este cliente no le agrada que yo haga ventas electrónicas al mismo mercado, llegando al consumidor a un precio más bajo al que él vende. Obviamente le estaría haciendo una competencia directa.

Por otra parte, los avances tecnológicos generan cambios importantes en los precios de los productos y servicios. Un producto japonés de alta tecnología que aparece hoy en el mercado a un determinado precio, un año después costará un tercio de ese precio y puede ser desplazado por otro producto más innovador aún.

Asimismo, empresas o marcas de mucho valor se han ido devaluando a lo largo del tiempo, al no adaptarse a los cambios del mercado, y empresas poco relevantes, hoy se han convertido en potencias impresionantes. Tal es el caso de Hyundai ó Nokia.

Los aranceles - impuestos a la importación - ya no son más la barrera importante en el comercio internacional como lo fue durante muchos años. Hoy son las barreras para-arancelarias, como estándares de calidad, normas medioambientales, certificados de responsabilidad social, entre otras, que se constituyen en las condiciones de acceso más relevantes. La calidad ya no es una ventaja diferencial. Es simplemente una condición para ingresar al mercado y competir.

Para desarrollar operaciones internacionales es importante conocer a los clientes de nuestros clientes y entender cuáles son sus preferencias. Las tendencias del consumo en cada país y en cada segmento de mercado son fundamentales. Por ejemplo, las mujeres que trabajan fuera del hogar, hoy tienen una creciente participación en el mercado laboral en muchas sociedades. Ello implica mayor capacidad de consumo o poder adquisitivo de la unidad familiar y preferencia por productos de preparación rápida, dado que disponen de poco tiempo. Por ello, los productos precocidos, frutas y hortalizas trozadas y productos enlatados tienen cada vez mayor aceptación en estos mercados.

Asimismo, el consumo de los productos de mar, empanizados y congelados tienen una gran aceptación en varios de estos mercados, por su rápida preparación. Algunas empresas peruanas han pasado así de exportar papa congelada, a “deditos” de papa empanizada, dándole más valor agregado y por tanto más rentabilidad a su negocio.

La actualización tecnológica permanente es una necesidad de las empresas de cualquier sector y de cualquier tamaño, que implica adecuarse a las tendencias tecnológicas del mercado. Una hortaliza que normalmente se presentaba en latas, hoy en muchos mercados se consume en vidrio, porque el consumidor quiere ver lo que está comprando. Un pescado que se congelaba en placas, hoy se congela IQF (*Individual Quick Frozen*), porque el producto bajo este sistema se asemeja mucho al producto fresco y eso es lo que busca el consumidor final.

Otra clara tendencia en muchos mercados, particularmente en países desarrollados, apunta al consumo de alimentos exóticos, suplementos nutricionales, prendas de vestir sobre la base de productos orgánicos. En todos estos casos, el comprador es cada vez más exigente.

En este contexto, es imprescindible que las pequeñas empresas obtengan permanentemente información acerca de los cambios que se producen en las tendencias, en los patrones de consumo y en los perfiles de los consumidores, con el fin de elaborar estrategias de mercado adecuadas a esos cambios. Por ejemplo, las crisis internacionales generan cambios en el comportamiento de los consumidores, tanto en el mercado local como en el global, frente a los cuales las pequeñas empresas deben prepararse para satisfacer los nuevos requerimientos.

# 3. LA COMPETITIVIDAD EN EL PERÚ

## 3.1 La importancia de las MyPE

Sin duda que el rol de las micro y pequeñas empresas (MyPE) es crucial en todas las economías:

En **EE.UU.** la Small Business Administration dice que "...en los pequeños negocios es donde se hacen las innovaciones. Los cambios se hacen más rápido, son más flexibles y con frecuencia son más audaces que las grandes empresas."

En **China**, "Las pequeñas empresas son el principal destino de los despidos por las privatizaciones de las empresas estatales, lo que las convierten en un factor clave para garantizar la estabilidad social."

En **Chile** la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), que es la agencia de desarrollo de Chile, dice que "el fomento del desarrollo de capacidades competitivas de las pequeñas empresas chilenas, es prioritario para el desarrollo equilibrado de las distintas regiones del país. Estimula la inversión privada, particularmente en aquellas zonas que han ido quedando rezagadas del proceso de crecimiento."

En **Perú** las MyPE representan el 98.3% del total de empresas existentes en el país (94.4% micro y 3.9% pequeña), pero el 74% de ellas opera en la informalidad. El grueso de las MyPE informales se ubica fuera de Lima, generan empleo de mala calidad (trabajadores familiares en muchos casos no remunerados) con ingresos inferiores a los alcanzados en las empresas formales similares. Además, las MyPE aportan aproximadamente el 47% del PBI del país y son las mayores generadoras de empleo en la economía, aunque en la mayoría de los casos se trata de empleo informal. Si concentramos la atención en el desarrollo exportador del país, de las 6,656 empresas exportadoras, el 64% de ellas son MyPE, pero sobre el valor total exportado por el Perú, que para el 2009 se estimó en US\$27,800 millones, las MyPE sólo representan el 3%.

## 3.2 Lo avanzado

La apertura comercial, expresada en los Tratados de Libre Comercio y Acuerdos de Complementación Económica es, en nuestra opinión, positiva para el Perú. Sin embargo, está claro que en medio de ella no todos ganan. La pregunta es, cuán preparado está el país y cuán preparadas están las empresas peruanas para encarar la creciente competencia en un mercado abierto y aprovechar las oportunidades que este ofrece. Decimos por eso que **el nombre del juego es: Competitividad.**

Las nuevas generaciones en el Perú encaran un escenario muy distinto al que ha vivido cualquier peruano o residente en nuestro país en las últimas décadas. De escenarios de inestabilidad política y económica, hiperinflación, terrorismo y, por ende, futuro incierto para cualquiera, actualmente tenemos justificadas razones para sustentar un moderado optimismo.

Entre los años 2002 y 2008, han transcurrido ochenta meses de crecimiento sostenido, inversión privada diversificada y en ascenso - a un escalón de lograr la categoría de grado de

inversión según dos de las principales clasificadoras de riesgo - bajas tasas de inflación, balanza comercial superavitaria, notable despegue exportador, sostenida reactivación de la demanda interna y riesgo país de los más bajos de la región latinoamericana; todo lo cual grafica una situación promisoriosa para el Perú y para los peruanos.

### **La Apertura Comercial y la Agenda Interna**

Durante los años 2003 y 2008, hubo importantes avances en materia de apertura comercial para el Perú. Tratados de Libre Comercio negociados o en proceso de negociación (con EEUU, Tailandia, Singapur, Canadá, China), Acuerdos de Complementación Económica (con Chile, México) y propuestas de nuevos TLC (con CAN-Unión Europea, Corea del Sur, China, etc.) definen un escenario nuevo en el que sólo va quedando espacio para los más competitivos. No se trata solamente de lograr acceso para nuestros productos en los mercados compradores, sino también de abrir nuestro mercado. A mediados de los años noventa, el promedio arancelario por un producto importado desde el Perú era de 66%, hoy es de aproximadamente 5%.

### **El TLC con EE.UU. y la Pequeña Empresa**

¿Se beneficiarán o se perjudicarán las MyPE peruanas como resultado de la apertura comercial y concretamente el TLC con EE.UU.?

El Instituto Peruano de Economía, de la Universidad Católica, hizo un estudio de la producción por sectores ganadores y potenciales perdedores, que mostró que el 80% de las industrias en el país eran ganadoras con el TLC, había un 18% de mayor potencial de ser ganadores y sólo un 2% con mayores retos o que eran potenciales perdedores.

En los sectores ganadores (80%) se encuentran los sectores textil/confecciones, frutas y hortalizas, manufacturas livianas, legumbres y oleaginosas, plantas medicinales, industria molinera, industria química, e Insumos para fabricación de textiles y productos farmacéuticos.

En los sectores con mayor potencial (18%) se encuentran: manufacturas pesadas, productos metálicos, productos forestales, acuicultura, maderas y muebles, artesanías, ganadería, industria minera.

En los sectores con mayores retos (2%) se encuentran: trigo, maíz, algodón, arroz, cebada, carnes y lácteos.

### **Estados Unidos es el mercado más grande del mundo**

Cuando analizamos las negociaciones con EE.UU., debemos tener claro de qué estamos hablando. A veces fastidia escuchar las críticas de algunos congresistas poco conocedores, al esfuerzo que implicó conectarnos a lo que en la práctica es el mercado más grande del mundo.

Se ha hecho el ejercicio de comparar, en términos de su Producto Bruto Interno, las equivalencias de cada estado de los EE.UU. con respecto a otros países. Así, por ejemplo, California equivale a Francia, eso significa que si California se independizara de los EE.UU. ella sola sería la sexta potencia más importante del mundo. Arizona sería como Tailandia, Kansas sería Malasia, Nueva York es como Brasil, UTAH sería Perú, etc. Entonces, tenemos que entender la negociación de Perú con EE.UU., como que estamos negociando en simultáneo con cincuenta países juntos, y países muy importantes. Ese es el peso de la economía más fuerte del mundo.

## ¿Qué incluyó el Acuerdo de Promoción Comercial con los EE.UU.?

Las negociaciones del TLC con los EE.UU. fueron más allá que la extensión del ATPDA (Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga) y la reducción de aranceles. En el TLC se tratan veintiún aspectos vinculados a obstáculos serios al comercio, compras gubernamentales, inversiones, barreras fitosanitarias, solución de controversia a salvaguardas, y otros más, que hizo que las negociaciones hayan sido complejas y demoraran más de dos años.

Los temas negociados fueron:

- Capítulo 1: Acceso a mercados. Bienes industriales
- Capítulo 2: Acceso a mercados. Bienes textiles
- Capítulo 3: Procedimientos Aduaneros
- Capítulo 4: Obstáculos técnicos al Comercio
- Capítulo 5: Reglas de Origen
- Capítulo 6: Agricultura
- Capítulo 7: Sanitarios y Fitosanitarios
- Capítulo 8: Servicios Transfronterizos
- Capítulo 9: Servicios Financieros
- Capítulo 10: Telecomunicaciones
- Capítulo 11: Comercio electrónico
- Capítulo 12: Inversiones
- Capítulo 13: Compras Gubernamentales
- Capítulo 14: Propiedad Intelectual
- Capítulo 15: Medio Ambiente
- Capítulo 16: Laboral
- Capítulo 17: Políticas de Competencia
- Capítulo 18: Salvaguardias
- Capítulo 19: Solución de Controversias
- Capítulo 20: Asuntos Institucionales
- Capítulo 21: Fortalecimiento de Capacidades (Cooperación Técnica)

La apertura comercial con EE.UU. y con el mundo, ha permitido que en seis años, 2003 - 2008 se hayan incorporado 380 productos nuevos a la canasta exportadora del Perú.

Paralelamente, el esfuerzo principal del Perú debe enfocarse en mejorar los niveles de competitividad para minimizar los costos de la apertura comercial - léase competencia - y aprovechar las enormes oportunidades que ofrecen los grandes mercados, incluso con la desaceleración de su crecimiento de algunos de ellos en los últimos meses.

### Plan Estratégico Nacional Exportador - PENX

Los principios definidos en el Acuerdo Nacional, los lineamientos planteados en el Consejo Nacional de Competitividad y las acciones definidas en el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX 2003-2013) marcan la hoja de ruta que debemos transitar.

Independientemente del sector al que pertenezca o a la región en que se encuentre cada empresa, ello dependerá de cuan preparadas están para competir. En este marco, hay responsabilidad del Estado en relación a los sobrecostos que claramente restan competitividad a la actividad empresarial peruana.

Es una señal muy positiva, que de las cerca de 1,000 tareas público-privadas acordadas en el PENX, el 43% de ellas se haya logrado implementar. Sin embargo, queda mucho por seguir avanzando en materia de infraestructura, acceso a financiamiento, tributos y fortalecimiento de capacidades gerenciales en diferentes niveles. Frente a esos desafíos se requiere celeridad, porque el tiempo juega en contra.

Sin embargo, como señales buenas para el Perú podemos considerar:

- Desde 1998, las exportaciones peruanas vienen creciendo en forma sostenida.
- Entre el 2004 y el 2006, el Perú se situó dentro de los cinco países de mayor crecimiento exportador en el mundo.
- En cinco años, del 2004 al 2008 inclusive, 794 productos se han sumado a la canasta exportadora del país.
- Durante esos mismos cinco años, nuestros productos han llegado a 26 mercados nuevos. Recordemos que una evidencia de competitividad es el crecimiento exportador, porque si un comprador en cualquier parte del mundo compra un producto peruano lo hace comparándolo con otras alternativas. Si elige el nuestro es porque éste es competitivo en precio, calidad y oportunidad de entrega.
- Durante los últimos cinco años, 1,906 empresas más exportan en forma directa desde el Perú. A la fecha suman 6,656 y por cada una de ellas, participan en la cadena exportadora, en promedio 7.4 empresas.
- Crecimiento de la demanda interna con mayores retornos para las empresas. En el 2007 el retorno sobre el patrimonio de las principales empresas peruanas (Top 1000) se estimó en 30% frente a 18.3% en el 2006 según la consultora Gerens.
- Mayor y más descentralizada contratación laboral. En el 2007, el empleo urbano en empresas de 10 o más trabajadores creció 8.3% respecto del 2006 y 16.2% en relación al 2005, según Apoyo S.A.

Las exportaciones cada vez tienen un peso mayor sobre la producción de bienes y servicios (expresado en Producto Bruto Interno, PBI) a nivel mundial. Según el Banco Mundial, para que un país sea considerado País Exportador, su ratio de Exportaciones/PBI debe superar el 29%. En el Perú, este ratio en el 2001 era de 12%, se ha incrementado a 23%, en el 2008 con ventas al exterior por US\$31,329 millones estuvo cerca de superar la barrera del 29%. Lo importante es que la tendencia es clara: vamos camino a convertirnos en un país exportador.

Varios países han logrado saltos importantes impulsando su actividad exportadora, abriendo mercados y promoviendo la inversión privada. De un análisis de 35 países, se ve que todos los países que han apostado por un modelo pro-exportador, lograron un mayor crecimiento económico (expresado en el PBI). Existe una directa correlación entre crecimiento exportador y crecimiento económico. Está claro que cuando crece la exportación de pasta de tomate, por ejemplo, no sólo se benefician los exportadores sino también los productores de tomate, los proveedores de envases metálicos, de cajas de cartón corrugado, de zunchos, de bolsas plásticas, de transporte, los bancos, entre otros. Como dijimos, por cada empresa exportadora en el Perú participan en la cadena, 7.4 empresas, lo que demuestra el claro efecto multiplicador.

Perú ha tenido un crecimiento exportador sostenido desde 1998 y el 2008 podremos superar la barrera de los US\$30,000 millones. Sin embargo, otros países que empezaron de un nivel de exportaciones similar al nuestro en 1970, hoy exportan varias veces más que nuestro país.

Considerando que en el Perú, según el censo del 2007, sus habitantes sumaron 28 millones; 221 mil personas, de las cuales cerca del 50% se mantienen pobres, incluyendo un 25% de indigentes (extrema pobreza), lo lógico es orientar nuestra producción mayoritariamente hacia el exterior, teniendo en cuenta que se puede apuntar a mercados con mayor capacidad de consumo.

Las exportaciones per cápita en el Perú también se han incrementado en forma notable, de US\$ 269 en el 2001 pasaron a US\$801 en el 2007. Sin embargo, aún estamos por debajo del promedio mundial. Hay mucho trecho por recorrer.

El crecimiento exportador del Perú se ha concentrado mayoritariamente en sectores poco intensivos en mano de obra, como es el caso de la minería, en el que por cada US\$ 217,800 de inversión se genera un puesto de trabajo. En el otro extremo, para la pequeña industria, por cada US\$ 7,000 de inversión se genera un puesto de trabajo. Lo bueno es que mucho de la producción de la pequeña y mediana industria en el Perú (artesanía, joyería, manufacturas de madera, confecciones, agroindustria, etc.) también está creciendo.

Según el Banco Mundial, entre el 2004 y el 2006, Perú se situó dentro de los cinco países de mayor crecimiento exportador en el mundo. Esto tendría tres explicaciones principales:

- Altos precios de los commodities (minerales, harina de pescado, etc.). Más del 76% de las exportaciones peruanas aún se concentran en estos productos.
- Iniciativa privada con poco o nulo apoyo del Estado.
- El Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX 2003-2013) que contempla la estrategia de apertura comercial del Perú y las acciones orientadas a mejorar la competitividad del país y de las empresas exportadoras en forma particular.

Es importante además considerar que el crecimiento exportador no sólo empuja el crecimiento de la economía, sino que además reduce progresivamente los niveles de pobreza, a través de la generación de empleo mejor remunerado que en otras actividades.

El planeamiento es fundamental. Los países cuyas exportaciones han crecido lo han llevado a cabo...

- **Irlanda:** En los años setenta era proteccionista. En los noventa: reorientó su política hacia la exportación. Así, en el 2002 exportó US\$88,573 millones, casi 10 veces más que los US\$8,980 millones que exportaba en 1980. En los últimos diez años, Irlanda pasó de ser un país con un nivel desempleo del 18% a una situación de casi pleno empleo.
- **Países Asiáticos:** Han tenido tasas de crecimiento de exportaciones promedio de 20% en extensos períodos.

- **México:** Se estima que la mitad de los empleos creados desde 1995 se dieron en el sector exportador.
- **Colombia:** Las exportaciones no tradicionales pasaron de US\$2,700 en 1990 a cerca de US\$6,800 en 2001. Por cada punto porcentual de aumento real de las exportaciones del sector industrial, se crearon 8,500 nuevos puestos de trabajo.
- **Perú:** según Promperú (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo) ex Prompex (Comisión para la Promoción de Exportaciones), por cada empleo directo en actividades relacionadas al comercio exterior, se generan dos puestos indirectos.

### **Creación de la Comisión Multisectorial Permanente (CMP)**

En enero de 2003 la CMP fue creada con el propósito de elaborar y monitorear el PENX.

**Visión:** de mediano y largo plazo, conformado por las bases estratégicas que enmarcan los Planes Operativos Sectoriales, Productos y los Planes Regionales.

**Política de Estado:** Marco lógico del sector exportador. Alianza estratégica entre el sector privado y público. El consenso es la base para la política de Estado de largo plazo.

Este proceso se inició con la discusión y consenso acerca de la problemática del sector exportador. Problemática Específica:

1. La oferta es poco diversificada, con volúmenes reducidos y de bajo valor agregado. Este bajo valor agregado se observa en la alta concentración de las exportaciones en productos y cadenas de valor con escasa capacidad de generación de empleo.
2. Ausencia de estrategias coordinadas que comprometan a los sectores público y privado para identificar, priorizar, diversificar y consolidar los mercados de destino.
3. El marco legal dificulta la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior y la consolidación de mercados competitivos de servicios de distribución física y financieros con mejores condiciones de acceso para los usuarios.
4. La cultura exportadora es incipiente, aislada, no organizada, muy variable, cortoplacista y poco promotora de la competitividad.

Los **objetivos estratégicos** del PENX son:

- Desarrollar oferta exportable.
- Facilitar el comercio exterior.
- Desarrollar mercados internacionales.
- Desarrollar la cultura exportadora.

Para la **operatividad** del PENX se han elaborado:

- Planes operativos sectoriales de exportación.
- Planes estratégicos regionales de exportación.
- Plan maestro de facilitación del Comercio.
- Plan de cultura exportadora.
- Planes operativos por mercados.

### **El PENX impulsa la infraestructura para el Comercio Exterior**

Podemos mencionar como avances, en la implementación de medidas destinadas a impulsar la competitividad en infraestructura para el comercio exterior, las siguientes:

- Promulgación de Ley, Reglamento y Plan Nacional de Desarrollo Portuario y Concesión del Muelle Sur en el Puerto del Callao. (2003 -2006)
- Convenio entre Autoridad Portuaria Nacional y Proinversión, para el inicio de promoción de inversión privada en Puertos. (2005)
- Tratamiento de exportación a combustibles de líneas aéreas y navieras (rancho de naves). (2005)
- Guía de orientación al Usuario del Transporte Marítimo y Servicios Portuarios. (2005)
- Ley de Reactivación y Promoción de la Marina Mercante (2005)
- Ley de Internamiento Temporal para aerolíneas nacionales (2005)
- Ley de Promoción de los Servicios de Transporte Aéreo (2005)
- Ley y Reglamento de la Ley General de Aduanas.
- Mejoramiento del DRAWBACK en compras locales.
- Creación del Reglamento del Régimen del Buen Contribuyente en Operaciones de Importación Temporal.
- Seguro de Crédito al Exportador: A mayo del 2009 US\$301 millones colocados.
- Constitución de un fondo de capital de Riesgo: SEAF Perú colocará a las medianas empresas exportadoras US\$15 millones.
- Concesión del Puerto del Callao.
- Nuevo procedimiento de Exportación Definitiva.
- Conformación del Grupo Consultivo en Temas Aduaneros.
- Publicación del Plan Nacional de Desarrollo Portuario.
- Creación del Consejo de Calidad del Puerto del Callao: Conformación del grupo de trabajo donde participa MINCETUR, con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios portuarios en el país.
- Ley de Reactivación y Promoción de la Marina Mercante
- Ley de Promoción de los Servicios de Transporte Aéreo
- *Call Center*

Para el desarrollo de la Cultura Exportadora, se vienen ejecutando actividades que fomentan valores:

- Programa Nacional de Concurso Nacional de Tesis Universitarias y Planes de Negocios de Comercio Exterior y Turismo. (2005 -2006)
- Introducción del Curso de Comercio Exterior en el currículo de educación secundaria.
- Elaboración del Manual del Docente y textos escolares para Curso de Comercio Exterior para la educación secundaria. (2006)

- Capacitación a 2,000 docentes en 1,050 centros educativos en 16 regiones. (2005 -2006)
- Diseño del Portal Educativo de Comercio Exterior (PECEX). (2006)
- Capacitación a 32,000 participantes en talleres, foros y eventos relacionados a la Cultura Exportadora.

### 3.3 Lo pendiente

#### **Ubicación no destacada en el Índice Global de Competitividad**

Si entramos en el concepto de competitividad, hay que tener algún criterio de mención objetiva y es cierto que siempre se puede discutir sobre las diferentes metodologías empleadas. El World Economic Forum (WEF), es una institución respetada, que año tras año mide los niveles de competitividad de los países y los compara.

Según el Reporte Global de Competitividad 2008-2009 del WEF, en el caso de Perú estábamos en el puesto 77 de entre 125 países en el año 2005, y el 2008 ocupamos el puesto 73, lo que constituye un avance insuficiente, pero es un avance al fin y al cabo. Chile está en el puesto 50, México en el 55, Colombia en el 79 y Argentina en el 62.

Pero se mantienen algunas limitaciones y dificultades para el tema de competitividad. Así tenemos barreras institucionales y burocracia donde el Perú no está bien ubicado en comparación a estos 125 países; igualmente, en materia de derechos de propiedad, independencia del Poder Judicial, favoritismo en las decisiones gubernamentales y niveles de corrupción en el país. También hay un rezago importante en competitividad y tecnología, constatándose que hay poca inversión del Estado y de las instituciones académicas en transferencia tecnológica, lo cual es un elemento que limita seriamente al desarrollo del país.

Parece contradictorio, pero si uno preguntara cuál es el problema principal del país, creo que se coincidiría en señalar que es el alto nivel de pobreza, ¿Pero como se combate la pobreza?, pues generando empleo y si eso es así, ¿Por qué somos uno de los países más burocráticos que desalentamos la iniciativa empresarial?

#### **Para abrir una empresa**

Para abrir una nueva empresa, según datos de Doing Business para el año 2007 en Brasil se requerían 148 días de trámites, en Ecuador 90, en Perú 72, en Bolivia 59, en México 56, en Argentina 41, en Colombia 39, en Japón 29, en Chile 27 y en EE.UU. cinco días. La demora para abrir una empresa, evidentemente desalienta la creación de estas fuentes de empleo.

#### **Exportación o importación**

También estamos rezagados en números de días para gestar un negocio de exportación o importación. Según datos del año 2006, en Perú se requerían 102 días, en Colombia 43 y en Chile 27 días. En cuanto a los días necesarios para hacer una exportación, en Colombia toma 34 días, en Perú 24 y en Chile 23 días; mientras que para realizar una importación, en Colombia toma 42 días, en Perú 31 y en Chile 24 días.

#### **Problemas para acceder a créditos**

Nuestros exportadores de la pequeña empresa tienen limitaciones para acceder al financiamiento, y aun cuando consiguen financiamiento este es caro, poco competitivo.

El MINCETUR, con datos del World Economic Forum, elaboró unas comparaciones entre países de cuán fácil es obtener un préstamo sólo con un buen plan de negocios y sin garantías, el rango va de 1= imposible y 7 = fácil. Taiwán 5.2, Chile 4.1, EE.UU. 4, Venezuela 3.9, Colombia 3.2, Perú 2.5, Bolivia 1.9, Ecuador 1.8. Esta ubicación revela, por un lado, el escaso acceso al crédito para las micro y pequeñas empresas, y por otro, una desventaja con relación a países con los que competimos en el mercado internacional. Hay muchas MYPE en el Perú, que acceden a créditos con tasas que bordean el 40% de interés anual. Imposible competir en el exterior con esos costos financieros.

### Costos logísticos caros

Los costos logísticos, portuarios, transporte, expresados como porcentaje de los ingresos de las empresas, en el año 2002 tenían el siguiente peso: en Perú 32%, en Argentina 25%, en Brasil 23%, en Colombia 19%, en México 16%, en Chile 14%, en EE.UU. 9%. Para el año 2007 en Perú bajó a 29%, que no es mucho porque seguimos con cinco a siete puntos porcentuales por encima de países vecinos, es decir, tenemos un sobre costo del carácter logístico que involucra la parte del trabajo del Estado en materia de infraestructura.

Por ejemplo, al no contar con puertos y aeropuertos descentralizados en muchas zonas del país, la mercadería de exportación se envía hasta Lima por carreteras que no se encuentran en buen estado. Es decir, el exportador paga fletes innecesarios y onerosos que encarecen su producto y lo hacen menos competitivo. Tal es el caso de muchos productores de frutas y hortalizas tanto en la costa sur como en la costa norte del país, cuyos productos son trasladados hasta el aeropuerto del Callao para su transporte al exterior, previo almacenamiento en un terminal de frío para su conservación. Es asombroso que transportar madera de Pucallpa al Callao cuesta hoy más que transportarla del Callao a Shanghai.

### Déficit en infraestructura y servicios portuarios y aeroportuarios

- Hace más de 30 años que no existe inversión en infraestructura y servicios portuarios.
- Mover un contenedor de cuarenta pies en el Callao cuesta US\$ 600 y hacerlo en Valparaíso o Buenaventura cuesta entre 30% y 40% menos. La diferencia es notoria. Lo propio pasa en términos de disponibilidad de infraestructura para transporte aéreo.
- Tarifas a la carga por uso de muelle en contenedor 25% a 40% superiores a Chile, Ecuador y Colombia.
- No hay Grúas Pórtico.
- Red de puertos sin servicio regular de naves porta contenedores.
- Permanentes huelgas y paralización de operaciones.
- Retrasados en concesiones portuarias.
- No existe inversión en red de aeropuertos regionales.
- Aeropuertos regionales de nivel internacional sin equipos modernos de ayudas a la navegación.
- No existe infraestructura y equipamiento para manejo de carga en aeropuertos regionales.
- Se carga con IGV al combustible a las líneas aéreas en vuelos internacionales.
- Fletes aéreos 40% más caros que Chile, estando tres horas más cerca de Miami.
- Ausencia de Conectividad Aérea.
- Retrasados en concesiones aeroportuarias.



# 4. LA TAREA DEL ESTADO

Sin duda que el Estado juega un rol fundamental en el estímulo a la competitividad del país.

## 4.1 Mantener un marco macro económico estable

Esta es una tarea fundamental que le compete al Estado y en este sentido, los avances en el Perú han sido muy importantes durante los últimos años. Prácticamente todos los indicadores macroeconómicos son positivos, las proyecciones siguen siendo buenas y el riesgo país se encuentra en niveles relativamente bajos. Dos calificadoras de riesgo ya le dieron al Perú el grado de Inversión, lo cual es sumamente valioso, dado que muchas empresas importantes en el mundo tienen como política invertir solamente en países con esta categoría.

## 4.2 Orientación hacia fuera

Perú continúa avanzando en su esfuerzo por abrirse al mundo a través de Tratados de Libre Comercio (EE.UU., Canadá, Tailandia, Singapur, etc.) y Acuerdos de Complementación Económica (México, Chile, etc.). Asimismo, la formulación y avances en la implementación del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX 2003-2013) constituyen un avance significativo en materia de competitividad. En este último esfuerzo corresponde profundizar una fuerte labor para reducir/eliminar sobrecostos importantes que aún limitan la competitividad de nuestras empresas.

## 4.3 Infraestructura

Las deficiencias en infraestructura vial y portuaria principalmente, se traducen en sobrecostos importantes que restan competitividad a nuestros productos. Los programas de privatización y concesiones, para una economía con recursos financieros limitados resulta una necesidad. Los avances logrados son importantes, pero es fundamental seguir avanzando al respecto.

Las posibilidades reales de mejorar la economía de la Sierra y de la Selva peruana, que cuentan con recursos naturales de mucho valor (forestales, acuícolas, agroindustriales, etc.) dependen de que se tenga esa infraestructura.

## 4.4 Presión tributaria

Desde hace varios años, la relación entre el monto total aportado por los contribuyentes al fisco y la producción nacional, llamada presión tributaria, se ha estabilizado en alrededor del 15%. Cabe anotar que dicha cifra es un promedio, recayendo el mayor peso de la carga tributaria en las empresas formales, calculándose para estas tasas de 25% hasta por encima de 30%. Ello se debe a que las medidas tributarias adoptadas han incidido en aumentar los porcentajes de los impuestos (por ejemplo, el IGV de 18% a 19% en la actualidad), en lugar de hacer que quienes no los pagan se incorporen al grupo de los contribuyentes formales. En otras palabras, se requiere ampliar la base tributaria más que ejercer mayor presión sobre los que ya tributan.

Muchos países, Irlanda entre ellos, adoptaron una política tributaria muy simple: tasas impositivas bajas. Ello permitió reducir (y casi anular) los niveles de evasión, que en el Perú sigue siendo alta.

#### 4.5 Distribución de la riqueza y programas de apoyo social

Aunque el país viene creciendo por más de ochenta meses consecutivos, el problema es la lentitud con la que este crecimiento se va transformando en desarrollo, generación de empleo y bienestar para más peruanos. Mientras los índices de pobreza y pobreza extrema sigan altos, mientras la pobreza rural se mantenga casi estática, es evidente que tendremos una masa importante de peruanos que reclamarán cambios y que no están dispuestos a esperar.

En este marco y en adición a las propuestas de desarrollo productivo del país, es importante articular todos los recursos orientados a programas de apoyo social para ser más eficientes en su aprovechamiento.

#### 4.6 Educación

Este es uno de los puntos clave para generar un cambio importante en el país. Lamentablemente en el ranking de competitividad educativa estamos claramente a la zaga del mundo y de la región latinoamericana. La inversión más productiva es la inversión en mentes. La historia reciente es la de India, que decidió orientar su esfuerzo principal a seleccionar y potenciar las mejores mentes del país. Hicieron lo propio Corea, Singapur e Irlanda, con cambios espectaculares, que también podrían darse en el Perú.

#### 4.7 Salud

Los bajos niveles nutricionales de la población como consecuencia de los altos niveles de pobreza y pobreza **extrema**, definen al sector salud como una prioridad para el Estado peruano.

En mortalidad infantil, Perú aparece en el puesto 80 del Reporte Global de Competitividad frente a Colombia (67) o Singapur (2). La esperanza de vida en el Perú es de 73 años, mientras que en Japón es 83, Chile 78 y México 74.

#### 4.8 Reforma del Estado

Actualmente, el Estado se mantiene como el principal informal de la economía peruana. Redefinir la estructura del Estado y considerar una burocracia eficiente y bien remunerada, posibilita una disciplina sostenida en el buen manejo de la economía en su conjunto.

# 5. LA TAREA DE LAS EMPRESAS

Las experiencias exitosas y también las fallidas de empresas peruanas que han pretendido internacionalizarse en los últimos años, nos permiten definir algunas consideraciones que pueden ser útiles para reducir las posibilidades de fracaso:

## 5.1 Desarrolle uno o más “pilotos”

Aunque cuente con los recursos para desarrollar su idea de negocio en dimensión comercial, la sugerencia es que desarrolle una o más operaciones de prueba (“pilotos”) a pequeña escala, para experimentar la operación, identificar los cuellos de botella y calibrar los riesgos. En esta etapa, lo recomendable es que el mayor porcentaje de la inversión –buscando que sea el 100%– corresponda a costos variables (servicios de procesamiento, compra de materia prima, etc.) y no a costos fijos (maquinaria, planta, etc.).

El “piloto” implica el siguiente proceso:

- 1) **Identificación de la oportunidad comercial** (la idea del negocio). Por ejemplo, exportar mandarinas en almíbar a Canadá. Existen al respecto diferentes fuentes que nos pueden servir en esta etapa: instituciones públicas (SUNAT, PROMPERÚ, MINCETUR, RR.EE., etc.), gremios empresariales (ADEX, SNI, COMEX, Cámaras de Comercio, Cámaras Binacionales, entre otros), instituciones de cooperación internacional (USAID, Comisión Europea, CBI-Holanda, JETRO-Japón, etc.), revistas especializadas (Foodnews, Infofish, Textiles, etc.), ferias y misiones comerciales, entre otras opciones.
- 2) **Evaluación de las condiciones del mercado.** Tamaño, características del segmento de interés, tendencias, condiciones de acceso (barreras arancelarias y para-arancelarias, logística, etc.), canales de distribución, rentabilidad (competencia, estacionalidad), etc.
- 3) **Evaluación de las posibilidades de oferta.** Abastecimiento de materia prima/insumos, servicios de procesamiento, estructura de costos. Aquí se comparan los costos presupuestados contra el precio de mercado, para definir si el negocio vale la pena o no.
- 4) **Identificación de posibles clientes.** A través de PROMPERÚ, gremios empresariales, revistas especializadas, instituciones de cooperación internacional, etc.
- 5) **“Marketing,” elaboración y remisión de una propuesta comercial.** Esta debe contener principalmente una presentación breve de la empresa (referencia a la página web), definición precisa del producto, todas las especificaciones técnico-comerciales (envase/embalaje, tiempo entre la confirmación de la orden de compra y el embarque -lead time- medio de pago, Incoterms), cantidad, estacionalidad y vigencia de la oferta, etc.
- 6) **Negociación.** Es fundamental considerar que todo implica un costo que alguien deberá asumir. Por lo tanto se negocia absolutamente todo, no sólo el precio.
- 7) **Verificación de referencias del o los clientes seleccionados.** Es importante acudir a centrales de riesgo, cámaras de comercio en el país del potencial cliente, gremios empresariales locales, etc. para asegurarnos de la confiabilidad de estas empresas.

- 8) **Formalización del compromiso.** A través de un Contrato de Compra-Venta Internacional, entendido como un acuerdo privado entre el exportador y el importador en el que se estipulan todas las condiciones de la operación. Se consideran en el contrato, cláusulas de responsabilidad y sanción para las partes, resolución de conflictos, y otros.
- 9) **Definición de Alternativas de Financiamiento.** Capital propio, financiamiento bancario, etc.
- 10) **Organización y cumplimiento del cronograma de producción.** Esta etapa supone una coordinación muy estrecha con el área comercial y financiera para cumplir a tiempo y no asumir sobrecostos financieros.
- 11) **Coordinación de la logística de exportación y el embarque.** Esto implica la reserva de espacio para el transporte internacional, flete interno, preparación de todos los documentos de embarque, inspección de la carga, agenciamiento de aduana, etc.
- 12) **Cobranza de acuerdo al medio y plazo de pago acordado.** Es importante tener mucho cuidado con los términos de la documentación que establece las condiciones y mecanismos para que se nos efectúe la cancelación correspondiente.
- 13) **Comparación entre lo presupuestado y el resultado real.** Esta es la etapa clave porque permite analizar paso a paso la operación, identificar los puntos críticos, lo controlable y lo no controlable que a priori muchas veces no se sopesa adecuadamente. En función a ello se proyecta el negocio.

## 5.2 Investigue el mercado y defina sus segmentos

Todo negocio parte de la demanda, no de la oferta. Por lo tanto, es absolutamente necesario comprender el mercado que se va a trabajar. Si voy a vender una frambuesa en el mercado de EE.UU. debo saber si es un producto que se consume masivamente o no, si lo consumen los norteamericanos o algunas etnias en particular, si lo consumen todos, niños, señoras o adultos mayores, si el producto se consume por su sabor o por propiedades terapéuticas, entre otros detalles.

Segmentar el mercado es clave. En EE.UU, a manera de ejemplo, la población crece anualmente a un ritmo promedio de 1.8%. Sin embargo, el segmento correspondiente a la población hispana en ese mercado (44.8 millones) crece a un ritmo de 4.1%. Dentro de ese segmento, hay más de un millón de peruanos ubicados principalmente en New York, New Jersey, Connecticut, California, Florida y Washington DC. Dentro de ese millón hay, a su vez, sub-segmentos con características y hábitos distintos. Algunos más “americanizados” y otros más inclinados al “consumo nostálgico” de productos peruanos.

## 5.3 Existe oportunidad para producción en pequeña escala

Muchas veces se asume que la exportación en general y particularmente la dirigida al gran mercado de EE.UU. suponen necesariamente volúmenes grandes. Sin embargo, es perfectamente posible ingresar a grandes mercados con producciones pequeñas, en la medida que se segmente bien, se identifique claramente el canal adecuado y se ofrezca productos con alto valor agregado.

## 5.4 Busque y estudie información relevante para su negocio

Los mercados son sumamente dinámicos. En muchos rubros, de una temporada a otra, muchas cosas pueden cambiar: nuevos empaques, nuevos colores para las flores, nuevos diseños para el calzado o las confecciones, preferencia de mezcla de metales para la joyería, productos transgénicos, preferencia por lo natural/orgánico, etc. Por lo tanto, es fundamental saber aprovechar la información de fuentes institucionales, revistas especializadas, contactos en el mercado, etc. Para sostenerse en el mercado y, en muchos casos, anticiparse a los cambios.

## 5.5 Capacítese en forma continua

La creciente competencia obliga cada vez más a estar preparado en forma permanente. Estar actualizado en herramientas modernas de gestión, asumir la calidad como un proceso continuo, conocer sobre estrategias empresariales, identificar posibilidades de alianzas estratégicas para sobrevivir y crecer, son algunos de los temas en los que el empresario de hoy debe capacitarse y desarrollar destrezas.



# 6. CRECER SOLO O CON SOCIOS: ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Un elemento que las empresas pequeñas están demostrando que funciona en el Perú, es la apuesta por las alianzas estratégicas. Las empresas siempre van a tener la posibilidad de desarrollarse solas, en forma individual o de apostar por modelos de asociatividad, que consiste en juntarse con otras para crecer más rápido, para reducir la curva de aprendizaje, para aminorar los riesgos.

Uno de los esquemas corresponde al de consorcios. El consorcio es una alianza estratégica horizontal entre pares, es decir entre empresas del mismo tamaño y características, con un objetivo de acción conjunta, orientado a mejorar la competitividad de las empresas participantes. Veamos cómo los consorcios explican parte del crecimiento exportador del agro nacional en los últimos años.

## 6.1 Consorcios

### Modelos de consorcios

Hay dos tipos de consorcios. Uno, que somos 18 empresas que producimos menestras y decidimos crear una nueva razón social, que va a ser la que exporte nuestra producción. Otra posibilidad es que todas las empresas mantenemos nuestra independencia y lo que hacemos es crear una gerencia comercial común. Una sola empresa puede tener un gerente o jefe de exportaciones al que le paga 2.500 soles al mes, pero si 18 empresas pueden tener un mejor profesional pagándole cuatro mil dólares mensuales, para que canalice la oferta de todas ellas.

### Ventajas y desventajas de los consorcios

El consorciamiento permite aprovechar las economías de escala, que es el primer argumento para convocar a otros al consorcio. Alguien que produce y exporta solo, digamos que compra 200 kilos de urea al mes, pero el consorcio al comprar cuatro toneladas puede lograr un 15% de descuento. Esa es la economía en escala, es decir, mayor volumen a menores costos unitarios. Como consorcio, también se tiene mayor poder de negociación, una cosa es vender un contenedor y otra es vender 40 contenedores. El mayor poder de negociación se da frente a los clientes, a proveedores, a las empresas de servicios.

Otra ventaja es la complementación de capacidades, porque se suman y se potencian las fortalezas. Se juntan cinco productores de mango, uno tiene fundo de producción agrícola propia, eso le da seguridad al consorcio; el otro tiene planta de proceso; otro conoce el mercado local, el otro conoce el mercado europeo, otro conoce el mercado americano; eso es complementación de capacidades y fortalezas.

El consorcio da mayores garantías, que permite mayor participación en el mercado donde se está actuando, la posibilidad de ampliación de mercados, y ampliación de la oferta exportable. Permite también reducción en la compra de insumos, acceso a servicios, mayor apalancamiento financiero, la posibilidad de desarrollar una marca propia, como en el caso de CPF del Perú y otras ventajas. Asimismo, los consorcios permiten eliminar intermediarios y llegar en forma más directa a los consumidores finales.

Sin embargo, uno podría decir, si todo esto es verdad y no es pura teoría, entonces por qué hay tan pocos ejemplos de consorcios. La explicación está en la idiosincrasia. Tenemos resistencia a las alianzas, somos desconfiados, tal vez hay ausencia de un rol más promotor del Estado, y falten algunos incentivos. También es la incapacidad para generar un producto homogéneo, cuando se recoge la producción de varios productores nos damos cuenta que cada cual produce a su manera y eso es un problema.

Los fracasos de consorcios en el Perú, se explican en los factores señalados en el párrafo anterior, que derivan en una falta de visión común de los participantes. Ello se refleja, por ejemplo, en la calidad heterogénea. El Consorcio productor de polos en algodón en Gamarra, Artesanías del Perú, Joyeros Peruanos, son ejemplos de consorcios que fallaron.

Contrariamente están los casos de éxito como los que se han dado en el agro: PROBANANO que exporta unos 22 millones de dólares; PROVID, PROHAS, PROCITRUS que exportan inclusive con marca propia (Malki) al mercado internacional.

## 6.2 Subcontratación

También hay un modelo de alianza estratégica que se llama subcontratación o subcontrata, que articula a grandes con pequeñas empresas. En el Perú se dio mucho en los años ochenta en los sectores metalmecánica, calzado y textiles; es decir, empresas grandes redefinieron su negocio principal y el resto lo tercerizaron. Por ejemplo BATA, su negocio central (su core business) era fabricar calzado, pero también producía pasadores y otros accesorios. La empresa decidió tercerizar y concentrarse solamente en la fabricación de calzado.

Esta subcontratación da ventajas a las pequeñas empresas, porque les permite vincularse a clientes grandes y más exigentes, los cuales transfieren un *know how* en el manejo productivo. Esto constituye carta de presentación espectacular frente a otros clientes. Igualmente, genera ventajas frente a la gran empresa porque se reducen costos fijos, alcanza la especialización, mayor agilidad y rapidez para responder a pedidos urgentes.

## 6.3 Franquicias

La franquicia es otro de los sistemas de alianza estratégica que ha sido súper revolucionario en los últimos años. Consiste en que una empresa que tuvo éxito, formatea su modelo de negocio, lo plasma en manuales de marketing, de administración, de operaciones, y transmite todo ese conocimiento empaquetado (*know how*) a un tercero llamado franquiciado, quien paga un monto de entrada y un porcentaje de regalías.

Esto que se define de manera tan sencilla, es una revolución absoluta en los sistemas de distribución de productos y servicios en el ámbito mundial. Cada tres minutos se inaugura un nuevo local de franquicia en alguna parte del mundo. Existen más de 20,000 empresas franquiciantes y 3.2 millones de franquiciados. Los países más franquiciantes son EE.UU., Canadá, Brasil, Japón, Australia, Inglaterra, Francia y México.

Los negocios de franquicia tienen una mortandad muchísima más baja que los negocios independientes. Según el departamento de comercio de los EE.UU. al cabo de cinco años solo el 18% de los negocios independientes ha sobrevivido, mientras que en el caso de los negocios franquiciados sobrevive el 92%.

- En EE.UU. más de la mitad de las ventas minoristas se efectúan en locales franquiciados. Existen más de 700.000 establecimientos franquiciados y emplean 8.5 millones de personas.
- En Brasil, aproximadamente 500 empresas franquiciantes facturan con sus franquiciados más de US\$ 5,000 millones, es el tercer franquiciante en el mundo. En su mayoría se trata de franquicias nativas.
- En Argentina, 350 empresas generan cerca de 60,000 empleos.
- En México, 750 franquicias venden más de US\$ 4,500 millones anuales, cuentan con más de 35,000 locales y 350,000 empleos permanentes. El 68% lo constituyen marcas mexicanas.
- En Venezuela, existen más de 250 marcas franquiciantes, con 2,000 franquiciados, 55% nacional y 45% extranjeras.

En la franquicia participan dos actores, el dueño del negocio llamado **franquiciador o franquiciante**, que es el que presta su marca y transmite su *know how*, y el receptor del negocio que es el **franquiciado**, quien paga un canon por el derecho de desarrollar una actividad comercial utilizando el nombre y el sistema del franquiciante (*Initial Fee*), más un porcentaje de regalías mensuales sobre las ventas (*Continuing Royalty Payment*).

Las ventajas para el **franquiciado** son:

1. Se cuelga de una marca comercial reputada.
2. Tiene asistencia y transferencia permanente de nuevos consejos.
3. Facilita el acceso a financiamiento.
4. Hay una motivación constante.

Las ventajas para el **franquiciador** son:

1. Tiene un socio que conoce mejor el mercado.
2. En lugar de hacer la inversión, cobra por enseñar lo que sabe y así sustituye inversión por ingresos inmediatos. Esto es el secreto de la franquicia.

### Formatos de franquicia:

**Franquicia maestra** (*Master Franchise*), es cuando se da en forma exclusiva para una región, es el caso de Pizza Hut en el Perú. También permite sub franquiciar, es decir, el que tiene la franquicia de Pizza Hut en el distrito de Jesús María y descubre que la región de Lambayeque puede ser un mercado favorable, entonces busca allí un empresario que quiera actuar como subfranquiciador del negocio.

**Franquicia múltiple**, en este caso se la da a varios para un mismo mercado, no es exclusiva en el mercado, y no se permite subfranquiciar. Por lo general se define de antemano: cinco locales en cinco años, cuatro locales en tres años, etc.

**Franquicias individual**, son franquicias exclusivas y que quieren establecerse una por región.

**Corner Franchise**, se llama así, porque son franquicias que requieren poco espacio físico para que el negocio funcione y por lo que pueden moverse dentro de negocios mayores, como vemos en los centros comerciales Pharmax, Wong, Metro, Plaza Vea, en los cuales dentro de la galería está la lavandería Pressto. Entonces, en lugar de invertir en locales, la franquicia opera dentro de un local mayor.

### **Razones de fracaso de las franquicias en Perú**

Aún con todas sus ventajas fracasan algunas franquicias, debido a mala gerencia, al mal planeamiento, pero fundamentalmente por una deficiente tropicalización, que es adecuar la franquicia a los hábitos del país. Algunas franquicias son absolutamente rígidas y no se adaptan. En el caso del Perú es la explicación del por qué fracasaron varias franquicias. Por eso tiene que hacerse un esfuerzo de adaptación, partiendo de un estudio de mercado, de identificar dónde exactamente se ha de ubicar el establecimiento, identificar dónde está la masa crítica de consumidores. Contemplar el sentido del tráfico, los servicios conexos como bancos, estacionamientos, seguridad, y todo lo que asegure el buen funcionamiento del negocio.

En el Perú el fracaso de las franquicias es del 14%, alto si lo comparamos con el 8% de los fracasos en los EE.UU. Tenemos como ejemplo el caso de Taco Bell, Sir Pizza, Miami Subs, Subway, Hard Rock Café, Swensens, Yoguen Fruz, Heidis, Blimpie y otros más. **Franquicias importantes, que con todo el marketing americano y demás han fracasado, tampoco es que todo salga espectacular.**

### **El desarrollo de franquicias en el Perú**

Hubo un despegue muy fuerte de franquicias en el Perú. Al 2007 considerando el ingreso de nuevas franquicias y la salida de otras, se estima que ya había 84 negocios de franquicia que facturaban aproximadamente US\$ 572 millones y generaban alrededor de 10,000 puestos de trabajo.

La primera franquicia que ingresó a Perú fue KFC en 1981. El boom de la franquicia se dio en 1995 cuando ingresaron 30 franquicias al mercado peruano, mostrando un 100% de crecimiento en 18 meses. Fuertemente concentradas en marcas americanas al inicio, actualmente el 30% de las franquicias que funcionan en el país son peruanas. A mediados de 2008 el número de marcas franquiciantes locales llegaba a 36, registrando un crecimiento de 30% por año.

Se produjo un despegue, por encima de lo estimado por cualquiera de las franquicias que se ha establecido en el Perú. Starbucks Coffee, hablaba de tener 11 locales para el 2008 y para ese año tuvo 20 locales. Gold's Gym experimentó una expansión espectacular con 650 gimnasios en el mundo, 11 en Lima Perú.

“Las Canastas” y “Las Brujas de Cachiche” participaron en la XXXI Feria Internacional de Franquicias de México y fueron franquiciadas a la empresaria mexicana Clelia Márquez Canales. También tuvieron éxito “La Mar Cebichería” y “Segundo Muelle”, ambos ya funcionan en México.

Tenemos varias franquicias peruanas que se están exportando, entre ellas el rubro que lidera el mencionado mercado es el gastronómico, pues de 11 franquicias peruanas en el extranjero un 90% son de este tipo:

- China Wok (Ecuador, Panamá, Costa Rica, El Salvador y Guatemala).
- La Caravana (Estados Unidos)
- Pardo's Chicken (Chile y EE.UU.)
- Bambos (India, Panamá)
- Alfresco (Chile)
- Rosatel (México y Chile)
- Rocky's (Bolivia, Brasil y España)
- Astrid & Gastón (Venezuela, Chile, Ecuador, España)
- La Mar Cebichería (México, con proyección a expandirse a 25 mercados)
- Heladería 4D (Paraguay)

Debemos destacar que se ha empezado a diversificar el mercado de franquicias y ha comenzado a entrar en provincias. Las mejoras en los niveles de empleo e ingresos de los pobladores de diversas ciudades del interior del país, significa una mayor capacidad de consumo, lo cual genera una demanda por productos de mayor calidad que las franquicias suelen tener, especialmente en el rubro gastronómico. Los foodcourt en Trujillo, Piura, Arequipa, Cajamarca, etc., son un claro ejemplo de ello.

## 6.4 Licencia de marca

La licencia de marca, es un contrato mediante el cual el titular de una marca (**licenciante**) otorga la autorización a un tercero (**licenciatarío**) para usar dicha marca a cambio de una contraprestación pactada, sin que esto signifique que el titular se desprenda o transfiera definitivamente la titularidad sobre la marca.

Esto quiere decir que el fabricante, en lugar de vender los productos con su marca propia, fabrica para la marca de su cliente. Esto se ha difundido ampliamente en el sector textil-confecciones, donde Nettalco, Textimax, Diseño y Color, Topy Top, y otros, fabrican prendas para Lacoste, Nike, Adidas, County Seat, Reebok, Sprit, etc. De los 1,750 millones de dólares de exportación del Perú en ese sector, la gran mayoría corresponde a producciones bajo licencias de marca.

Obligaciones del **licenciante**:

- Autorizar el uso de la marca, sea o no de carácter exclusivo.
- Mantener en pleno vigor y efecto el registro de la marca, así como solicitar la renovación de dicho registro y anotar ante la oficina de propiedad intelectual, todos los cambios que la afecten.
- Entablar las acciones correspondientes contra los terceros que violen el derecho sobre la marca licenciada.
- Ejercer un estricto y eficaz control de la calidad.

Obligaciones del **licenciatario**:

- Cumplir estrictamente las medidas de control de calidad establecidas por el licenciante.
- Informar oportunamente al licenciante sobre posibles infracciones al derecho de uso de marca.
- Mantener e incrementar el “*goodwill*” de la marca licenciada.
- Cumplir con el pago de la contraprestación exigida por el licenciante.

## 6.5 Joint Venture

Existen distintas definiciones de Joint venture:

*“Es un acuerdo contractual entre dos o más partes para dividir -sobre la base pactada- los riesgos, los beneficios y las posibles pérdidas de una actividad económica específica y determinada en el tiempo y en el objeto”* A.E. West “Thinking Ahead: The Jointly owned Subsidiary”.

*“Es un acuerdo accionario a través del cual dos o más empresas forman una tercera entidad para desarrollar actividades específicas”* M. Gorbis, K. Yorke “Strategic Partnership: A new corporate response”.

Según la fórmula contractual pueden ser:

**a) Equity joint venture = corporate joint venture = joint venture corporativo**

Es una asociación en la que dos o más partes comparten los riesgos financieros y la toma de decisiones por medio de una participación conjunta de capitales en una empresa común.

**b) Non equity joint venture = contractual joint venture = joint venture**

Es una asociación de intereses en las que se comparten los riesgos pero no se forma una persona jurídica, ni hay contribuciones de capital. A diferencia de Equity Joint venture, aquí no se crea una empresa sino que se establece un contrato en el que se define el negocio y las participaciones.

Así, se puede definir a las Joint Venture como alianzas de coparticipación entre dos empresas que son complementarias, donde una tiene lo que le falta a la otra. Una empresa puede poner el dinero, la transferencia tecnológica, tener la marca comercial en el mercado, la otra empresa poseer los recursos naturales, la ubicación estratégica, los costos de fabricación más bajos.

Esto se da mucho en el Perú, por ejemplo el grueso de la minería peruana se ha desarrollado al amparo de Joint Venture entre empresas locales y empresas del exterior. Tenemos el caso de la empresa Yanacocha que es una Joint Venture del grupo peruano Buenaventura, de la familia Benavides y la Newmont, que es la número dos en la extracción de oro en el mundo. Entonces las Joint Venture, corresponden a una fórmula de expansión muy interesante, que ha explicado inicialmente el despegue de la minería. Ahora se está dando en el sector agroindustrial y pesca para consumo humano directo.

## Pasos para establecer una Joint Venture:

1. Motivación de la o las partes.
2. Definición del proyecto: objetivos, características de la empresa, mercado, requerimientos tecnológicos, inversión-retorno, marco legal, tiempo de implementación, etc.
3. Identificación del o los candidatos a socio: situación financiera, características complementarias, compatibilidad organizativa, sistemas de producción/comercialización/operaciones, confianza y compromiso.
4. Negociación: determinación de objetivos, designación de negociadores, planteamiento de agenda, concesiones y reservas, acuerdos y compromisos.
5. Formalización del contrato.
6. Organización y administración.
7. Evaluación de avances y resultados.

## Causas del fracaso de las Joint Venture

Son varias las razones por las que fracasan algunas Joint Venture:

**Sobrevaloración de capacidades:** A veces se sobre estima lo que puede hacer nuestro socio. No debíamos decir: “Me estoy aliando con un francés y por ser de Francia creo que es un campeón del marketing, o el genio de la logística”. Tal vez yo tengo mayor capacidad comercial o tecnológica que mi socio; entonces, no debo prejuizar por la nacionalidad ni por otra razón el grado de conocimiento de mi socio.

**Estilos y estrategias de dirección y gerencia:** Hay que tener mucho cuidado con este tema, por lo general se cree que una estrategia que funcionó en un país también funcionará necesariamente en Perú. No es así. Un caso ilustrativo de lo anterior se vio hace treinta años, cuando Coca Cola superaba en ventas a Inca Kola en el Perú, y la gente de la Coca Cola trajo al director de marketing que tenían en Chile; ese director de marketing hizo en Perú algo que le había resultado bien en otro país: sacó un spot publicitario en televisión, de comida de chifa con Coca Cola, comida criolla con Coca Cola, pollo a la brasa con Coca Cola; eso para la cultura peruana resulta hasta ofensivo, porque Inca Kola es la bebida de “sabor nacional”. Como resultado, Coca Cola bajó sus ventas, Inca Kola la superó, y nunca más la Coca Cola pudo superar a Inca Kola, a la que más tarde tuvo que comprarla. Como vemos, se puede creer que una estrategia agresiva que funcionó en algunos mercados también puede funcionar en el Perú. Hay orientaciones o realizaciones estratégicas que deben ser diferentes.

**El marco legal:** Igualmente es un tema de cuidado. Por ejemplo, si me asocio con una empresa danesa, para empezar se tiene que entender que en Perú nos basamos en el derecho romano, ellos se basan en derecho anglosajón, son principios jurídicos distintos. Por eso, lo recomendable es que yo me asesore con un estudio de abogados danés y ellos lo hagan con un estudio de abogados peruanos, para compatibilizar ambos marcos legales.

**Valoración de plazos:** En el Perú solemos tener una mentalidad cortoplacista. Nos guste o no reconocerlo, pensamos en términos de corto plazo fundamentalmente.

**Estructura organizativa y funciones:** También hay que tener mucho cuidado al determinar qué personas asumirán los puestos claves en la organización de la Joint Venture.

**Participaciones desiguales:** En la medida que la distribución de las participaciones no sea justa, tarde o temprano la parte afectada buscará disolver el acuerdo.

## 7. CASOS PERUANOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

El Proyecto USAID/MYPE COMPETITIVA realizó un trabajo con 21 empresas del sector confecciones, a las que se les proporcionó asistencia productiva, asistencia en la generación de una colección propia, apoyándolas en el diseño acorde con las tendencias del mercado internacional, y la exposición de colecciones propias de estas pequeñas empresas, en ferias internacionales o exposiciones dirigidas a nichos de mercados específicos, en Manhattan, Las Vegas, Perú Moda y en Colombia Moda. Esta experiencia demuestra que, la pequeña empresa en ese mercado abierto no tiene por qué asustarse, y que frente a una oportunidad sabe demostrar que puede ser ganadora, precisamente aprovechando la apertura comercial.

Otra experiencia, es la de 14 pequeños productores de trucha en Puno, que optaron por conformar un consorcio que lo llamaron Arapa. Tuvieron asistencia técnica de Prompex, con recursos de la cooperación del gobierno suizo y actualmente son la primera empresa latinoamericana exportadora de trucha orgánica y venden sus productos a Canadá y al mercado de Suiza.

También es un buen ejemplo de éxito muy importante con participación de la pequeña empresa, el caso del Consorcio de Productores de Fruta C.P.F. Este consorcio conformado por 58 agricultores se crea en el año 2001 cuando exportaron alrededor de US\$ 300,000 y el año 2007 lo hicieron por cerca de US\$ 25 millones. Lo interesante no es solamente cómo han acoplado pequeñas unidades de producción de frutas, cítricos específicamente y en paltas en la variedad Haas, sino que desarrollan valor de marca. Esto último se considera casi un mito, porque se cree que el Perú no puede exportar con marca. Pequeñas empresas consorciadas, demuestran que sí pueden salir con marca propia al mercado internacional, cosa que es difícil en el mercado de la fruticultura. Si a uno le preguntaran por marcas de frutas, seguramente que pensamos en marcas de grandes y millonarias corporaciones, como “Chiquita” y “Dolphin.” Actualmente, se comprueba que el Perú puede lidiar con marcas propias, con el esfuerzo de pequeñas empresas.

¿Quién iba a pensar que un estudio de trabajo empresarial de la Universidad del Pacífico, de hace algunos años, diera origen a lo que hoy es una marca muy conocida y franquiciada en el exterior? Hoy Bombos’ s está en Panamá, Guatemala y también en la India desde el 2005. Y para que el producto esté en la India, Bombos’ s tuvo que adaptar su producto de acuerdo a las características de ese mercado, el producto es a base de papa, frijoles, cordero y soya mantienen el concepto de la marca Bombos’ s. Tiene una proyección espectacularmente grande, están hablando de posibilidades de expansión de hasta 50 locales en los siguientes cuatro años, solamente en el mercado de la India, donde ahora está en Bombay (31 locales) y piensan ingresar al mercado de Nueva Delhi (1).

Igualmente, Rosatel es una franquicia peruana con presencia en México, Centroamérica y Chile. A ello se suman las franquicias de gastronomía (Astrid & Gastón, La Caravana, Brujas de Cachiche, Segundo Muelle, etc.) que hoy se están consolidando en diferentes países y abriendo camino a otros negocios peruanos.

ATHOS S.A. es una empresa que también da una lección para los pequeños negocios. Esta pequeña empresa se llamaba Exfrusur, Exportadora Frutícula del Sur, de la familia Checa. Exportaba US\$ 1.5 millones en espárrago verde fresco y de pronto cambiaron de estrategia y les plantearon a sus clientes

que dejaran de serlo y se convirtieran en sus socios estratégicos, desde la producción en el campo, hasta la colocación de los productos en el punto de venta final. Y por eso cambian el nombre de Exfrusur a Athos. El dinero lo pusieron tres socios: uno de España, otro de Bélgica y el tercero de EE.UU., no lo puso el grupo local. La familia Checa sigue teniendo la dirección de la empresa y el negocio da un salto espectacular en apenas seis años, pasando de facturar US\$ 1.5 millones el año 2002 a US\$ 15.3 millones el 2007; un salto bien importante en un corto tiempo para este tipo de negocio.

Antes, hablar de transnacionales era referirse solamente a empresas extranjeras. Hoy hablamos de transnacionales peruanas. Una experiencia importante es la de la familia Añaños, que saltó de ser un negocio en la provincia de Huanta, en la sierra ayacuchana del Perú, donde envasaban gaseosas con la marca Kola Real, a ser una transnacional que asusta a la Coca Cola en México y en Centro América y que también tiene producción en Tailandia.

Otro caso de internacionalización lo tenemos con la marca Ebel, que el año 2007 facturó por más de US\$ 1,000 millones de dólares, casi lo mismo que Minera Yanacocha, que es el principal yacimiento aurífero del mundo, ubicada en Cajamarca. Entonces, empresas pequeñas transformadas en transnacionales no es una teoría, hoy es una realidad en el caso del Perú. A ello se suma el Banco de Crédito, Grupo Gloria, Yobel, entre otras.

# 8. INSTITUCIONES DE APOYO EMPRESARIAL

Frente a experiencias exitosas de internacionalización de pequeñas empresas peruanas, conviene recordar que en mucho han contribuido a estos resultados exitosos y al comercio exterior en general, instituciones públicas y privadas y organismos internacionales de cooperación. En la mayoría de los casos, se trata de fuentes subutilizados por empresas locales.

## 8.1 Instituciones públicas

- COFIDE [www.lcofide.gob.pe](http://www.lcofide.gob.pe)
- MINCETUR [www.mincetur.gob.pe](http://www.mincetur.gob.pe)
- Ministerio de Relaciones Exteriores: OPE, embajadas y oficinas comerciales
- Ministerio de Economía y Finanzas [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)
- Ministerio de la Producción [www.produce.gob.pe](http://www.produce.gob.pe)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [www.mintra.gob.pe](http://www.mintra.gob.pe)
- Ministerio de Agricultura [www.minag.gob.pe](http://www.minag.gob.pe)
- Ministerio de Energía y Minas [www.minem.gob.pe](http://www.minem.gob.pe)
- PCM / CNC / CND [www.pcm.gob.pe](http://www.pcm.gob.pe)
- Promperú (ex Prompex) [www.promperu.gob.pe](http://www.promperu.gob.pe)
- Proinversión [www.proinversion.gob.pe](http://www.proinversion.gob.pe)
- SUNAT [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)

## 8.2 Instituciones privadas

- ADEX (Asociación de Exportadores) [www.adexperu.org.pe](http://www.adexperu.org.pe)
- ASBANC (Asociación de Bancos) [www.asbanc.org.pe](http://www.asbanc.org.pe)
- AGAP [www.agapperu.org](http://www.agapperu.org)
- COMEXPERU (Sociedad de Comercio Exterior del Perú) [www.comexperu.org.pe](http://www.comexperu.org.pe)
- Cámaras Binacionales
- Coordinadores de PyME
- Cámara de Comercio de Lima [www.camaralima.org.pe](http://www.camaralima.org.pe)
- CANATUR (Cámara Nacional de Turismo) [www.canatur.org.pe](http://www.canatur.org.pe)
- CONFIEP (Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas) [www.confiep.org.pe](http://www.confiep.org.pe)
- Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial, ILADE [www.ilade.edu.pe](http://www.ilade.edu.pe)
- Perú-Cámaras [www.perucamaras.org.pe](http://www.perucamaras.org.pe)
- Sociedad Nacional de Minería y Petróleo [www.snmpe.org.pe](http://www.snmpe.org.pe)
- Sociedad Nacional de Pesquería [www.snp.org.pe](http://www.snp.org.pe)
- SNI (Sociedad Nacional de Industrias) [www.sni.org.pe](http://www.sni.org.pe)

## 8.3 Organismos de cooperación

Es importante señalar que en el Perú actualmente existen muchas fuentes de cooperación internacional que ayudan a vender en mercados internacionales. Una pequeña empresa tiene poco presupuesto para la promoción y ellos tienen recursos para ayudarlo; también brindan asistencia técnica, apalancamiento financiero, capacitan en herramientas de gestión, buscan socios, monitorean la participación en ferias. Son fuentes de cooperación que la pequeña empresa no aprovecha suficientemente.

Señalamos algunas de ellas:

- Agencia de Cooperación Española
- BID (FOMIN)
- Banco Mundial (IFC)
- Comisión Europea: Programa Al Invest (Red de Eurocentros, TTPs, Bolsas de Subcontratación), Proyecto ALA, Proyecto Integrado de Apoyo al Sector Turismo
- CBI (Holanda)
- GTZ (Alemania)
- ICE (Italia)
- JETRO, JICA, AOTS (Japón)
- KOTRA (Corea)
- PRODEC (Finlandia)
- SIPPO (Suiza)
- SWEDECORP (Suecia)
- TAITRA (Taiwán)
- USAID (MYPE Competitiva, Proyecto PRA)

Son ya varios años de crecimiento sostenido y el panorama se presenta alentador para el país, para las empresas y para todos los peruanos. Si logramos mantener esta tendencia, evitamos que se descontrola la inflación y consolidamos el salto del crecimiento al desarrollo económico (manifiesto en la reducción de los niveles de pobreza y pobreza extrema), podemos, ojalá, transitar hacia un punto de no retorno. Depende de todos: el Estado, las empresas, la academia y cada uno de nosotros los peruanos.

Aún en períodos de crisis se abren oportunidades extraordinarias, pero para aprovecharlas hay que tener en primer lugar la ACTITUD para superar adversidades y la PREPARACION para aprovecharlas.

Como decía Francis Fukuyama en su libro “TRUST”: Un país que no tiene confianza es un país que no tiene futuro.













# USAID | PERU | MYPE COMPETITIVA

DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMERICA

Elaborado por:

**MEDIA**  
CORP PERÚ