

**UNIVERSIDAD DE LIMA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
2018-1**

## **GUÍA DE MODALIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN DE NEGOCIOS**

Ayala Chacaltana, Pedro Damián<sup>1</sup>  
Villarroel Mansilla, Gladys Roxanna<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Docente de la Universidad de Lima: [Payala@ulima.edu.pe](mailto:Payala@ulima.edu.pe)

<sup>2</sup> Docente de la Universidad de Lima: [Gvillarr@ulima.edu.pe](mailto:Gvillarr@ulima.edu.pe)

# Índice

## Introducción

Pasos generales para la internacionalización .....	3
Parte I - Exportación .....	5
Exportación .....	6
Parte II – Acuerdos de Cooperación Contractuales .....	8
Licencia .....	9
Franquicia .....	11
Inversiones .....	15
Contrato Llave en Mano .....	17
Contratos Gerenciales .....	20
Servicios .....	22
Alianza Estratégica .....	23
Parte III – Acuerdos de Cooperación Accionarios .....	26
Piggi Back .....	27
Joint Ventures .....	29
Consortio .....	32
Asociación .....	38
Parte IV – Fuentes de Datos .....	40
Bases de Datos .....	41
Organizaciones Gubernamentales y Privadas .....	42
Conclusiones y Recomendaciones .....	45
Referencias .....	46

# Introducción

El presente documento, denominado **Guía de Modalidades de Internacionalización de Negocios** tiene por objeto servir como instrumento guía para los alumnos de la asignatura Plan de Negocios de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad de Lima, explicando las principales modalidades a las que puede acceder una organización en el mundo global.

Constituye una **recopilación** de los autores más importantes sobre la materia, y se encuentra dividido en tres partes principales: Exportación, Acuerdos de Cooperación Contractuales y Acuerdos de Cooperación Accionarios. En los Acuerdos de Cooperación Contractuales se expone los temas referidos a Licencias, Franquicias, Inversiones, Contratos Llave en Mano, Contratos Gerenciales, Servicios, y Alianza Estratégica. En los Acuerdos de Cooperación Accionarios, vemos Piggy Back, Joint Venture, Consorcio y Asociación.

Forman parte también del presente documento las diversas fuentes de datos a las que el alumno puede acceder, así como un listado de las organizaciones gubernamentales y privadas relacionadas a esta materia.

# Pasos generales para la internacionalización

1

Análisis de nuestra Misión, Visión, Metas y Valores.

2

Análisis FODA fundamentado con matrices y data.

3

Tomar la decisión estratégica de que nuestra organización se internacionalizará. Determinación de estrategias y modalidades de internacionalización.

4

Desarrollo de las estrategias y modalidades de internacionalización. Estudio de mercado. Estudio e investigación de la legislación de los países involucrados. Búsqueda de subvenciones o financiación existente.

5

Implementación interna de la organización ante la internacionalización.

6

Determinación de los niveles de control estratégico y operativo.

7

Manejo de riesgos.

8

Trazabilidad de procesos. Mejora continua.

9

Innovación, investigación y desarrollo.

# Exportación

**Partel**

# Exportación

## Definición

La exportación, es el proceso por el cual se envía un producto o un servicio hacia un país en el exterior teniendo como finalidad la comercialización, debiendo tener especial cuidado en las regulaciones legales y controles impositivos que se encuentren vigentes entre ambas naciones.

## Naturaleza de la exportación:

<b>Temporalidad</b>	Referido al tiempo que la mercadería estará en el mercado meta.
<b>Representatividad</b>	Referido a la intervención de terceras personas en el desarrollo y ejecución del negocio.

## Pasos a seguir:

<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Análisis del potencial exportador de tu empresa.</b></li><li>✓ <b>Identificar oportunidades de negocio.</b></li><li>✓ <b>Análisis de la evolución del comercio exterior.</b></li></ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Información sobre los trámites y documentos básicos en país de origen y país de destino.</li><li>✓ Análisis del marco legal y normativo.</li><li>✓ Análisis de casos de exportación referidos a determinados productos. Por ejemplo, productos de agro exportación, productos industriales, productos de defensa.</li></ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Elaboración del plan de iniciación y consolidación internacional.</li><li>✓ Cálculo de costos de todo el proceso.</li><li>✓ Análisis y monitoreo de la evolución de las inversiones.</li><li>✓ Selección de posibles socios locales.</li><li>✓ Evaluar pertinencia de préstamos participativos.</li><li>✓ Evaluar requerimiento de infraestructura temporal en el país de destino.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Desarrollo de plan de marketing de tu empresa.</li><li>✓ Participar en licitaciones internacionales.</li><li>✓ Participar en ferias internacionales.</li></ul>
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Plan de acción ante posibles conflictos.</li></ul>

### Ventajas:

**1** Diversificar el riesgo, es decir no depender única y exclusivamente del mercado local.

<b>2</b>	Ampliar las ventas y por ende la facturación.
<b>3</b>	Nuevos mercados, nuevas oportunidades.
<b>4</b>	Globalización de la marca.
<b>5</b>	Incremento de clientes potenciales al iniciar la proceso de exportación.

### Desventajas:

**1** Necesidad de modificar el producto, envase o su presentación.

<b>2</b>	Necesidad de adaptación a nuevos canales de distribución.
<b>3</b>	Obtener nuevas certificaciones especiales de calidad.
<b>4</b>	Tiempo y dedicación para conocer el mercado objetivo.
<b>5</b>	Solicitar apoyo financiero.
<b>6</b>	Crear nuevos productos para adaptarse a nuevos mercados.

# Acuerdos de Cooperación Contractuales

**Partell**



# Licencia:

Es un tipo de acuerdo cooperativo en el cual una empresa nacional, el licenciante, recibe pagos de regalías por permitir que otra compañía, el licenciataro, fabrique los productos, venda los servicios o use el nombre de la marca del licenciante en un mercado extranjero en específico. Consiste en otorgar derechos legales (patentes, marcas, procesos), a compañías que estén interesadas en explotar el nicho de mercado. El licenciamiento es la estrategia más segura de penetración internacional, pero al mismo tiempo es generalmente el menos rentable.

## Tipos básicos de Licencia:

Licencia total  
o parcial.

Licencia  
exclusiva o no  
exclusiva.

Licencia  
territorial o  
universal.

Licencia  
indefinida o  
temporal.

---

## Otros tipos:

Licencia interna o  
externa.

Joint Brand  
Advertising.

Licencia de  
solicitud o de  
marca concedida.

Licencia simple o  
compleja.

## Contrato:

Las partes deben celebrar un contrato que debe contener, entre otros, lo siguiente:

---

- 1 **Cláusulas sobre control de calidad:** Se suele pactar un derecho de control a favor del licenciante, que especificará los detalles de la calidad exigida al bien o servicio del licenciatario.
- 2 **Cláusula de exclusiva:** Se estipula la obligación del licenciante de no conceder más licencias en el ámbito especificado en el contrato, normalmente relativo al lugar donde el licenciatario explotará la marca.
- 3 **Prohibición de competencia:** Igualmente, el licenciatario no podrá elaborar bienes o prestar servicios que compitan con los ofrecidos por la marca del licenciante.
- 4 **Cláusula sobre Know-how:** El Know-how es un bien intangible compuesto por los conocimientos del licenciante que se ponen a disposición del licenciatario, con el consiguiente deber de secreto de este.
- 5 **Cláusula de atribución del territorio:** Espacio y localización designados en los que el licenciatario puede hacer uso de la marca.
- 6 **Cláusula de no impugnación de la marca:** El licenciatario no podrá cuestionar la validez de la marca del licenciante.
- 7 **Cláusula del licenciatario más favorecido:** El licenciatario tendrá derecho a obtener del licenciante condiciones igual de favorables que las que se hayan pactado con otro licenciatario.
- 8 **Cláusula de concesión de sub licencias:** La prohibición de conceder sub licencias por parte del licenciatario tiene carácter dispositivo. De esta manera, las partes pueden acordar que el licenciatario, a su vez, pueda ceder el uso de la marca a un tercero.

# Franquicia

## Definición

Es un tipo de acuerdo cooperativo en el que el propietario de un negocio paga a la compañía de origen una tarifa por el derecho a operar ese negocio en el país del propietario. Así, es una compañía en el que el fabricante o comercializador de un producto o servicio, denominado el franquiciador, licencia el negocio completo a otra persona u organización, denominado el franquiciado. También puede definirse como el formato de negocios que es dirigido a la comercialización de bienes y servicios, en la cual una persona –natural o jurídica- concede a otra por un tiempo determinado el derecho de usar una marca o nombre comercial. Es un concepto de negocio original, reproducible de manera homogénea durante un tiempo específico. Ejemplos: McDonald's, KFC.

### Tipos de franquicia:

1

#### Franquicia chatarra:

Entra al mercado sin poseer los conocimientos técnicos ni el apoyo suficiente para garantizar el éxito de sus franquiciados.

2

#### Franquicia de producción:

El franquiciador, es el titular de la marca, y fabrica los productos.

3

#### Franquicia de distribución:

El franquiciador actúa como intermediario en las compras, los selecciona y los distribuye.

4

#### Franquicia de servicios:

5

#### Franquicia industrial:

Cede la tecnología y materias primas necesarias para manufacturar un determinado producto.

6

#### Franquicia máster:

Se exporta una franquicia desde su país de origen a otro a través de la presencia de un máster franquiciado, a quien el franquiciador dueño de la marca vende los derechos de las franquicias para que los desarrolle en el país destino.

7

#### Franquicia córner:

Se desarrolla dentro de otro establecimiento comercial, con un espacio franquiciado donde se venden los productos y/o se prestan los servicios del franquiciador de acuerdo con sus especificaciones.

## Qué se debe pagar:









**1° Los Royalties o Regalías:**  
Son las tasas que debe pagar mensual o anualmente el franquiciado por el uso de la marca que le fue otorgada. 1% a 20 % del ingreso total.

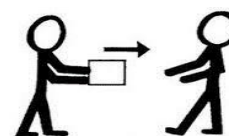
**2° Los Fondos de Publicidad:**  
Es la tasa mensual que cobran algunas franquicias para destinarlo a un fondo único de mercadeo y promoción de la marca y sus productos. Menos del 3% de ventas.

## Características principales:

El contrato	<b>Debe ser detallado, claro, preciso y de estricto cumplimiento.</b>
La concesión de uso de la marca	Se usa una marca registrada que está presente en todos los artículos, documentos, folletería, publicidad, y todo signo distintivo, imagen que ya se encuentra posicionada.
La concesión de uso en exclusividad territorial y tiempo	Se otorga para un lugar territorial específico indicándose expresamente el tiempo de duración de la concesión.
Transmisión del Know-how	Se transmite un conjunto de conocimientos, métodos y sistemas que son desarrollados con éxito por el franquiciador.
Condiciones económicas	Canon de entrada, royalties.
Capacitación, directrices y asistencia	El franquiciado recibe capacitación de cómo atender al cliente, en cómo realizar la decoración del(os) local(es), y en asistencia remota.
Documentación a entregar	El franquiciado recibe un paquete de información respecto del negocio.

## Documentación entregada por el franquiciador:

	Folleto de franquicia		Manual de Adecuación y Decoración del local
	Dossier de Presentación		Manual de Identidad Corporativa
	Manual de Funcionamiento		Manual de Productos y Servicios
	Pre-contrato de franquicia		Contrato de franquicia



## Lo que debemos hacer antes de adquirir una franquicia:

Conocer el sistema de franquicias	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Cómo funciona el sistema.</b></li><li>✓ <b>Ventajas y desventajas.</b></li><li>✓ <b>Leyes aplicables.</b></li><li>✓ <b>El mercado.</b></li></ul>
Autoevaluación	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Aspectos personales y familiares.</li><li>✓ Aspectos laborales.</li><li>✓ Aspectos económicos y financieros.</li><li>✓ Aspectos profesionales.</li><li>✓ Objetivos y perspectivas.</li></ul>
Investigar los sectores de la actividad	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Situación actual de cada sector.</li><li>✓ Perspectivas.</li><li>✓ Mercado y rentabilidad.</li><li>✓ Competencia directa e indirecta.</li><li>✓ Fortalezas y debilidades del sector.</li></ul>
Búsqueda de la empresa franquiciador	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Elementos a solicitar al franquiciador.</li><li>✓ Análisis y constatación de la información.</li><li>✓ Comprobación de la veracidad de datos.</li></ul>
Elección	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Decisión.</li><li>✓ Negociación.</li><li>✓ Firma del contrato.</li></ul>

## Ventajas:

Crecimiento más rápido	<b>Al juntarse las acciones del franquiciado y el franquiciador, se posiciona más rápido en el mercado y permite atraer más inversión al tener más franquicias.</b>
Menor inversión	Es menor inversión para el franquiciador pues es el franquiciado quien financia gran parte de la expansión.
No hay relación laboral	El franquiciado es una empresa independiente.
Alta motivación	Existe alta motivación en ambas partes para que tenga éxito la franquicia.
Economía de escala	A mayor cantidad de locales se optimizan las compras y la producción, logrando mejores precios y condiciones.
Otros ingresos	El franquiciador recibe otros ingresos independientemente de su negocio original.
Aumentan las acciones de marketing	Aumentan las acciones de marketing al ser 2 las organizaciones que promocionan la marca.

Mayor innovación y desarrollo

Permite concentrarse en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

**Desventajas:**

Anhelos de independencia del franquiciado

**El paso de los años hace que el franquiciado quiera ser independiente, o quiera retirarse cuando la rentabilidad es escasa.**

Riesgo de desprestigio de la marca

El franquiciador puede tener riesgo de desprestigiar a su marca, si la operación realizada por el franquiciado es errónea.

Menor discrecionalidad y menor capacidad de imposición

Todo está sujeto a las cláusulas del contrato.

Posible elección de franquiciados no idóneos

El no elegir al franquiciado idóneo puede acarrear serios problemas al franquiciador.

# Inversiones

La inversión, en su contexto económico, es la colocación de capital en una organización o actividad con la intención de obtener ganancias futuras, asumiendo el Inversionista la posibilidad de falta de éxito y en consecuencia la pérdida de lo invertido. Por ello la importancia de desarrollar un modelo de negocio que muestre las altas ganancias esperadas y la forma de manejar los riesgos de fracaso.

## Pasos a seguir:

<b>A</b>	<b>Conocimiento al detalle de las actividades a desarrollar y los activos fijos para ejecutarlas.</b>
<b>B</b>	Profundo conocimiento del mercado objetivo.
<b>C</b>	Elaboración del Modelo de Negocios.
<b>D</b>	Análisis FODA con la correspondiente matriz de desarrollo de actividades.
<b>E</b>	Visualización de los riesgos, identificación de los puntos de monitoreo y desarrollo de una matriz de control de desastres.
<b>F</b>	Elaboración del P&L (Profit and Losses, entendido internacionalmente) detallado incluyendo cálculo de la Tasa Interna de Retorno, para los escenarios optimista, objetivo y pesimista.
<b>G</b>	Elaboración de contrato muy detallado en el que se especifique los derechos y obligaciones de las partes.

### Ventajas:

<b>1</b>	Acceso a capital fresco sin comprometer activos actuales.
<b>2</b>	Disminución del riesgo de pérdida al haberse definido antes del inicio de actividades la forma de evitarlas.

### Desventajas:

---

<b>1</b>	<b>Pérdida del prestigio profesional en caso de pérdidas o generación de utilidades menores a las ofrecidas.</b>
<b>2</b>	Pérdida del capital propio.



# Contrato Llave en Mano

Llamado también “**turnkey contract**” (en términos del derecho anglosajón), es aquel en virtud del cual un contratista se obliga frente al cliente o contratante (en derecho público ante la entidad estatal contratante), a cambio de un precio, a concebir, construir y poner en funcionamiento una obra o proyecto determinado.

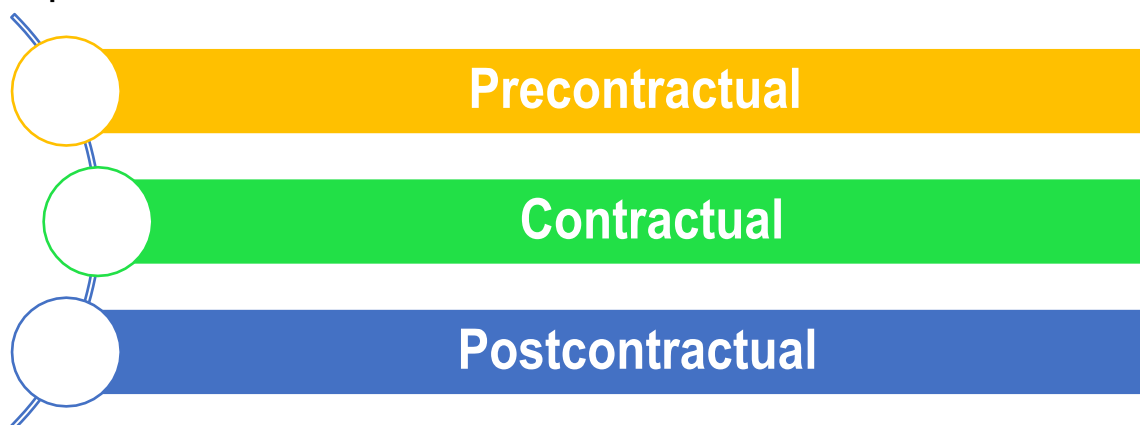
## Características principales:

- A** La fusión, en una sola persona -el contratista- de la concepción y ejecución de la obra.
- B** La obligación global asumida por el contratista frente al cliente, de entregar una obra completamente equipada y en perfecto estado de funcionamiento.
- C** La invariabilidad del precio pactado.

## Tipos:

Cuando se utilizan en un mismo proyecto:	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Contratos “llave en mano” Mixtos:</b> Cuando una parte del proyecto es tradicional y la otra es llave en mano.</li><li>✓ <b>Contratos “llave en mano” parciales:</b> Cuando se contrata de forma tradicional todo el proyecto pero se subcontrata una parte llave en mano.</li><li>✓ <b>Contratos semi “llave en mano”:</b> Cuando el contratante celebra varios contratos siendo uno de ellos llave en mano y encarga a este último contratista la coordinación de los demás contratos.</li></ul>
Con base en la diferencia de contenidos en la práctica:	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Contratos “llave en mano” simples o parciales:</b> Cuando el contratista concibe la obra, suministra bienes de equipo y materiales y pone en funcionamiento la obra de conformidad a lo estipulado en el contrato mientras que el contratante realiza la instalación bajo la supervisión y asistencia del primero.</li><li>✓ <b>Contratos “llave en mano” completos o clásicos:</b> Cuando el contratista concibe, construye y pone en funcionamiento del proyecto.</li><li>✓ <b>Contratos “llave en mano” amplios:</b> Cuando junto a las prestaciones del clásico el contratista asume otras obligaciones complementarias relativas a la formación del personal local o asistencia técnica para el funcionamiento.</li></ul>

**Etapas:**



<p><b>Etapas</b> <b>Precontractual:</b></p>	<p>La entidad contratante prepara el proyecto, y que incluye la estructuración técnica, financiera y legal del mismo y del proceso de selección, obedeciendo a las necesidades públicas (cuando se trata de contratación estatal) y los programas de gobierno. Dependiendo de la legislación particular de cada país habrá la etapa o la fase de negociación de algunas cláusulas contractuales y ajustes del proyecto, dependiendo de la complejidad de éste y la necesidad de aquellos, pues resulta en algunos casos tan complejos que necesariamente la adjudicación del mismo debe basarse en parámetros generales buscando “aterrizar” el objeto del contrato y los presupuestos establecidos.</p>
<p><b>Etapas</b> <b>Contractual:</b></p>	<p>Comprende la materialización del proyecto y la ejecución de la obra en todas sus fases hasta su terminación y recibo por parte del contratante. Dentro de ésta, igualmente se deben definir al inicio del contrato los ajustes definitivos y específicos del proyecto sobre los cuales el contratista se hace responsable de su ejecución tanto técnica como económica siendo de su entera responsabilidad los vacíos o indefiniciones o indeterminaciones en tales aspectos. Juega papel especial la participación de los equipos de control de calidad del contratista y el de supervisión del contratante a fin de contar con una adecuada construcción o culminación del proyecto.</p>
<p><b>Etapas</b> <b>Post contractual:</b></p>	<p>Comprende el “cierre” del contrato, su liquidación y el seguimiento de las pólizas o garantías de calidad o estabilidad de las obras, dentro de los plazos y términos que éstas señalen.</p>

## Riesgos:

El riesgo es un evento constante y presente en toda actividad constructiva y por lo tanto, en vez de dejarlo al arbitraje o la definición de los tribunales legales, debe ser analizado y distribuido. Existen riesgos previsibles y riesgos imprevisibles y por lo tanto, sobre los primeros deberán extenderse todas las salvaguardas que las partes concuerden para mitigarlos. Cada contrato tiene su riesgo y como tal, cada uno de ellos debe tratarse en forma independiente y particular, sin embargo, podemos nombrar:

**1** Riesgo político: Tiene que ver fundamentalmente con las condiciones políticas y sociales en las que se desenvuelve el país en el que se desarrolla el contrato; su estabilidad política y social, su institucionalidad y su seguridad, tanto interna como externa.

**2** Riesgo Legal: Hace referencia a la estabilidad e invariabilidad de la legislación de un país, en particular en aspectos con incidencia directa en las obras, como el tributario (por variación o modificación de impuestos, tasas, contribuciones durante la vigencia del contrato), financiero (restricciones de efectivo, de transferencias, encajes, inflación) y laboral; de igual manera, se relaciona con la existencia de garantías judiciales y procesales a las cuales pueda acudir el contratista.

**3** Riesgo cambiario: Corresponde a la fluctuación de la moneda interior del país en el que se desarrolla el proyecto, por afectaciones internas o externas que inciden en la tasa de cambio internacional.

**4** Riesgo de construcción: Lo constituyen todas aquellas circunstancias técnicas, de mano de obra, de equipos, de materiales, de transporte, etc. que afectan la correcta ejecución del proyecto y que inciden en el retraso en la entrega de las obras, por ejemplo, los aspectos geológicos, geotécnicos y ambientales.

**5** Riesgo tecnológico: Corresponde a la vigencia, compatibilidad, recursos tecnológicos, actualizaciones que permitan el servicio constante bajo los estándares pactados del proyecto. Aplica fundamentalmente en contratos llave en mano que conlleven la entrega u operación de equipos o maquinaria.

**6** Riesgos por fuerza mayor: Corresponde a los efectos que sobre las obras o proyectos puedan ejercer situaciones extraordinarias imprevistas o imprevisibles, ajenas a las partes contratantes, que afectan la ejecución y desarrollo de éstos.

# Contratos Gerenciales

Es aquel contrato por el cual la empresa gerenciada otorga a la empresa gerenciante las facultades de planeamiento, organización, dirección, coordinación y control de su actividad empresarial, en consideración al expertise y la reputación de esta última en dicha actividad empresarial a cambio de una retribución (fija) o una comisión (porcentaje mensual o anual sobre la facturación o las utilidades).

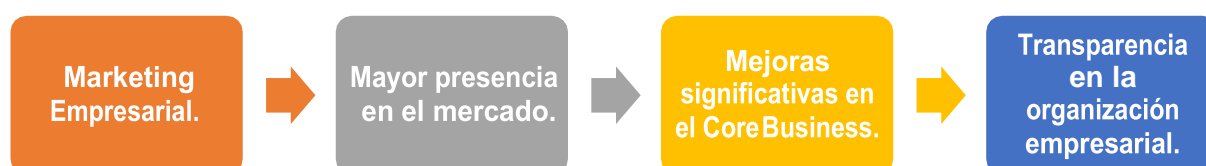
## Norma legal aplicable:

"Ley General de Sociedades".

## Derechos y obligaciones de las partes:

<b>Derechos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Definir claramente el objeto del management.</li><li>✓ Exigir la confidencialidad.</li><li>✓ Solicitar información periódica.</li><li>✓ Obtener los resultados "de éxito" en los términos y plazos pactados</li><li>✓ Participar de las decisiones de la empresa gerenciante.</li><li>✓ Gozar de autonomía jurídica, económica y administrativa.</li><li>✓ Asumir el manejo financiero y administrativo de la empresa gerenciada.</li><li>✓ Ejercer las facultades de planeamiento, organización, dirección, coordinación y control de la empresa gerenciada.</li><li>✓ Recibir la información necesaria.</li><li>✓ Percibir una retribución.</li></ul>
<b>Obligaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Proporcionar la información.</li><li>✓ Asumir las responsabilidades.</li><li>✓ Delegar las facultades de control necesarias para el ejercicio de la gestión.</li><li>✓ Aprobar las decisiones de gestión realizadas por la empresa gerenciante.</li><li>✓ Realizar las actividades de acuerdo a su know-how y experiencia.</li><li>✓ Pagar las remuneraciones del personal encargado del gerenciamiento.</li><li>✓ Reestructurar, reinvertir y/o crear planes o manuales de procesos de gestión.</li><li>✓ Presentar informes periódicos a la empresa gerenciada.</li><li>✓ Recomendar el destino de las utilidades obtenidas.</li><li>✓ Diseñar la estrategia de marketing empresarial</li></ul>

## Beneficios:



**Contenido del contrato:**

---

**1** Objeto.

**6** Conocimiento Empresarial.

**2** Control.

**7** Facultades de la Administración.

**3** Responsabilidades.

**8** Los Activos.

**4** Plazo.

**9** La Capacitación.

**5** Publicidad.

**10** La Transferencia.

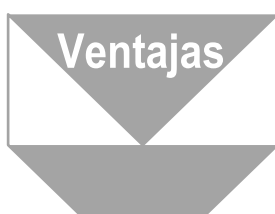
---

# Servicios

La exportación de un servicio, es el proceso por el cual se envía un servicio hacia un país en el exterior teniendo como finalidad la comercialización, debiendo tener especial cuidado en las regulaciones legales y controles impositivos que se encuentren vigentes entre ambas naciones. En este punto lo más valorado es el servicio post venta.

## Aspectos a tener en cuenta:

<b>1</b>	<b>El cliente o beneficiario.</b>
<b>2</b>	El soporte físico.
<b>3</b>	El personal.
<b>4</b>	El servicio (Servucción): esquema de presentación o atención del servicio hacia los clientes. Está referido a la interacción entre el personal, el cliente y el soporte material que permita concretar una relación de servicio.
<b>5</b>	Post venta: situación muy valorada por el cliente, en caso de presentarse algún tipo de disconformidad.



- Bajo costo.
- Factibilidad de formación.
- Especialidad en el rubro contratado.



- Informalidad
- Falta de enfoque en el cliente

# Alianza Estratégica

Es un acuerdo en el que las compañías combinan recursos clave, riesgos, tecnología y personas, realizado por dos o más partes para alcanzar un conjunto de objetivos deseados por cada parte independientemente. Los socios pueden aportar a la alianza estratégica siempre y cuando aporten con recursos tales como: productos, medios de distribución, procesos de manufactura, recaudación de fondos para proyectos futuros, capital, conocimiento, experiencia, o propiedad intelectual. La alianza es una cooperación o colaboración la cual tiene como objetivo llegar a una sinergia en la cual cada uno de los socios espera que los resultados obtenidos, sean mejores que los resultados alcanzados por sí mismos, se busca una ventaja competitiva en la capacidad de producción, calidad, crédito, precios, servicios, diseño, imagen e información.

## Fases:

Formación	<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Formulación de la estrategia:</u> se examina la posibilidad de crear una alianza estratégica y se examinan los objetivos, posibles problemas, estrategias de obtención de recursos para la producción, tecnología y personal. Es necesario que los objetivos de la empresa y de la empresa aliada, sean compatibles.</li><li>• <u>Evaluación de socios:</u> En esta fase, los posibles socios para la alianza son analizados, con el fin de encontrar el más adecuado para poder trabajar juntos. Una organización debe conocer las debilidades, las fortalezas de la otra empresa antes de hacer una alianza con la misma. También se debe tomar en cuenta el estilo de administración que tiene la otra organización para poder lograr una compatibilidad.</li><li>• <u>Negociaciones:</u> Después de haber elegido al socio ideal para la alianza, prosigue la realización de contratos. Al principio, todas las partes involucradas, discuten sobre sus metas y objetivos para ver si son realistas y factibles. Luego cuando se llega a un acuerdo, se asignan los respectivos roles en la alianza.</li></ul>
Operación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Determinación de funciones.</li><li>• Procesos efectivos.</li><li>• Liderazgo.</li><li>• Presupuestos.</li><li>• Recursos.</li><li>• Evaluación constante.</li><li>• Gestión efectiva.</li></ul>

### Fin de la alianza

- Final Natural: Cuando los objetivos por los cuales se hizo la estrategia, son alcanzados y no se requiere más cooperación del aliado.
- Extensión: Después de cumplir el objetivo principal de la alianza, las organizaciones deciden extender la cooperación hacia otros productos o procesos futuros.
- Terminación prematura: En este caso, la alianza estratégica termina antes de que se cumplan los objetivos por la cual se había creado.
- Continuación exclusiva: Si uno de los aliados desea abandonar antes de que se cumpla el objetivo, la otra organización puede decidir si



continuará el proyecto por su cuenta.

- Adquisición de socio: Las compañías fuertes, algunas veces se les presenta la oportunidad de hacerse cargo de los socios más pequeños. Si la empresa adquiere otro socio, la alianza con el anterior llega a su fin.

### Ventajas:

Una empresa puede considerar que se puede beneficiar de los conocimientos de su socio local o de las condiciones de la competencia en un país anfitrión, así como su cultura, lenguaje, sistema político y sistema de negocios.

Cuando los costos de desarrollo y los riesgos de abrir un mercado extranjero son elevados, una empresa puede ganar al compartir estos costos y riesgos con su socio local.

Es frecuente que las condiciones políticas conviertan a las empresas conjuntas en la única posibilidad factible para entrar a dicho país.

### Desventajas:

Se cede tecnología y know how.

No hay control total sobre la subsidiaria.

Falla en estrategia global (el socio local mira mucho los números).

# Acuerdos de Cooperación Accionarios

**Parte III**

# Piggy Back

El modelo de **Piggy Back** es una fórmula para iniciar actividades exportadoras. Permite utilizar la red de contactos de otra compañía para vender los productos a través de su red, a cambio de una comisión. Amplía las capacidades del negocio al distribuir los productos por canales similares a los de nuestra empresa. Es importante diferenciar este modelo de la exportación concertada. En el modelo de Piggy Back una empresa **cede a otra su canal de distribución**, para que venda sus productos por más vías. Siempre mediante el **pago de una comisión**.

## Aspectos tomar en cuenta:

**Naturaleza:** Un Piggy Back posee una naturaleza mixta ya que podemos distinguir entre un contrato simple de compraventa y un contrato de prestación de servicios.

---

**Participantes:** En esta fórmula intervienen dos entidades: la empresa **suministradora** y la empresa **canalizadora**. La primera es la que solicita a la canalizadora el uso de sus canales de distribución.

---

**Justificación del modelo:** El modelo del Piggy Back lo utilizan sobre todo aquellas empresas que no tienen gran interés en crear redes comerciales en el exterior. Por ello, antes de exportar directamente mediante esas redes, lo que hacen es buscar otra compañía que les ceda sus canales de distribución. La empresa suministradora se ahorra a corto plazo el costo por la implementación de esas redes. Puede ser útil para explorar las opciones de una línea de negocio en un determinado país. Si se tienen dudas de la respuesta del público objetivo, o si no se tiene ningún tipo de contacto en la zona, puede ser de interés aprovechar los recursos de una organización ya implantada en el destino.

---

**Focalización:** Lo que más le interesa a la empresa canalizadora es la calidad de los productos y el mantenimiento de la colaboración. Esto es debido a que si el producto es bueno lo van a reconocer como mejor marca, y busca mantener la colaboración sobre todo si la **calidad del producto lo hace ganar reconocimiento**. Y la empresa suministradora contará con las **redes comerciales en el exterior** de la empresa canalizadora. Aprovechará de su imagen de marca y el reconocimiento que ya tiene, además de recibir consejos, porque tiene experiencia en el mercado internacional.

---

### **Ventajas:**

**1** Se accede a un coste bajo a una red de distribución ya elaborada y en funcionamiento.

**2** Se aprovecha una red de comercialización ya existente.

**3** Se puede beneficiar de la imagen o marca de la empresa canalizadora, su experiencia y sus conocimientos.

**4** Ganancia de tiempo en el conocimiento y constante evolución de un mercado.

### **Desventajas:**

**1** Pérdida parcial, y en algunos casos absoluta, de control sobre la comercialización de los productos en el extranjero.

**2** La empresa no desarrolla por completo la actividad internacional, ya que cede una parte.

# Joint Ventures

**A**sociación estratégica entre dos o más empresas, cuyo fin principal es apoyarse entre ellas para lograr un fin común. Uno de los aspectos más relevantes en este proceso es el desarrollo de un adecuado contrato para todas las partes.

Tipos de Joint Ventures según la finalidad:

---

<b>De proyectos</b>	<b>Su objeto es desarrollar un proyecto con una limitación en el tiempo.</b>
<b>De inversión</b>	Su objeto es crear una empresa dilatada en el tiempo para explotar o desarrollar las actividades.
<b>De tipo concentrativo</b>	Por una cuestión de política organizativa, las sociedades participantes trasladan elementos o núcleos de negocio a la empresa resultante.
<b>Horizontales</b>	Creada por empresas que participan en la misma fase económica.
<b>Verticales</b>	Las empresas pertenecen a fases económicas distintas.
<b>Conglomerados</b>	Con una actividad distinta a las participantes.
<b>Equity Joint Venture</b>	El contrato entre las participantes supone la creación de una nueva sociedad con personalidad jurídica propia respecto de las participantes.
<b>Contractual o Non – Equity Ventures</b>	Aquí las sociedades deben colaborar con el fin común con una serie de contratos de colaboración sin crear una nueva sociedad.

**Pasos a seguir:**

- 1 Definiciones**
- 1.1. Definición del modelo de negocio
  - 1.2. Evaluación preliminar del mercado y actores disponibles para la empresa conjunta
  - 1.3. Análisis del marco regulatorio de comercialización: se definen las estrategias para lograr el posicionamiento y competitividad en el mercado.
  - 1.4. Elaboración del plan de negocio: orientado a objetivos comunes de las empresas relacionadas con la finalidad de ofrecer sus productos y/o servicios al mercado.

**2 Participación**

**3 Objeto de la empresa conjunta**

- 4 Características y forma de operación de la empresa conjunta**
- 1.1. Aportaciones
  - 1.2. Régimen fiscal
  - 1.3. Seguros
  - 1.4. Junta de accionistas
  - 1.5. Junta de directorio
  - 1.6. Gerencia de la empresa conjunta
  - 1.7. Situaciones de paralización

**5 Exclusividad y confidencialidad**

**6 Gastos**

**7 Incumplimiento**

**8 Legislación aplicable y arbitraje**

**Ventajas:**

---

**1** Mayores beneficios a largo plazo.

**2** Mayor control sobre la producción y el marketing.

**3** Conocimiento in situ del mercado.

---

**Desventajas:**

---

**1** Necesidad de aportar capital y recursos de gestión.

**2** Riesgo potencialmente más alto.

**3** Discrepancias en cuanto a prioridades y estrategias entre el socio internacional y el local.

---

# Consortio

Definición:

El término **consorcio** tiene varias acepciones en el mundo organizativo empresarial y económico:

- ❖ Entendemos como consorcio a cierto tipo de **asociación de varias empresas que pretenden impulsar una actividad común creando una nueva sociedad** que las aglomera. Uno de los principales objetivos es formar una entidad poderosa que eleva su **capacidad de contratación** en el sector productivo.
- ❖ El término proviene del latín *consortium*, y hace mención a la estructura conformada que facilitará el funcionamiento de esta nueva unidad empresarial. La principal diferencia con la 'Sociedad Comercial' radica en que el consorcio divide la actividad entre los distintos 'consorciados', **estableciendo un nexo temporal entre ellos** para la realización de la obra, servicio o suministro de bienes. Cada uno de estos consorciados debe coordinar la actividad de los otros miembros, pero así mismo también cada uno, **desarrolla su parte asignada individualmente**, beneficiándose de los resultados económicos correspondientes.
- ❖ Otra acepción común del concepto se encuentra en **el acuerdo mediante el cual, accionistas de empresas entregan sus acciones a cambio de un certificado** que le permite beneficiarse de parte de las ganancias de este consorcio.
- ❖ De igual manera, en **Derecho** se habla de consorcio cuando se agrupan y organizan **entidades públicas con entidades privadas**.
- ❖ Agrupación de individuos, patrocinada por una empresa administradora, que tiene como objetivo la **adquisición de bienes mediante la autofinanciación**. De esta manera, estos individuos consiguen un bien, mientras que la empresa los administra libremente, según vayan surgiendo las diferentes necesidades o proyectos
- ❖ Y una definición considerando el ámbito internacional: Alianza voluntaria de empresas, con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas. Los miembros de un consorcio comprenden que esa cooperación debe predominar con respecto a la competencia, a fin de tener acceso a mercados clave y a la tecnología más reciente (*definición de la ONUDI*).

**Establecimiento de Consorcio de Exportación** Etapa previa: selección de los participantes. Constitución de sociedad o establecimiento de consorcio. En caso de optarse por la constitución de sociedad, la forma más recomendada es la sociedad anónima. Financiamiento de consorcio.

Algunos ejemplos en los que se ha utilizado el Contrato de Consorcio son: La adquisición en común de materias primas o semielaboradas. La creación de una red distributiva común. La promoción de ventas mediante la organización y participación de ferias, la difusión publicitaria, la realización de estudios de mercado, la preparación de catálogos, etc. La participación en licitaciones nacionales e internacionales. El desarrollo de programas de investigación tecnológica. La construcción y el mejoramiento de plantas industriales de los asociados. El control de la calidad y la prestación de la correspondiente garantía de los productos de las empresas agrupadas. La creación de marcas de calidad y la coordinación de la producción de los asociados.

## Características de un contrato de consorcio:

1	➤ <b>Consta por escrito.</b>
2	➤ No se inscribe en los Registros Públicos.
3	➤ No nace una persona jurídica.
4	☐ Cada integrante mantiene la propiedad de sus bienes y su independencia.
5	☐ Cada integrante tiene una participación activa en el negocio a desarrollar.



## Tipos de contrato de consorcio:

---

### Según los participantes:

- **Consortio de Abastecimiento de Insumos.**
- **Consortio de Comercialización de Productos.**
- **Consortio de Ejecución de Obra.**

### Según el aspecto tributario:

- Consortio con contabilidad independiente.
- Consortio sin contabilidad independiente.

La diferencia entre uno y otro es que, al primero la ley tributaria le otorga una personalidad jurídica independiente mientras que al segundo no. En ese sentido, con la celebración de un Contrato de Consortio sin contabilidad independiente, la norma tributaria no reconoce a un contribuyente independiente.

Otra forma de determinar los tipos de consorcio de exportación es la siguiente:

---

### Promocionales

**Empresas que trabajan en torno a actividades muy específicas y que se basan en fines muy concretos. Conservan su propia marca y venden sus productos por su cuenta.**

### De venta

Negociación con entidades de comercio exterior; realización de ventas y su correspondiente administración; creación de un plan de inversión y marketing; definición de política comercial y desarrollo de proveedores.

### Operacionales

Identificación de los mercados, consecución de contratos comerciales y administración de las ventas.

---

## Partícipes de un Contrato de Consortio:

Las personas o empresas que celebran un Contrato de Consortio se les identifica como Partícipes y, al consorciado representante que se encarga de efectuar las compras y las ventas comunes, actuando como administrador del Consortio se le llama Consortiador Operador. Son los propios partícipes los que designan al Consortiador Operador, siendo lo natural que dicho nombramiento recaiga en alguno de los partícipes.

## Pasos para celebrar un contrato de Consorcio:

- 1** Los consorciados acuerdan celebrar un “Contrato de Consorcio”.
- 2** Se contrata a un abogado.
- 3** Se redacta el Contrato de Consorcio según lo especificado por los consorciados.
- 4** Se presenta ante el Notario para la legalización de firmas (recomendable).
- 5** Se presenta una copia ante la SUNAT.

## Conclusión de un Consorcio:

<b>Término total</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Por cumplimiento del plazo.</b></li><li>2. <b>Por acuerdo de los consorciados.</b></li><li>3. <b>Por imposibilidad física o jurídica de realizar el negocio.</b></li></ol>
----------------------	--

<b>Término Parcial</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Por separación.</li><li>2. Por exclusión (incumplimiento).</li><li>3. Por fallecimiento o incapacidad permanente.</li></ol>
------------------------	--

## Derechos y obligaciones:

<b>Derechos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Mantener su autonomía y la propiedad de sus bienes.</b></li><li>➤ <b>Exigir que se cumpla con lo establecido en el contrato de consorcio.</b></li><li>➤ <b>Decidir sobre aspectos que tengan que ver con el desarrollo de la actividad comercial.</b></li><li>➤ <b>Estar debidamente informados de las operaciones realizadas independientemente o en forma colectiva a través del consorciado operador.</b></li><li>➤ <b>El reparto de las ganancias producto del negocio por el cual decidieron asociarse.</b></li></ul>
-----------------	---

<b>Obligaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Llevar a cabo las actividades que le corresponde desarrollar.</li><li>➤ Coordinar su respectiva actividad con los demás consorciados.</li><li>➤ Asignar los bienes que se requieran para el desarrollo del consorcio, conservando la propiedad de los mismos.</li><li>➤ Cumplir con todos los términos del contrato.</li></ul>
---------------------	--

## Contenido de un Contrato de Consorcio:

El contenido de un Contrato de Consorcio depende de lo que los consorciados deseen regular.

Usualmente contempla:

- 
- 1** Los datos de identidad de cada uno de los participantes (consorciados).
  - 2** La decisión de los consorciados de celebrar el contrato de consorcio.
  - 3** La finalidad del consorcio, es decir, para qué se está creando el consorcio.
  - 4** La duración del Consorcio. Puede ser un plazo determinado (1, 2, 3, 4, 7, 20, años, etc.) o puede ser indeterminado.  
Designación de un administrador-operador. Dado que el Consorcio implica la unión de dos o más consorciados, debe existir necesariamente alguno de ellos que se encargue de la administración para que en forma ordenada, clara y transparente pueda contribuir al desarrollo del negocio. Además este administrador llamado también operador, será también quien represente a todos los consorciados frente a terceros, vale decir, en las adquisiciones comunes como en las ventas comunes.
  - 5** Bienes que asignarán los consorciados al consorcio. Los Consorciados pueden asignar sus bienes al consorcio.
  - 6** Monto que cada consorciado recibirá como producto de las ganancias. Para evitar problemas, se debe establecer claramente cuánto es lo que va a recibir cada Consorciado una vez que existan utilidades en el negocio. Cada consorciado mantiene la propiedad de los bienes que asignó al consorcio. No es obligatorio que todos los Consorciados asignen la misma cantidad de bienes al consorcio.
  - 7** Forma cómo se afrontarán las pérdidas. Para el caso en que, en lugar de ganancias, se presentaran pérdidas, debe señalarse también cómo deberán afrontar las pérdidas. Lo que se suele hacer es aplicar el mismo sistema que en el caso de las ganancias.
  - 8** Normas en relación a la adopción de acuerdos en la administración del Consorcio. Durante la vida del Consorcio, se tendrán que tomar una serie de decisiones administrativas, por ejemplo, el alquiler de un depósito, la compra de una maquinaria, escoger a un determinado proveedor, comercializar con tal o cual mercado, negociar condiciones de un contrato, etc., etc. Todas estas decisiones deben ser tomadas por los Consorciados. Para ello, debe establecerse en el Contrato la forma cómo se deben tomar estos acuerdos: En forma unánime (que todos estén de acuerdo) o por Mayoría.
  - 9**
-

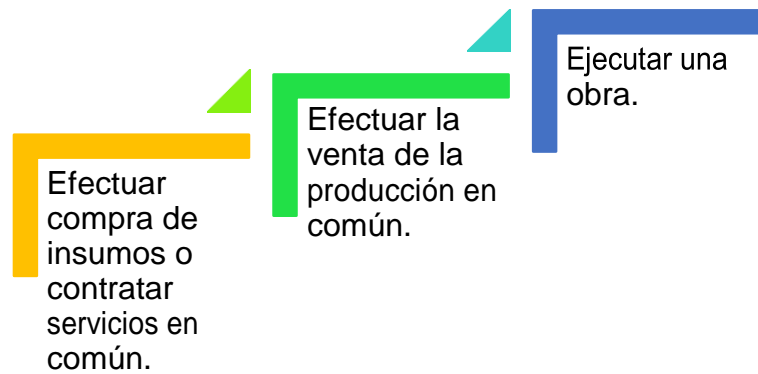
**10** Mecanismos para la solución de conflictos. Es importante señalar la forma cómo se solucionarían esos problemas: Diálogos, conciliación, árbitros o jueces.

**Aspectos a tomar en cuenta:**

<b>Norma legal aplicable:</b>	<b>En Perú, en la Ley 26887, “Ley General de Sociedades”.</b>
<b>Cantidad de consorciados:</b>	2, sin embargo, mientras más consorciados existan, se podrán alcanzar mayores beneficios en menos tiempo. También puede darse la posibilidad de que el Contrato de Consorcio se inicie sólo con dos productores y más adelante, conforme vaya desarrollándose el negocio, puedan ir incorporándose más productores al citado Contrato.
<b>Denominaciones:</b>	A las personas o empresas que celebran un Contrato de Consorcio se les identifica como <b>consorciados o partícipes</b> y al consorciado que se encarga de efectuar las compras y las ventas comunes y en general, de actuar como administrador del consorcio se le llama <b>consorciado operador</b> .
<b>Registros Públicos:</b>	No. Los contratos de consorcio no se inscriben en Registros Públicos. Es suficiente que consten por escrito. Si se desea brindar una mayor formalidad al Contrato y a su vez evitar que alguien pueda desconocer su firma, puede solicitarse a un Notario que legalice las firmas.
<b>Persona jurídica independiente:</b>	No. El consorcio es un contrato. Cuando se celebra este contrato no nace una persona jurídica independiente y distinta de sus integrantes, como sí sucede cuando los socios constituyen una S.A. o S.R.L. o una Cooperativa y se inscribe en Registros Públicos.
<b>Efectos tributarios:</b>	Para efectos tributarios por regla general, el contrato de consorcio es considerado un contribuyente independiente (con RUC propio).
<b>Contrato de Consorcio “sin contabilidad independiente”:</b>	La norma tributaria ha permitido una excepción a la regla, precisando que si el Contrato de Consorcio no tiene una duración mayor a los 3 años, el contrato para efectos tributarios se guía por la norma comercial, es decir no se crea una persona jurídica o un contribuyente independiente.
<b>Plazo máximo del Contrato de Consorcio:</b>	El Contrato de Consorcio no tiene una limitación en el tiempo, pero la norma tributaria requiere que el mismo no dure más de tres años para que no se considere que ese contrato genere una persona jurídica independiente.
<b>Comunicación a la SUNAT:</b>	A efectos de que el Consorcio no genere –para efectos tributarios- un contribuyente independiente, se requiere que el contrato sea puesto en conocimiento de SUNAT dentro de los 5 días hábiles siguientes a su celebración.
<b>Modificación de un Contrato de Consorcio:</b>	Si las partes desean efectuar alguna modificación, deberán hacerlo a través de un documento adicional denominado “Adenda”.
<b>Solución de controversias:</b>	Las controversias pueden solucionarse de dos formas: a) Convocando a una reunión y conversando, intercambiando ideas, proponiendo soluciones, alternativas. b) Si fallan las negociaciones y las personas en conflicto no logran ponerse de acuerdo, la controversia tendrá que ser resuelta por una tercera persona: el Poder Judicial o un árbitro. Dependerá de lo que se haya pactado en el Contrato.

### Utilidad de un Consorcio:

Servirá para:



### Beneficios:

- Superar las dificultades de exportación de las PYME.
- Reducción del riesgo.
- Aumento de rentabilidad.
- Ventajas de eficiencia.
- Aporte de conocimiento y patrimonio por cada una de las partes.

# Asociación

La asociación busca estrechar relaciones estratégicas de largo plazo entre los clientes y los proveedores, basándose en la aplicación de las mejores prácticas y la ventaja competitiva con sus clientes.

Aspectos a tener en cuenta:

**1** Optimización y economía de la empresa.

**2** Reducir riesgos e incertidumbre.

**3** Modelo de negocio: Este punto es el más relevante para desarrollar la posible sociedad.

**4** Participación: Esta referido a los aportes dinerarios, equipamiento e infraestructura para el logro de los objetivos comerciales.

**5** Régimen de utilidades y pérdidas.

**6** Obligaciones y facultades de las partes.

**7** Contabilidad y tributación.

**8** Cláusula resolutoria.

**9** Aplicación supletoria de la ley.

**10** Competencia arbitral.

**Ventajas:**

---

**1** Bajo costo.

**2** Factibilidad de formación.

**Desventajas:**

---

**1** Responsabilidad ilimitada.

**2** Vida útil de la organización o asociación.

**3** Dificultad de transferencia de la propiedad.

**4** Dificultad para obtener grandes sumas de capital.

# Fuentes de Datos

**Parte IV**



# Bases de Datos



SIICEX

<http://www.siicex.gob.pe/>



TRADEMAP

<http://www.trademap.org>



VERITRADE

<http://www.veritrade.info>



EUROMONITOR

<http://www.euromonitor.com/>



Swiss Import Promotion  
Programme – SIPPO

[www.s-ge.com/switzerland/import/en](http://www.s-ge.com/switzerland/import/en)

# Organizaciones Gubernamentales y Privadas



Asociación  
Latinoamericana de  
Integración – ALADI

[www.aladi.org](http://www.aladi.org)



APM Terminals Callao

<https://www.apmterminalscallao.com.pe/>



Banco Mundial

[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)



Cámara de Comercio de  
Lima – CCL

[www.camaralima.org.pe](http://www.camaralima.org.pe)



Centre for the Promotion  
of Imports from  
Developing Countries – CBI

[www.cbi.eu](http://www.cbi.eu)



Corporación Financiera de  
Desarrollo – COFIDE

[www.cofide.com.pe/](http://www.cofide.com.pe/)



Comisión de Promoción  
del Perú para la  
Exportación y el Turismo -  
PROMPERÚ

[www.promperu.gob.pe/](http://www.promperu.gob.pe/)



Food and Agriculture  
Organization of the United  
Nations – FAO

[faostat.fao.org/](http://faostat.fao.org/)



Instituto de Comercio  
Exterior de España – ICEX

[www.icex.es](http://www.icex.es)



Instituto Nacional de Estadística e Informática

<https://www.inei.gob.pe/>



International Trade Centre - ITC

[www.intracen.org](http://www.intracen.org)



Japan Export Trade Research Organization - JETRO

[www.jetro.go.jp](http://www.jetro.go.jp)



Korea Trade-Investment Promotion Agency

Korea Trade-Investment Promotion Agency – KOTRA

<http://english.kotra.or.kr>



Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR

<http://www.mincetur.gob.pe/>



Ministerio de Comercio de la República Popular China – MOFCOM

<http://english.mofcom.gov.cn>



Ministerio de Economía y Finanzas

<https://www.mef.gob.pe/>



Ministerio de la Producción del Perú

[www.produce.gob.pe/](http://www.produce.gob.pe/)



Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

<http://www2.trabajo.gob.pe/>



Oficina Comercial de Chile – PROCHILE

[www.prochile.gob.cl](http://www.prochile.gob.cl)



Oficina Comercial de México – PROMEXICO

[www.promexico.gob.mx/en\\_us/promexico/home](http://www.promexico.gob.mx/en_us/promexico/home)



Organización Mundial del Comercio – OMC [www.wto.org](http://www.wto.org)



Organización Mundial de Aduanas – OMA [www.wcoomd.org](http://www.wcoomd.org)



Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [www.sunat.gob.pe/](http://www.sunat.gob.pe/)



TFO Canadá [www.tfocanada.ca/home.php](http://www.tfocanada.ca/home.php)



US Animal and Plant Health Inspection Service – USAPHIS [www.aphis.usda.gov/wps/portal/aphis/home/](http://www.aphis.usda.gov/wps/portal/aphis/home/)



US Central Intelligence Agency – CIA <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>



US Department of Agriculture – USDA Economic Research Service (ERS): <http://www.ers.usda.gov>



US Food and Drug Administration - FDA [www.fda.gov](http://www.fda.gov)

# Conclusiones y Recomendaciones

## Conclusiones:

Esta **Guía de Modalidades de Internacionalización de Negocios** no es limitativa; se constituye en el punto de partida para que los alumnos de la asignatura Plan de Negocios de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad de Lima, guiados por los docentes de dicha asignatura, profundicen en los temas a ser desarrollados en cada semestre académico.

## Recomendaciones:

La aplicación de una modalidad de internacionalización de negocios no es el “todo” en el éxito de una organización, se requiere contar con objetivos claramente definidos y un profundo entendimiento de las propias ventajas y limitaciones, así como una visión amplia del mercado al que se dirige la empresa, por lo que los pasos generales para la internacionalización descritos en las primeras páginas de esta guía son las acciones previas que toda organización debe plantearse antes de optar por una u otra modalidad.

# Referencias

## Libros:

- Cue, A. (2015). *Negocios Internacionales en un mundo globalizado*. (1° ed). México: Grupo Editorial Patria.
- Daniels, J., Radebaugh L., & Sullivan D. (2013). *Negocios Internacionales, Ambientes y operaciones* (14° ed.) México: Pearson Educación.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14ª ed.). México: Pearson Educación.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado* (9ª. ed). México: CENGAGE Learning.
- D'Alessio, Fernando.(2013) *El Proceso Estratégico – Un Enfoque Gerencial*. (2da.edi.) Pearson, Libros Profesores de CENTRUM
- Franco. P. (2003) *Planes de Negocios: Una Metodología Alternativa*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Hitt, M., Ireland D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización: Conceptos y Casos* (7ª ed). México: Thomson.
- International Trade Centre - ITC (2011). *Researching and analysing export markets: a guide book for new exporters*. Ginebra: International Trade Centre.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) *Generación de Modelos de Negocio*, Barcelona, España: Deusto.
- Peng, Mike (2014) *Estrategia Global* ( 3ra.ed.) Mexico: Cengage Learning
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos*. (13ª ed.). México: Pearson.

## Medios electrónicos:

- Alianza estratégica (negocios). (2018).  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Alianza\\_estrat%C3%A9gica\\_\(negocios\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Alianza_estrat%C3%A9gica_(negocios))
- Consortio. (s. f.). Recuperado de <http://economipedia.com/definiciones/consorcio.html>  
<http://economipedia.com/definiciones/consorcio.html>
- Contrato de licencia de marca (España). (2017). Recuperado de  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Contrato\\_de\\_licencia\\_de\\_marca\\_\(Espa%C3%B1a\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Contrato_de_licencia_de_marca_(Espa%C3%B1a))
- Los consorcios. Desafíos y oportunidades. (s. f.). Recuperado de  
<http://www2.sni.org.pe/descargas/SI2014/HUANCAYO/LOS%20CONSORCIOS%20DESAFIOS%20Y%20OPORTUNIDADES%20-PINKAS%20FLINT.pdf>