



PERÚ

Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

# PEN X

## Plan Estratégico Nacional Exportador 2025







## PALABRAS DE LA MINISTRA DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

Desde hace más de una década, el comercio exterior se ha convertido en uno de los principales motores de la economía peruana. Esto ha sido posible gracias a que la política comercial ha estado firmemente enfocada en incrementar y diversificar el comercio, con todos los beneficios que ello trae a la economía: creación de empleo, reducción de costos de producción y mejoras generales en la competitividad y desarrollo del país.

La actualización del Plan Estratégico Nacional Exportador al 2025, PENX 2025, representa una oportunidad para impulsar el crecimiento sostenible y diversificado de las exportaciones peruanas. Se trata de una adecuación del Plan para adaptarse al nuevo escenario internacional y la cambiante realidad nacional, destacando la adopción de medidas para mejorar la competitividad del sector comercio exterior.

En un contexto en el que el Perú cuenta con más del 90% de sus exportaciones cubiertas por acuerdos comerciales, el PENX 2025 adopta un nuevo enfoque: la consolidación de la presencia global del Perú mediante la internacionalización de la empresa peruana.

De esta manera, la mira está puesta en generar un entorno favorable para que las empresas peruanas se internacionalicen no solo a través del desarrollo de sus exportaciones, que representan una primera etapa en este proceso, sino que también puedan dar el siguiente paso en su expansión y desarrollo, trascendiendo las fronteras peruanas para lograr su internacionalización a través de alianzas para la comercialización en destino, la instalación de empresas peruanas en el exterior y la participación en compras públicas internacionales, entre otros.

La implementación del PENX 2025 tomará como base el éxito del PENX 2003-2013, primer esfuerzo multisectorial de planeamiento en materia de comercio exterior en el Perú, así como las lecciones aprendidas en su implementación. Dicho Plan, que abarcó tres gobiernos, se mantuvo vigente debido a su principal fortaleza: su naturaleza técnica y multisectorial, con participación conjunta del sector público y privado. En este contexto, permítanme destacar el importante rol de la Cooperación Internacional en la implementación del PENX con el apoyo de instituciones como la Cooperación de la Unión Europea, la Cooperación Suiza (SECO), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ), la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), la Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOICA), el Grupo Banco Mundial (GBM), entre otros.

La actualización del PENX 2025 nace del equipo técnico del MINCETUR y PROMPERÚ, en un trabajo conjunto con la Comisión Multisectorial Mixta Permanente del PENX, integrada por

entidades públicas y privadas relacionadas al comercio exterior. Durante el proceso de consulta pública se recibieron valiosos aportes de diferentes actores, destacando los aportes técnicos de los principales gremios empresariales del país. La incorporación de éstos, así como la revisión metodológica del PENX, se ha complementado con el apoyo decidido del Banco Mundial.

El documento final que hoy les presentamos mantiene la continuidad de la política comercial abierta, estable y con reglas claras que ha caracterizado al Perú desde inicios de la década pasada, adaptándose a la cambiante realidad y nuevos retos del comercio exterior.

Los invitamos a conocer este Plan y a hacerlo suyo desde el rol que cada uno de ustedes tenga en la economía peruana, ya sea con una visión empresarial, emprendedora, académica, social o simplemente la de un ciudadano interesado en el progreso del Perú en la ruta hacia el crecimiento sostenible.

**MAGALI SILVA VELARDE-ÁLVAREZ**





# PENX

Plan Estratégico  
Nacional Exportador

2025



# ÍNDICE

<b>Introducción</b>	10
<b>Sección I EL CONTEXTO EXPORTADOR</b>	13
Política comercial, crecimiento económico y reducción de la pobreza	14
Desempeño exportador y clima de negocios	16
Exportaciones tradicionales y no tradicionales	18
Contexto exportador a nivel de empresa	21
Diversificación de mercados y productos	24
Sobrevivencia de empresas exportadoras	28
<b>Sección II POLÍTICA PÚBLICA DE APOYO A LAS EXPORTACIONES, PENX 2003-2013</b>	33
<b>Sección III ACTUALIZACIÓN PENX</b>	49
Objetivos Estratégicos del PENX 2025	51
Pilares PENX 2025	52
Líneas de Acción del PENX 2025	54
Implementación del PENX 2025	72
Mecanismos de evaluación y monitoreo	72
<b>Anexos</b>	
<b>Anexo 1:</b> El PENX y otras iniciativas de planificación estratégica	74
<b>Anexo 2:</b> Marco de presupuestos por resultados del PENX 2025	77
<b>Anexo 3:</b> Ejemplo de impacto de los proyectos del PENX 2025 en un sector determinado con miras a la internacionalización	79
<b>Glosario de Términos</b>	84
<b>Referencia Bibliográfica</b>	86

# GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	PERÚ y países de América Latina: Producto Bruto Interno Real 2003-2013	15
<b>Gráfico 2</b>	PERÚ y países de América Latina: Porcentaje de Población en situación de Pobreza	15
<b>Gráfico 3</b>	PERÚ y países de América Latina: Exportaciones de Bienes	16
<b>Gráfico 4</b>	PERÚ y países de América Latina: Exportaciones de Servicios	17
<b>Gráfico 5</b>	PERÚ : Exportaciones de bienes tradicionales, no tradicionales y de servicios versus total	18
<b>Gráfico 6</b>	PERÚ : Descomposición del crecimiento de las exportaciones 2003-2013	19
<b>Gráfico 7</b>	PERÚ : Número de empresas exportadoras según nivel tecnológico	21
<b>Gráfico 8</b>	PERÚ : Participación en el valor exportado de las 10 principales empresas por rubro no tradicional	23
<b>Gráfico 9</b>	PERÚ : Crecimiento del número de las empresas exportadoras no tradicionales según valor exportado	23
<b>Gráfico 10</b>	PERÚ : Diversificación en términos de mercados y productos	24
<b>Gráfico 11</b>	PERÚ : Clasificación de empresas según número de productos exportados	25
<b>Gráfico 12</b>	Flujo de empresas exportadoras versus valor exportado 2003-2013	26
<b>Gráfico 13</b>	Número de empresas exportadoras versus valor exportado según socio comercial	27
<b>Gráfico 14</b>	Tasas anuales de salida y entrada de empresas exportadoras	29
<b>Gráfico 15</b>	Tasas promedio de entrada y salida anual de empresas exportadoras según rubro	30
<b>Gráfico 16</b>	Estimador Kaplan-Meier: Empresas no tradicionales	30
<b>Gráfico 17</b>	Estimador Kaplan-Meier: Empresas no tradicionales según valor exportado	31
<b>Gráfico 18</b>	PERÚ Línea de tiempo de acuerdos comerciales vigentes al 2014	35
<b>Gráfico 19</b>	PERÚ Acuerdos Comerciales y Oficinas Comerciales en el Exterior al 2014	39
<b>Gráfico 20</b>	PENX 2025: Pilares y objetivos estratégicos	51
<b>Gráfico 21</b>	PENX 2025: Pilares, objetivos estratégicos y líneas de acción	55

<b>Gráfico 22</b>	Planes estratégicos relacionados con el PENX 2025	76
<b>Gráfico 23</b>	Ejemplo de impacto de los proyectos del PENX 2025 en un sector determinado con miras a la internacionalización	81

## TABLAS

<b>Tabla 1:</b>	PERÚ Empleo en el Sector Exportador	22
-----------------	-------------------------------------	----

## CUADROS

<b>Cuadro 1:</b>	Exportación de servicios	20
<b>Cuadro 2:</b>	Sobrevivencia de la empresa exportadora peruana	29
<b>Cuadro 3:</b>	Principales logros del PENX 2003-2013	43
<b>Cuadro 4:</b>	Lecciones aprendidas del PENX 2003-2013	45
<b>Cuadro 5:</b>	Pilares del PENX 2025	53

## ANEXOS

<b>Anexo 1:</b>	El PENX y otras iniciativas de planificación estratégica	74
<b>Anexo 2:</b>	Marco de presupuestos por resultados del PENX 2025	77
<b>Anexo 3:</b>	Ejemplo de impacto de los proyectos del PENX 2025 en un sector determinado con miras a la internacionalización	79



# INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Nacional Exportador 2025 (PENX 2025) tiene como objetivo principal internacionalizar las empresas peruanas, es decir, el sujeto crítico de este Plan es la empresa. Son las empresas, las cuales en última instancia generan empleo, producen y exportan. En una economía global, las empresas peruanas enfrentan múltiples desafíos para consolidar su presencia internacional, desafíos que no solo tienen relación con las condiciones de mercados externos, sino también con factores internos. Son estos últimos sobre los cuales el PENX 2025 focaliza sus esfuerzos a través de un marco de políticas públicas y regulatorio, el cual permitirá a las empresas peruanas su internacionalización de forma progresiva. Asimismo, el PENX 2025 reconoce que el Perú debe basar sus estrategias de productividad y competitividad en las ventajas relativas existentes, planes y políticas públicas en curso, y una interacción con los actores público-privados conducente al fortalecimiento y consolidación de las ventajas indicadas.

El rol de las empresas como actores clave del desarrollo económico y social de un país es fundamental, más aun en un contexto donde la economía es global; y donde no solo países sino regiones intercambian bienes, servicios y capital. Claramente, en este contexto las empresas exportadoras de un país son un aliado central para el logro de objetivos superiores tales como crecimiento económico, reducción de la pobreza y mejoramiento de la equidad. Consciente de este rol, el MINCETUR lanzó el Plan Nacional Exportador 2003-2013 (PENX 2003-2013) en marzo del 2003 como un eje estratégico de desarrollo nacional cuyo ámbito fue mejorar el perfil de inserción de Perú en la economía global. El PENX 2003-2013 requirió de la activa participación y compromiso de actores públicos y privados para su formulación e implementación cuyo objetivo fundamental fue la mejora permanente de la competitividad del Perú. Un hito importante fue la conclusión de 17 acuerdos de libre comercio los cuales facilitan oportunidades a las empresas peruanas de conectarse e insertarse de forma exitosa en la economía global.

El PENX 2003-2013 permitió la consolidación de políticas comerciales de largo plazo, sin embargo un efectivo aprovechamiento de dichas políticas requiere una actualización del mismo. Más aún cuando las condiciones de la economía global y de las características intrínsecas de la economía peruana presentan nuevos desafíos. En el contexto internacional parecería que el entorno favorable de precios altos ha llegado a un límite y se espera que esta situación se mantenga en un periodo prolongado. Dicha situación no sería neutra en términos de exportaciones tradicionales y por tanto menores ingresos por concepto de exportaciones y recursos fiscales podrían presentarse. Por su parte, en el contexto interno, la alta informalidad de la economía representa un desafío importante para lograr la captura de economías de escala necesarias para consolidar mercados domésticos, mayores exportaciones y aumentos sostenidos de productividad en general. Dado este contexto, el PENX 2025 visualiza qué intervenciones multisectoriales serán necesarias para mejorar la productividad y la competitividad de la economía tomando como sujeto esencial a la empresa.

Si bien el PENX 2025 se basa en un marco lógico que vincula objetivos estratégicos, pilares y actividades, el mismo propone un marco institucional fortalecido que asegure su implementación de forma efectiva. Dicho marco institucional operaría bajo los lineamientos de presupuesto por resultados promovidos por el Ministerio de Economía y Finanzas desde 2007. Para esto el PENX actualizado propone la definición de programas, subprogramas, actividades y proyectos mayormente multi-sectoriales y donde el MINCETUR en su rol de regulador y promotor es el responsable principal del logro de los objetivos del PENX 2025. La implementación del PENX actualizado también requerirá de un amplio diálogo público privado que permita definir de mejor forma objetivos, actividades, beneficiarios y resultados, de forma tal que las intervenciones públicas sean conducentes a la maximización del impacto de las actividades del PENX 2025 con miras a la mejora de la competitividad de la economía.

El presente documento se encuentra dividido en tres secciones y está organizado de la siguiente manera: en la sección I se describe los principales aspectos económicos del entorno exportador a nivel agregado y de empresa; en la sección II se muestra la relevancia de la política pública como instrumento de apoyo a las exportaciones; y en la sección III se incluye la actualización del PENX 2025 y sus mecanismos de implementación, evaluación y monitoreo.

# PENX





# Sección I: El contexto Exportador



# SECCIÓN I: EL CONTEXTO EXPORTADOR

## Política Comercial, Crecimiento Económico y Reducción de la Pobreza

La política de comercio exterior del Perú en los últimos años ha promovido de forma agresiva una apertura comercial con el fin de insertar de manera exitosa al Perú en la economía global. La inserción no solo depende de lograr acceso a nuevos mercados<sup>1</sup>, sino también de cómo el sector exportador aprovecha dicho acceso. Asimismo, aspectos tales como innovación, movilidad de factores, transferencia de conocimientos y un adecuado clima de negocios son fundamentales para asegurar una mayor diversificación del comercio exterior. En ese sentido, el MINCETUR, ha actualizado la estrategia país para la sostenibilidad de exportaciones diversificadas en el largo plazo, la cual toma en consideración los constantes cambios que pueden generarse a nivel tanto interno como externo.

Como se evidencia en la literatura económica existe una relación no lineal entre crecimiento económico y diversificación de exportaciones. A lo largo de una muestra amplia de países se ha podido observar que, en promedio, los países en vías de desarrollo (esto es, con ingreso per cápita por debajo de cierto umbral<sup>2</sup>) tienen exportaciones menos diversificadas. Es decir, de acuerdo a la evidencia indicada, en tanto que el ingreso per cápita del Perú<sup>3</sup> se incrementa hasta llegar al umbral, las exportaciones mostrarán una mayor diversificación. Por consiguiente, es necesario que las políticas públicas acompañen esta regularidad empírica mediante políticas y planes de largo plazo, como el PENX 2025, las cuales aseguren la diversificación de las exportaciones, el incremento del empleo, y la contribución del sector exportador al crecimiento económico y la reducción de la pobreza de manera sostenida.

El crecimiento económico y la reducción de la pobreza, objetivos últimos de la política económica del Estado, mostraron un desempeño notable durante 2003-2013. En dichos indicadores el Perú mostró un desempeño superior al registrado en la región latinoamericana<sup>4</sup>. En efecto, la tasa promedio anual de crecimiento real del Producto Bruto Interno (PBI) fue 6.4%, mientras que la pobreza como proporción de la población nacional se redujo en 28.6 puntos porcentuales. Los gráficos 1 y 2 muestran la evolución del PBI real y población en situación de pobreza para el periodo 2003-2013.

<sup>1</sup> Lograr el acceso a mercados implica, entre otros, la implementación de acuerdos comerciales para la reducción y/o eliminación de medidas arancelarias y no arancelarias, el desarrollo de protocolos sanitarios, la promoción comercial y el respeto al marco normativo del comercio internacional.

<sup>2</sup> Según Cadot et al. (2011) este umbral se estima entre US\$ 20,000 y US\$ 30,000 de ingreso per cápita (paridad de poder adquisitivo – PPP, por sus siglas en inglés).

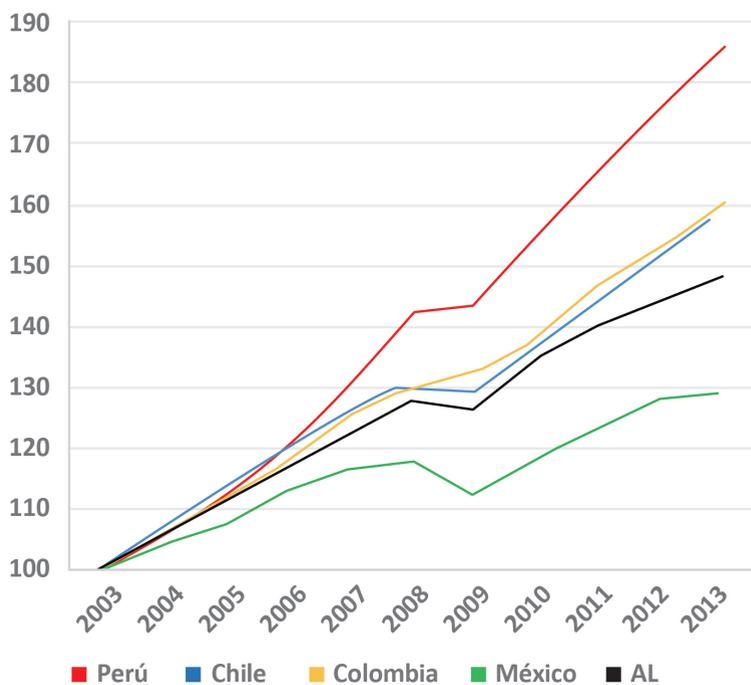
<sup>3</sup> De acuerdo al Fondo Monetario Internacional (FMI) el ingreso per cápita del Perú se encuentra en US\$ 11,817 (PPP).

<sup>4</sup> Según CEPAL, durante el mismo periodo de referencia, el PBI de Latinoamérica creció a una tasa promedio anual de 4% y la pobreza como porcentaje de la población total se redujo en 15.8 puntos porcentuales.

## Gráfico 1

### PERÚ y países de América Latina: Producto bruto interno real 2003-2013

(Índice 2003=100)

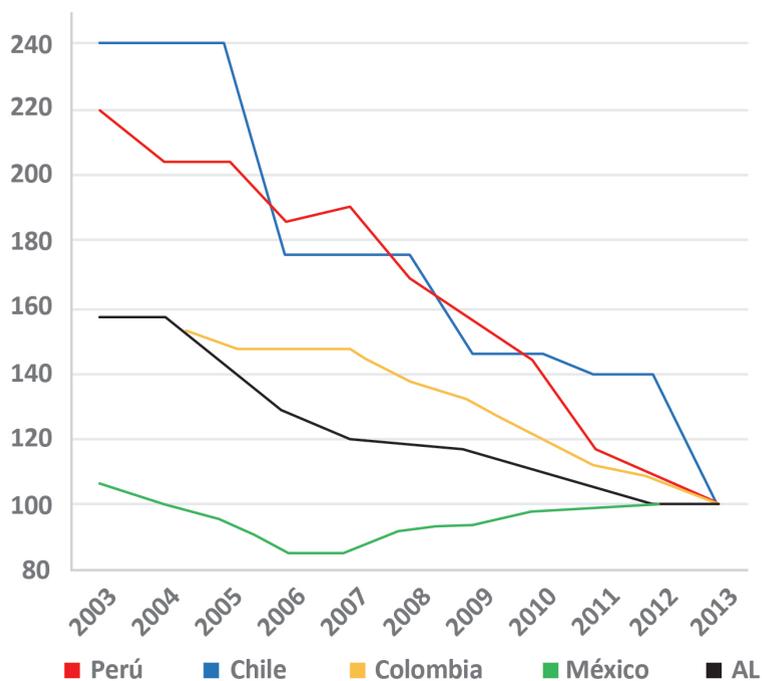


Fuente: BCRP, FMI.

## Gráfico 2

### PERÚ y países de América Latina: Porcentaje de población en situación de pobreza

(Índice 2013=100)



Fuente: CEPAL

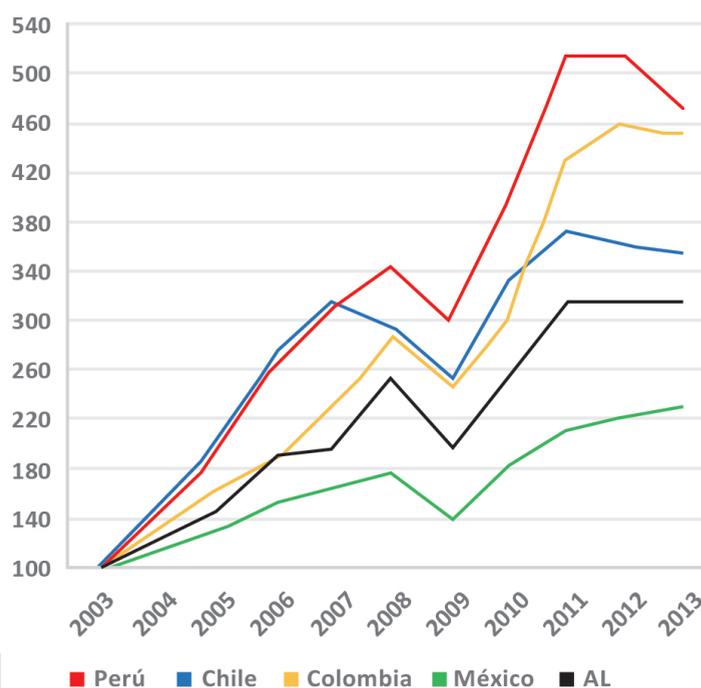
## Desempeño Exportador y Clima de Negocios

El Perú ha mostrado un desempeño destacado en materia de exportaciones, el cual ha sido acompañado de un buen clima de negocios en la última década (2003-2013). Las exportaciones pasaron de US\$8,995 millones a US\$42,567 millones en dicho periodo, es decir se multiplicaron en casi cinco veces. El crecimiento promedio anual de las exportaciones de bienes en Perú superó al de la región latinoamericana en 4.7 puntos porcentuales<sup>5</sup>. Mejores precios de nuestros principales commodities de exportación y un crecimiento sostenido en volúmenes, gracias a inversiones sectoriales de magnitud, explican en gran parte el buen desempeño de las exportaciones del país durante el periodo indicado. Por su parte, las exportaciones de servicios crecieron a un promedio anual de 13%<sup>6</sup> en comparación al promedio regional de 10.6%<sup>7</sup>.

### Gráfico 3

#### PERÚ y países de América Latina: Exportaciones de bienes

(Índice 2003=100)



Fuente: SUNAT, WITS-COMTRADE.

<sup>5</sup> Durante 2003-2013 las exportaciones peruanas de bienes se incrementaron a una tasa promedio anual de 16.8% (fuente: SUNAT), mientras que las exportaciones de bienes en la región mostraron un crecimiento promedio anual de 12.1% (fuente: WITS-COMTRADE).

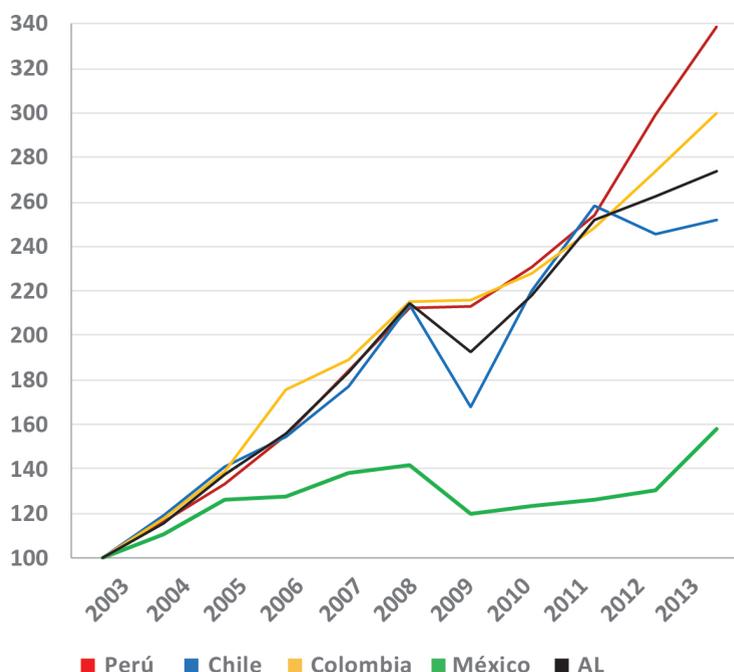
<sup>6</sup> Fuente: BCRP.

<sup>7</sup> Fuente: UNCTAD.

## Gráfico 4

### PERÚ y países de América Latina: Exportaciones de servicios

(Índice 2003=100)



Fuente: BCRP, UNCTAD

Por su parte, el adecuado clima de negocios ha sido clave para atraer importantes inversiones en sectores tradicionales, en especial en minería, y mejorar el rendimiento de las exportaciones. De acuerdo a información del Ministerio de Energía y Minas, en la última década, más de US\$53 mil millones, monto equivalente a más del 27% del PBI, han sido invertidos en 48 proyectos, principalmente en cobre (68.0%), hierro (12.7%) y oro (11.5%). De dicho monto, 48.9% están en etapa de exploración, 34.9% en etapa explotación y 16.2% en ampliación de operaciones. Por tanto, se estima que los volúmenes de exportación tradicional seguirán en aumento. Asimismo, algunas regiones han sido beneficiadas por dichos proyectos en especial Ancash, Apurímac, Arequipa, Cajamarca, Cusco y Junín. De este modo, el Perú se convirtió en una de las economías con mayor atractivo entre los mercados emergentes de la región, lo que permitió atraer flujos de inversión extranjera directa a una tasa de crecimiento promedio anual de 21.8% durante dicha década. Sin embargo, dada la alta intensidad de uso de capital y tecnología de punta en el sector minero, los beneficios en términos de generación de empleo, en general, han sido limitados<sup>8</sup>.

Por tanto, el país debe continuar con los esfuerzos de atracción de inversiones en dichos sectores para garantizar un buen desempeño de las exportaciones del país. Si bien el PENX 2025 focaliza sus esfuerzos en la diversificación y promoción de las exportaciones no tradicionales, no desconoce la importancia de las exportaciones tradicionales para el crecimiento de las exportaciones en general y en particular de las exportaciones de servicios.

<sup>8</sup> Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), se estima que el costo promedio de generar un empleo en el sector minero supera los US\$130 mil en comparación al promedio de US\$28 mil en la economía nacional.

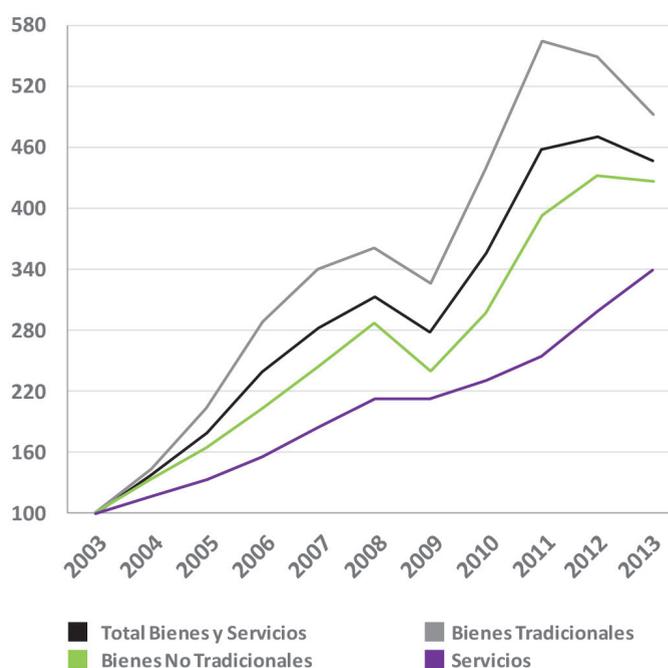
## Exportaciones Tradicionales y No Tradicionales

Las exportaciones muestran una fuerte concentración en productos tradicionales y sectores extractivos. En este contexto, el 70% del total de exportaciones corresponde a productos tradicionales, el cual está compuesto, a su vez, por un 73% de exportaciones mineras<sup>9</sup>. Por tanto, el desempeño de las exportaciones tradicionales está determinado fundamentalmente por fluctuaciones en los términos de intercambio, en particular, por los precios de los principales commodities de exportación. El resto de las exportaciones corresponde a rubros no tradicionales y de servicios, cuyos determinantes, en mayor medida, responden a sus niveles de productividad y competitividad. Los principales rubros de exportaciones no tradicionales son: (i) agropecuario (con un 37% del valor exportado no tradicional); (ii) químico (13%); (iii) textil (13%); (iv) pesquero (11%); y (v) otros (25%). Por su parte, los principales rubros de exportación de servicios<sup>10</sup> son: (i) viajes (con un 51% del valor exportado en servicios); (ii) transportes (23%); y (iii) otros (25%), (ver Cuadro 1).

### Gráfico 5

#### Perú: Exportaciones de bienes tradicionales, no tradicionales y de servicios versus total

(Índice 2003=100)



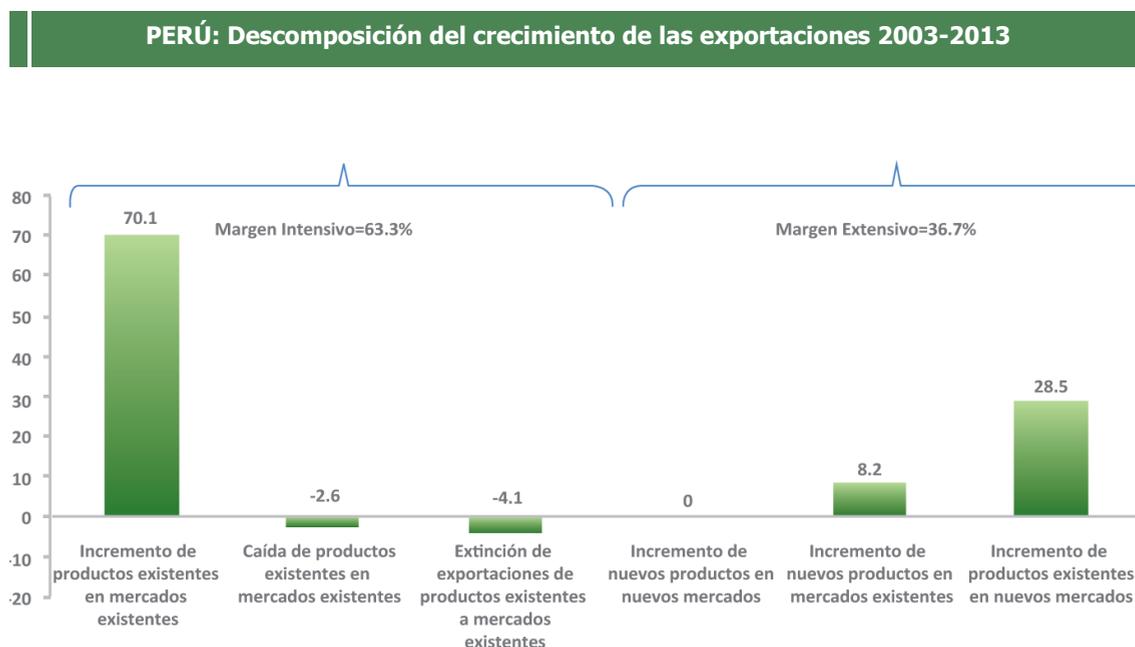
Fuente: SUNAT, BCRP .

<sup>9</sup> En el Perú, a partir de una convención adoptada por las instituciones encargadas de la difusión de estadísticas de comercio, se define como sector tradicional a las exportaciones de: i) minerales metálicos; ii) petróleo, gas natural y sus derivados; iii) harina y aceite de pescado; y, iv) algodón, azúcar/melazas/chancaca y café. El resto de productos compone el sector no tradicional de exportaciones.

<sup>10</sup> Fuente: BCRP.

En términos de la descomposición del crecimiento exportador registrado durante la década analizada, se observa que la diversificación a nivel de producto aún enfrenta retos. En efecto, al descomponer el crecimiento exportador, se obtiene que entre el 2003 y 2013, el incremento de las exportaciones de productos existentes<sup>11</sup> a mercados existentes<sup>12</sup> (margen intensivo) explica el 63% del crecimiento de las exportaciones, mientras que el 37% se atribuye al incremento de las exportaciones de nuevos productos y de productos existentes en nuevos mercados (margen extensivo).

## Gráfico 6



Fuente: MINCETUR.

<sup>11</sup> Se define como productos existentes aquellos que se exportaron en el 2003 y el 2013.

<sup>12</sup> Se define como mercados existentes aquellos a los que exportamos en el 2003 y el 2013.

## CUADRO 1 - EXPORTACIÓN DE SERVICIOS

A nivel mundial el comercio de servicios se ha convertido en un factor crítico para el crecimiento económico y empleo de calidad, por las externalidades positivas que generan en otros sectores tales como: uso intensivo de tecnologías de la información, conocimiento especializado e innovación. En general, la competitividad de las empresas depende en gran medida de su acceso a proveedores de servicios de alta calidad y bajos precios tales como: telecomunicaciones, transportes, servicios financieros, servicios logísticos/de distribución y servicios profesionales.

Tal como se indicó si bien las exportaciones peruanas de servicios crecieron significativamente en los últimos 10 años, en general, la ausencia de un marco normativo apropiado para las exportaciones de servicios genera obstáculos que se traducen en pérdidas de competitividad, sea porque las empresas nacionales se ven obligadas a facturar el IGV, o porque deben pagar doblemente (en el país de origen y en el de destino) el valor del impuesto a la renta y otros impuestos directos (UNCTAD, 2015. Services Policy Review PERU).

A diferencia del comercio de bienes, la medición del comercio de servicios en muchos países tiene limitaciones importantes en términos de: (i) el destino/origen de los flujos de comercio; y (ii) su composición a nivel de sectores/actividades. En gran medida, esta problemática se asocia al hecho de que el comercio de servicios involucra transacciones de intangibles, los cuales prescinden de registros en aduana, en contraste con la naturaleza del comercio de bienes.

En el caso de Perú las limitaciones indicadas originan: (i) la falta de una base de datos integral del comercio de servicios por país de destino/origen; y (ii) una insuficiente cobertura de la base de datos oficial de los sectores de servicios exportados/importados (lo que, a su vez, implica una muy probable subestimación del comercio de servicios con el mundo).

De acuerdo a la información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el Perú existen cerca de 610,858 empresas de servicios. En lo que respecta al registro de las empresas peruanas que exportan servicios al mundo existen dos fuentes. La primera es el registro del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) mediante encuestas trimestrales a una muestra de 2,000 empresas exportadoras de servicios. En segundo lugar, el registro de PROMPERU, que realiza encuestas bianuales a una muestra de entre 379 empresas exportadoras de servicios.

De acuerdo a la base de datos oficial del BCRP, las exportaciones peruanas de servicios están concentradas en tres importantes grupos: (i) viajes (servicios relacionados al turismo); (ii) transportes (servicios relacionados a carga, pasajeros y gastos portuarios); y (iii) otros servicios.

Por otro lado, de acuerdo a la base de datos de PROMPERÚ, los principales rubros exportados por las empresas identificadas en su registro son: (i) centros de contacto (call centers); (ii) franquicias; y (iii) servicios de software. En lo que respecta al destino de las exportaciones de servicios de la cartera de clientes de PROMPERÚ, se conoce que la región Latinoamericana concentra el mayor valor exportado, mientras que el principal destino individual es España.

Actualmente, el MINCETUR, PROMPERU, BCRP y el INEI vienen trabajando de manera conjunta para mejorar las estadísticas nacionales de servicios, tal como lo establecen estándares internacionales en la materia, particularmente en el marco de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

## Contexto Exportador a Nivel de Empresa

Posiblemente, una de las mayores innovaciones del PENX 2025 es el análisis de las empresas exportadoras<sup>13</sup> como actores clave de la diversificación del comercio exterior. Comprender de mejor forma el complejo universo en el cual las empresas exportadoras operan es de mucha utilidad para poder realizar el diseño de las políticas públicas y su implementación. Asimismo, focalizar el análisis de las exportaciones a nivel de empresa permite centrar el debate de la política pública alrededor de dicho agente económico, lo cual facilita la búsqueda de soluciones conjuntas e intervenciones integradas. Finalmente, el análisis de la concentración de exportaciones y la sobrevivencia de las empresas exportadoras, presentado a continuación, permite entender de mejor forma las limitaciones que el país enfrenta en materia de productividad y competitividad exportadora.

Durante la implementación del PENX 2003-2013, el número de empresas exportadoras pasó de 5,097 empresas en 2003 a 8,178 empresas en 2013. Sin embargo, el país enfrenta desafíos en términos de concentración de empresas exportadoras. Por un lado, empresas con exportaciones por encima de US\$ 10 millones, grandes exportadoras, concentraron el 88% del valor de las exportaciones totales, mientras que las 10 principales empresas exportadoras agruparon el 45% del valor anual exportado. En contraste, un 86% del número de empresas exportadoras corresponde a micro y pequeñas empresas<sup>14</sup>. Entre 2003 y 2013, el flujo adicional de empresas fue de 2,965 en el sector no tradicional y de 116 en el sector tradicional. Por otro lado, al evaluarse la distribución de las empresas según nivel tecnológico, se observa que esta no varió significativamente, siendo los bienes de mediana y alta tecnología, es decir, los de mayor valor agregado, aquellos que mostraron menor dinamismo en dicho período.

### Gráfico 7

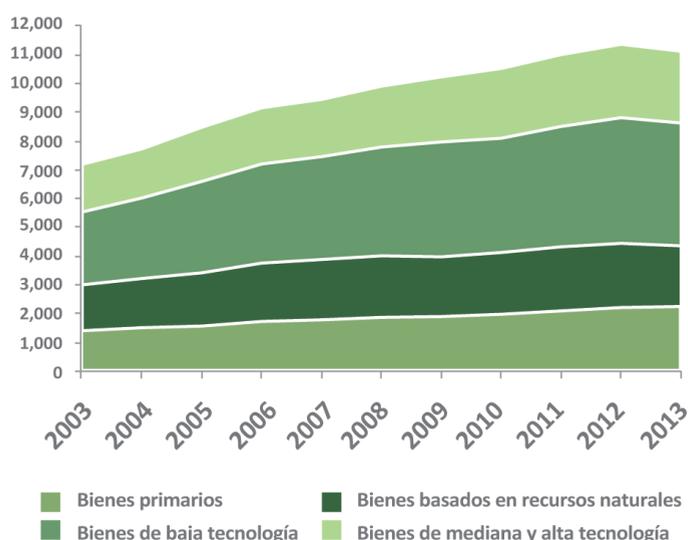
#### PERÚ: Número de empresas exportadoras según nivel tecnológico

(Índice 100=2003)

**Fuente:**

Elaboración MINCETUR sobre la base de información SUNAT.

**Nota:** El detalle de la clasificación comercial según valor agregado, a nivel de líneas arancelarias del Sistema Armonizado, ha sido elaborado por MINCETUR sobre la base de Lall (2000).



<sup>13</sup> A menos que se indique lo contrario, en esta Sección se considera como empresas exportadoras a las personas jurídicas y naturales que registraron exportaciones de acuerdo a cifras emitidas por SUNAT provenientes del régimen de exportación definitiva.

<sup>14</sup> Definidas como aquellas que exportaron montos iguales o menores a US\$1 millón.

Con relación a la generación de empleo, a pesar de que más del 50% de las empresas exportadoras registra un rango de hasta cinco trabajadores, en los últimos años el número de empresas con más de 50 trabajadores creció en 42%. En particular, el número de empresas con un rango de trabajadores entre 51 a 100 creció en más de 90%. Este tipo de empresas pasó de concentrar el 2% del total exportado en 2007 al 10% en 2013. Con respecto a las empresas con mayor número de empleados (más de 100 trabajadores), la participación de estas en el total exportado disminuyó de 81% a 69% durante el periodo de referencia.

**Tabla 1**

PERÚ: Empleo en el sector exportador							
RANGO DE TRABAJADORES	[0 - 5]	[6 - 20]	[21 - 50]	[51 - 100]	Mayor a 100	Total	
2007	Número de empresas	3,562	1,227	503	367	749	6,408
	Part. Total Empresas	56%	19%	8%	6%	12%	100%
	Part. Total Exportado	4%	7%	5%	2%	81%	100%
2013	Número de empresas	4,094	1,585	592	706	875	7,852
	Part. Total Empresas	52%	20%	8%	9%	11%	100%
	Part. Total Exportado	7%	14%	1%	10%	69%	100%
<b>VAR. 2007-2013 DEL NÚMERO DE EMPRESAS</b>		15%	29%	18%	92%	17%	23%

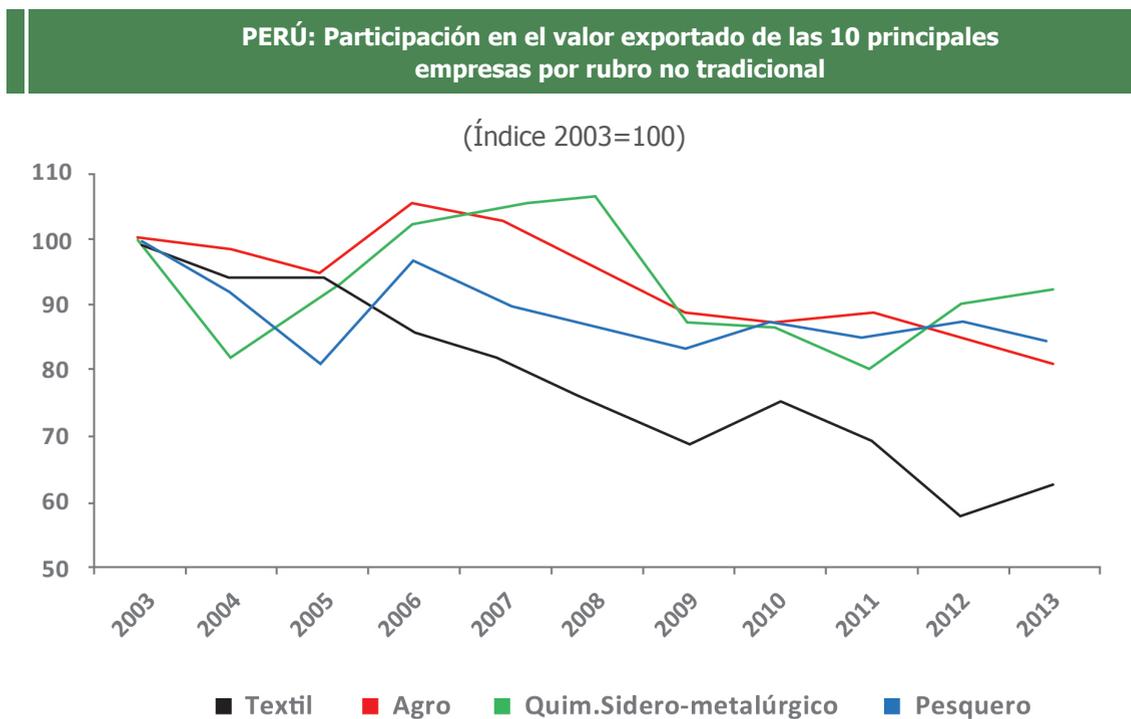
**Fuente:** Elaboración MINCETUR sobre la base de información de SUNAT.

**Nota:** En este caso se consideran sólo personas jurídicas.

La concentración de las exportaciones no tradicionales es menor a la que registran las exportaciones tradicionales. El valor exportado por las 10 principales empresas de productos no tradicionales representó el 16% del total exportado en el periodo 2003-2013, además se observó una disminución importante de este indicador de concentración en los principales rubros no tradicionales tales como agropecuario y textil, mientras que la reducción en rubros como el pesquero y químico fue más discreta. Por otra parte, si bien la gran mayoría de las empresas no tradicionales son microempresas<sup>15</sup>, el número de empresas que exportaron por encima de los US\$ 10 millones ha crecido en más de 200% en los últimos 10 años. Esto es resultado de una mayor diversificación en términos de productos y mercados en comparación con las empresas exportadoras de bienes tradicionales.

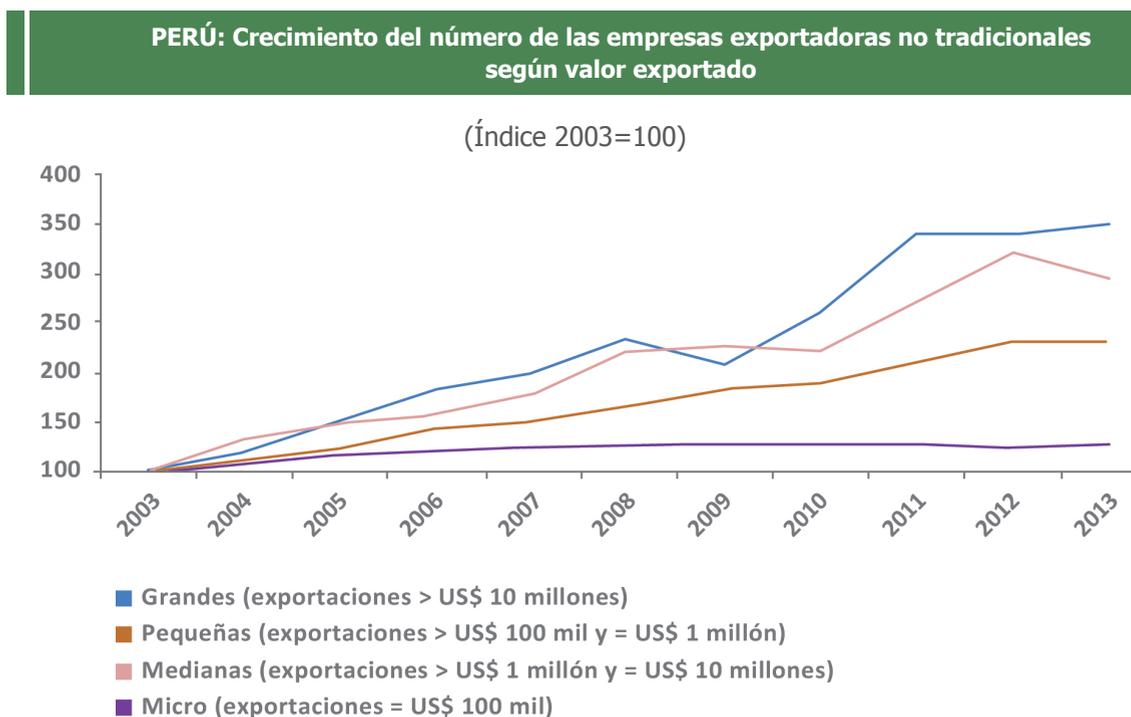
<sup>15</sup> Definidas como aquellas que exportan montos menores a US\$100 mil.

## Gráfico 8



Fuente: Elaboración MINCETUR sobre la base de información SUNAT.

## Gráfico 9



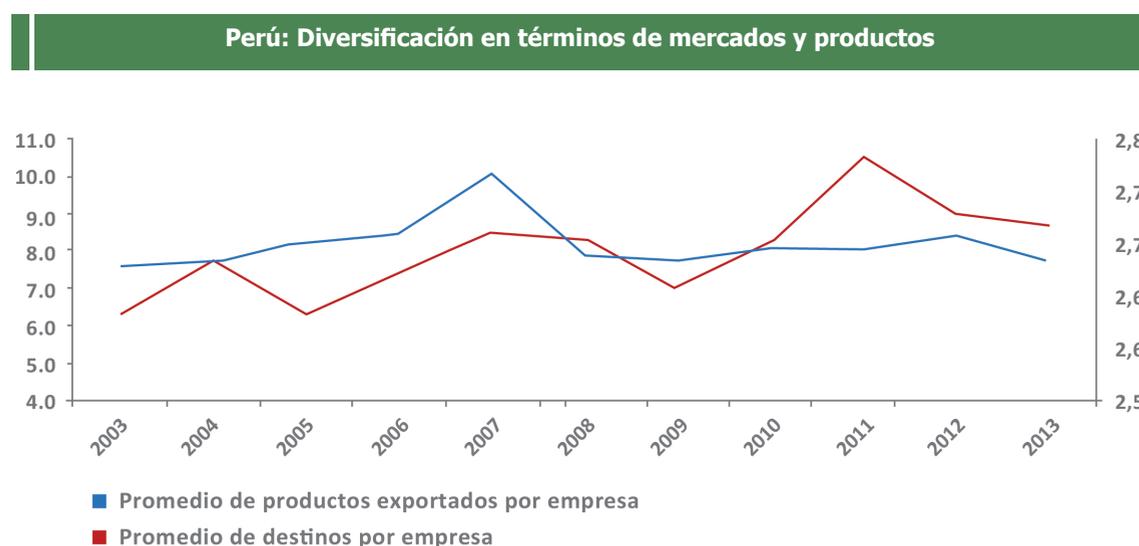
Fuente: Elaboración MINCETUR sobre la base de información SUNAT.

## Diversificación de Mercados y Productos

Si bien el número promedio de empresas exportadoras por destino pasó de 78 a 118 entre 2003 y 2013, dichas empresas mostraron una tendencia a exportar a los mismos mercados. El número promedio de productos exportados por empresa se situó en ocho productos. El porcentaje del número de empresas que exportan un único producto se situó en 30% y la participación de las empresas con más de 10 productos se mantuvo en 19%<sup>16</sup>. De otra parte, el número promedio de destinos por empresa se mantuvo alrededor de 2.7 durante todo el periodo de análisis.

Los destinos que recibieron la mayor cantidad de empresas exportadoras han sido todos ellos socios comerciales consolidados de Perú. En primer lugar se encuentra los Estados Unidos (EEUU), con un promedio de 2,530 empresas por año. Le siguieron en orden de importancia, Chile (1,212), Ecuador (1,081), Bolivia (782), Venezuela (746) y Colombia (742).

### Gráfico 10

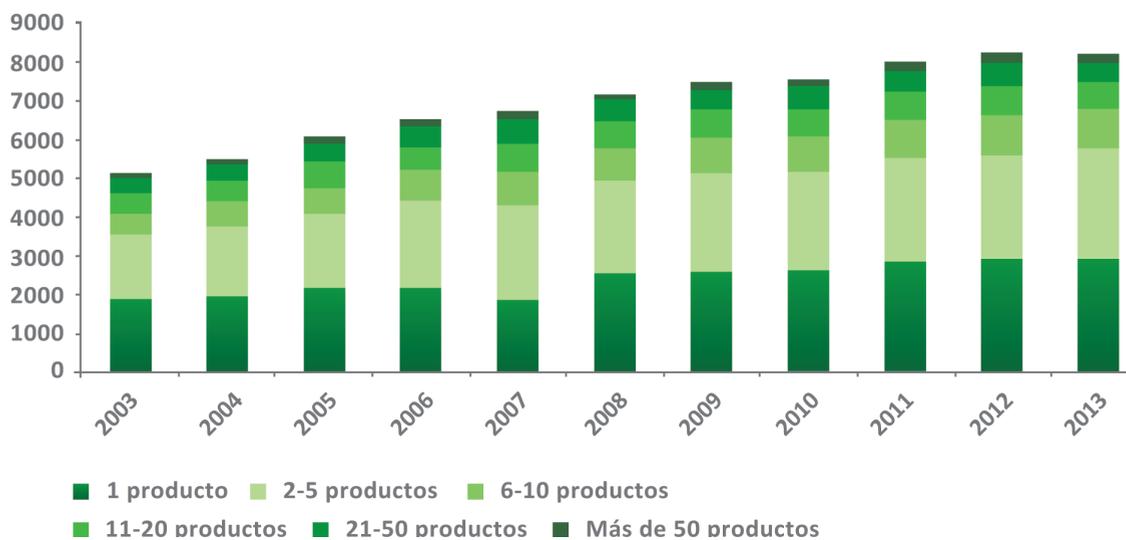


Fuente: Elaboración MINCETUR sobre la base de información SUNAT.

<sup>16</sup> Partida arancelaria de 10 dígitos según la nomenclatura nacional utilizada por el Perú.

## Gráfico 11

### PERÚ: Clasificación de empresas según número de productos exportados



Fuente: Elaboración MINCETUR sobre la base de información SUNAT.



Por otra parte, se observa un número creciente de empresas que exportan a países de Europa y Asia. El número de empresas exportadoras que se dirigieron a mercados de Europa creció en 45%, sobresaliendo los incrementos registrados en los Países Bajos, España, Alemania, Reino Unido y Rusia. En Asia el incremento fue de 79%, destacando el crecimiento del número de empresas que exportaron a China, Tailandia, Hong Kong y Corea del Sur. Asimismo, se incrementó el número de empresas que exportaron a países de Oceanía como Australia y Nueva Zelanda.

## Gráfico 12



**Fuente:** Elaboración MINCETUR sobre la base de información SUNAT.

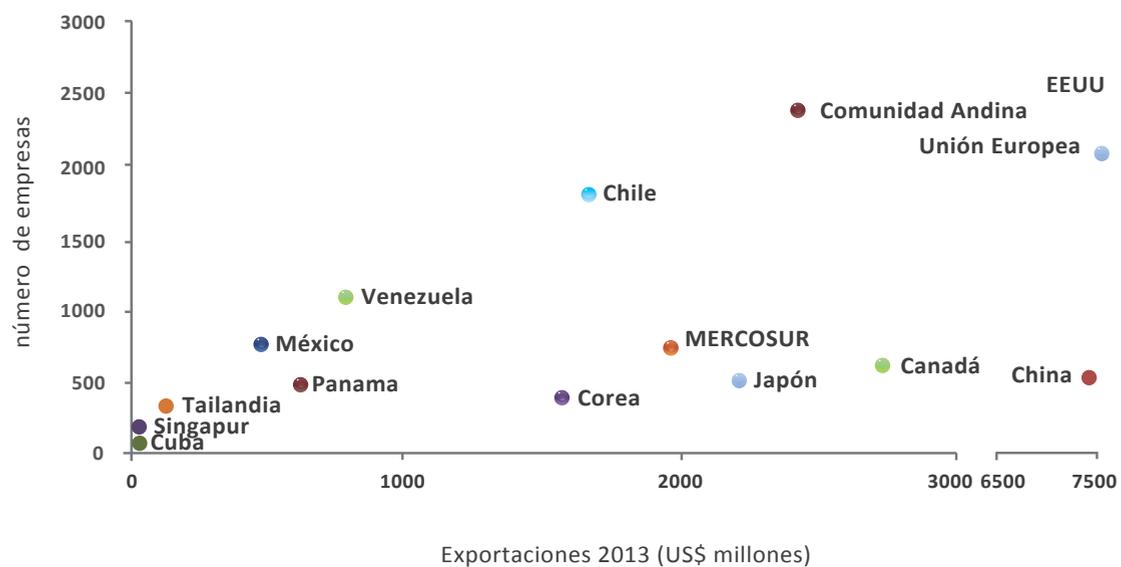
En términos de apertura comercial, el país cuenta con acceso preferencial a un mercado potencial de 3 mil millones de consumidores con un PBI per cápita promedio de US\$27 mil<sup>17</sup>.

El Perú mantiene 17 acuerdos comerciales vigentes con 52 países, los cuales concentran el 79% del PBI mundial. Actualmente, el 94% de las exportaciones peruanas están cubiertas por preferencias derivadas de estos acuerdos. Sin embargo, los beneficios no han sido homogéneos en todos los rubros económicos y mercados de destino. Por tanto, existe un desafío pendiente en materia de aprovechamiento de acuerdos comerciales en especial en países tales como China, Suiza, Japón, Canadá y Corea del Sur en donde el número de proveedores peruanos es reducido en comparación con países que registran valores de exportación similares. Lo anterior, se atribuye a la limitada diversificación de productos exportados a dichos países.

<sup>17</sup> Datos sobre población e ingreso per cápita de acuerdo a la información del FMI.

## Gráfico 13

### Número de empresas exportadoras versus valor exportado según socio comercial



Fuente: Elaboración MINCETUR sobre la base de información SUNAT.



## Sobrevivencia de Empresas Exportadoras<sup>18</sup>

El número de empresas exportadoras no tradicionales ha crecido de forma importante en el periodo del PENX 2003-2013, no obstante la sobrevivencia de las mismas aún enfrenta desafíos importantes. Se estima que, en promedio, de 10 empresas que inician exportaciones en un año dado solo una sigue exportando luego de 10 años (ver Cuadro 2). Existirían diversas razones que explican dicho resultado, entre las cuales se puede mencionar: (i) las buenas condiciones del mercado local, lo cual estaría reflejando movimientos del tipo de cambio real a favor de bienes no transables; (ii) falta de aprovechamiento de los acuerdos comerciales; (iii) bajos niveles de productividad y débil posición financiera de las empresas; (iv) intervenciones aisladas y sin mayor coordinación; y (v) desafíos asociados a la logística y facilitación de comercio.

MINCETUR realiza consultas frecuentes para comprender las causas que explicarían aspectos referidos a la sobrevivencia de empresas exportadoras. Como resultado de dichas consultas a 250 empresas de sectores tales como metalmecánica, siderometalúrgico, pesquero, maderas y textil, se identificó como principales obstáculos para seguir exportando a los trámites aduaneros, aspectos logísticos y limitado acceso al financiamiento. Asimismo, según a la última encuesta de servicios realizada por PROMPERÚ en 2013 para una muestra de 196 empresas (software, ingeniería, videojuegos, arquitectura, animación, servicios editoriales, call-centers y franquicias) se señaló como principales motivos: (i) desconocimiento de mercados internacionales; (ii) desconocimiento de mecanismos de exportación y (iii) limitaciones financieras.

El PENX 2025 busca resolver los desafíos relativos a la sobrevivencia de forma progresiva especialmente a través intervenciones focalizadas y multisectoriales. Desde el punto de vista de la política pública, la sobrevivencia es uno de los factores más relevantes del análisis debido a que la misma estaría limitando la internacionalización de las empresas. Es importante comprender de mejor forma los factores que explican las causas por las cuales una empresa que exportó durante al menos un periodo, deja de hacerlo. Recientemente el país cuenta con políticas dirigidas a la mejora de la productividad y la diversificación productiva, las cuales requieren del compromiso de todos los niveles de gobierno, el sector privado y la academia, para su adecuada implementación. En el caso de las exportaciones, dichas políticas son necesarias para garantizar la sostenibilidad de las empresas como unidad productiva.

<sup>18</sup> Medido como el número de empresas o el porcentaje del total de empresas que se mantienen exportando después de un periodo determinado.

## CUADRO 2 - SOBREVIVENCIA DE LA EMPRESA EXPORTADORA

Las empresas exportadoras peruanas tienen relaciones comerciales de muy corta duración. En efecto, la tasa promedio anual de salida fue de 34% durante 2003-2013. Asimismo, de 10 empresas no tradicionales que comenzaron a exportar en un año dado, se observa que aproximadamente cinco dejaron de exportar al periodo siguiente y solo una empresa permaneció en actividad exportadora después de diez años. Los rubros de artesanías y metal-mecánico muestran altas tasas de salida y de entrada, mientras que los rubros pesquero, agropecuario y textil registran las tasas más bajas de salida y entrada.

Gráfico 14



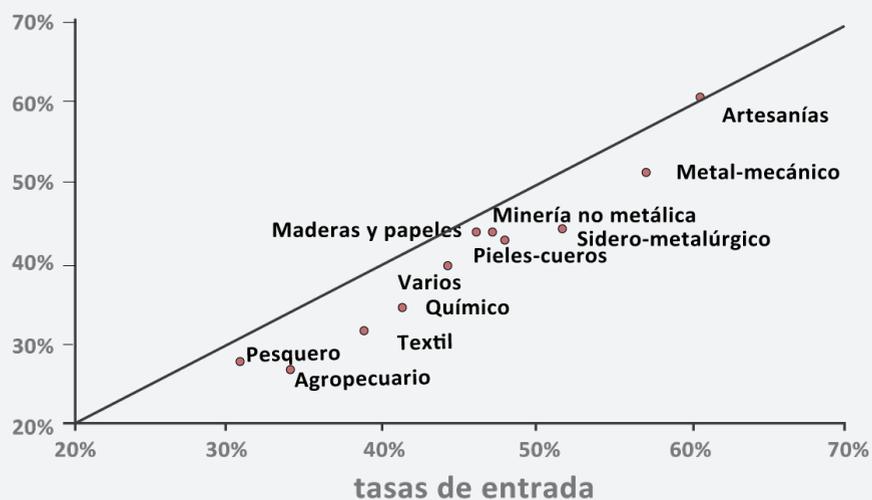
Fuente: Elaboración MINCETUR sobre la base de información SUNAT.

La variación entre la entrada y salida de empresas por industria sugiere que existen características específicas a cada rubro que explican la permanencia de éstas en el mercado exportador. Al respecto, Álvarez y López (2008) encontraron que las industrias chilenas con menores costos de transacción tienen más probabilidades de presentar altas tasas de entrada y salida del mercado exportador, lo cual podría explicar la correlación positiva existente entre ambas tasas. Esta misma característica se presenta en las exportaciones no tradicionales de Perú. De todos modos, la entrada y salida de empresas puede considerarse un aspecto crítico para la diversificación de exportaciones debido a que las mismas ya incurrieron en costos para exportar y adquirieron conocimientos específicos (Lederman, Pienknagura y Rojas, 2015). El PENX 2025 tiene como uno de sus objetivos comprender mejor dicha diversificación latente y proponer programas que faciliten la permanencia de las empresas en la actividad exportadora.

## CONT. CUADRO 2

### Gráfico 15

#### Tasas promedio de entrada y salida anual de empresas exportadoras según rubro



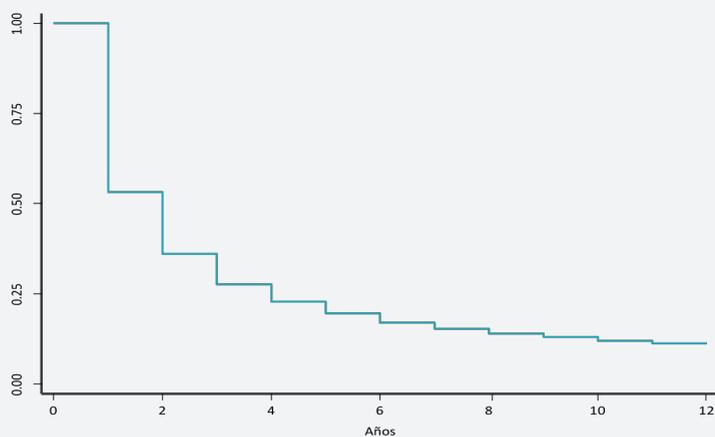
Fuente: Matta (2013).

Nota: Promedio sobre el periodo 2006-2012.

El Estimador de Supervivencia Kaplan-Meier estima la probabilidad de sobrevivir de una empresa después de permanecer exportando un tiempo determinado. De acuerdo a este estimador, la probabilidad de una empresa no tradicional (que ingresó en el 2003) de permanecer en el mercado por un periodo de 10 años es de 12%.

### Gráfico 16

#### Estimador Kaplan-Meier: Empresas no tradicionales



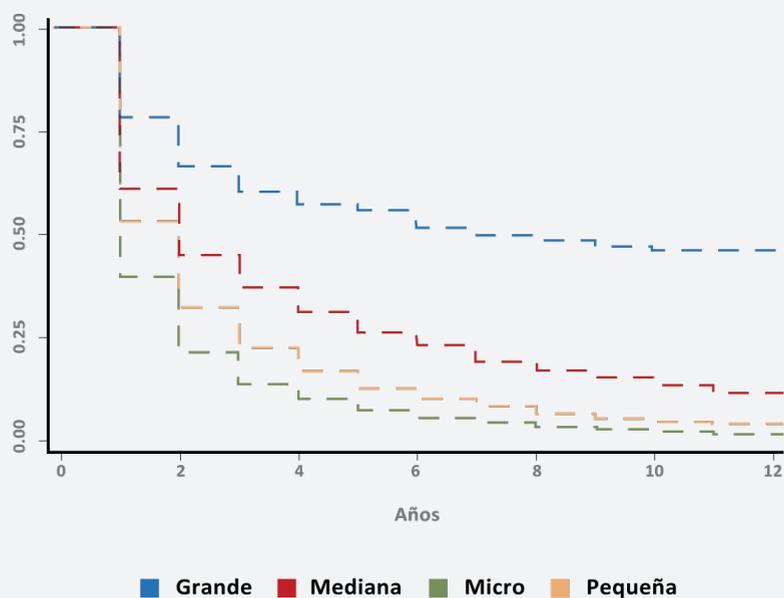
Fuente: Elaboración MINCETUR sobre la base de información de SUNAT.

## CONT. CUADRO 2

Desagregando a las empresas según ventas (grande:  $\geq$  US\$10 millones, mediana:  $\geq$  US\$1 millón y  $<$  10 millones, pequeña:  $\leq$  US\$100 mil y  $<$  US\$1 millón, micro:  $<$  US\$ 100 mil), se muestra que las grandes registran una probabilidad de permanencia hasta el año 12 de 46% y después del primer año, sólo un 21% salen del mercado. Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas tienen una probabilidad de supervivencia de 12% y 5%, respectivamente. Sin embargo, el primer año el 47% de las pequeñas salieron del mercado y el 39% en el caso de las medianas. Finalmente, las microempresas tienen una probabilidad de supervivencia de sólo 2% y una probabilidad de salida, después del primer año, de más del 61%.

### Gráfico 17

#### Estimador Kaplan-Meier: Empresas no tradicionales según valor exportado



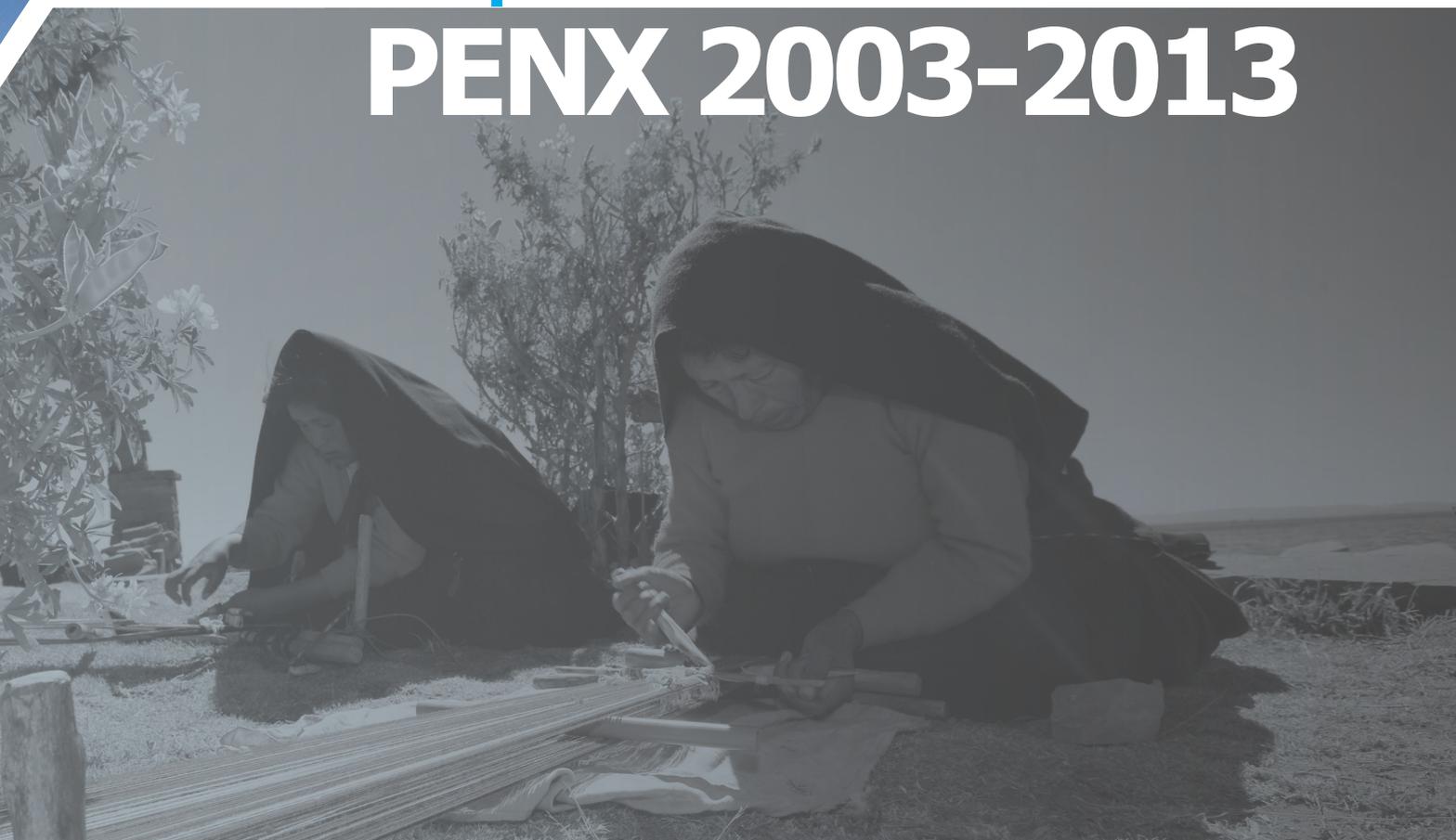
**Fuente:** Elaboración MINCETUR sobre la base de información de SUNAT.

# PENX



Sección II:  
Política pública  
de apoyo a las  
exportaciones

**PENX 2003-2013**



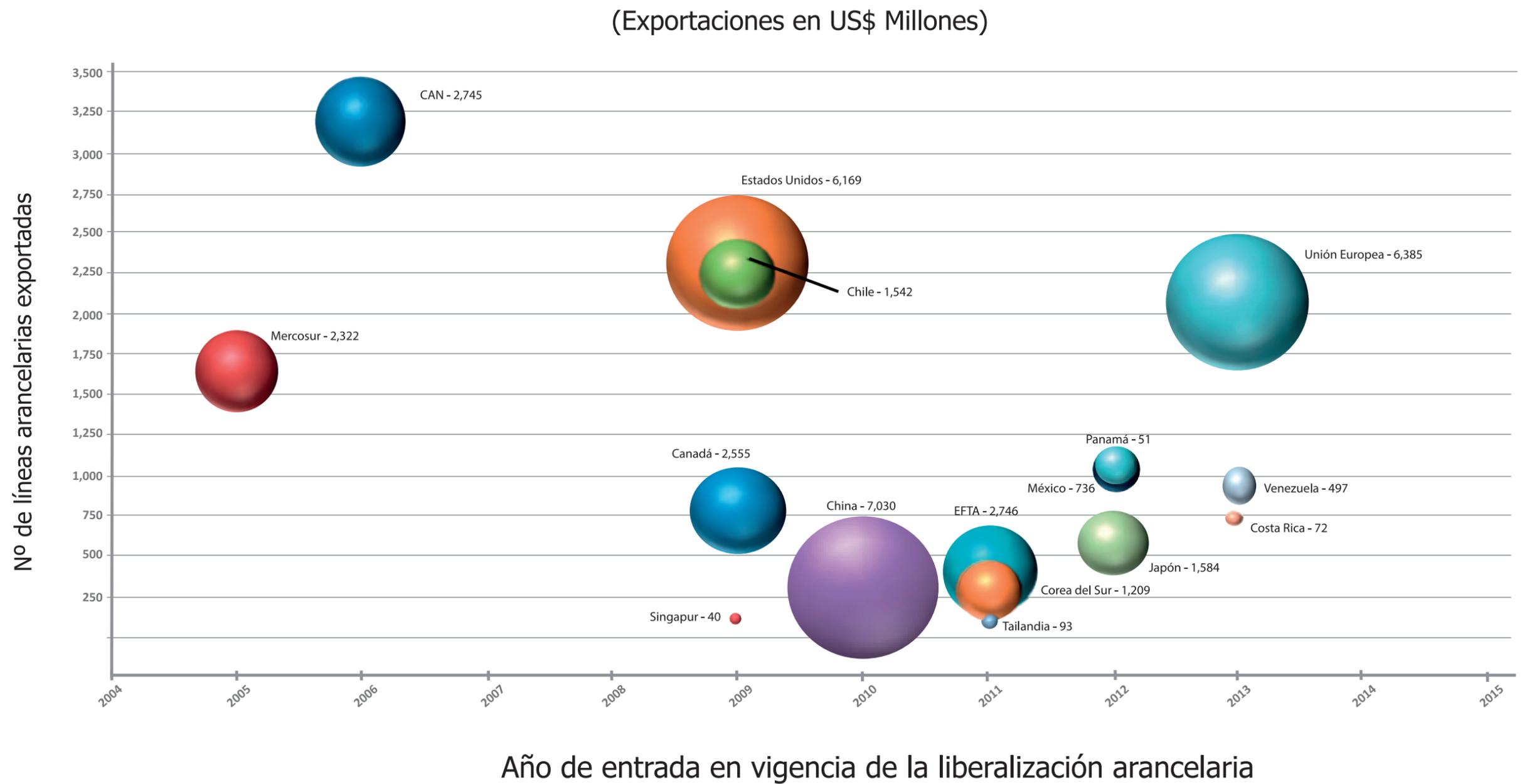
## SECCIÓN II: POLÍTICA PÚBLICA DE APOYO A LAS EXPORTACIONES, PENX 2003-2013

Si bien el desempeño exportador respondió mayormente a factores de mercado, la política pública a través del PENX 2003-2013 apoyó dicho rendimiento. La formulación del PENX 2003-2013 nace como una iniciativa del reciente MINCETUR, el cual fue establecido en julio de 2002. Dicha creación respondió a la necesidad de fortalecer la institucionalidad del país en materia de comercio exterior para asegurar una inserción exitosa del Perú a la economía global. Para esto MINCETUR definió una estructura orgánica que le permitió cumplir sus funciones de manera adecuada. Asimismo, en materia de política pública MINCETUR lideró la construcción de una visión de largo plazo para la mejora continua de la competitividad de la economía. Dicha visión se vio reflejada en la aprobación del PENX 2003-2013. Inicialmente, las prioridades de MINCETUR se concentraron en llevar adelante una política de apertura comercial agresiva y apoyar al sector exportador en el aprovechamiento de dicha apertura. Siendo el PENX una política de largo plazo, su ejecución acompañó dicho proceso principalmente mediante la firma de acuerdos comerciales para asegurar mercados a las exportaciones peruanas.

Los procesos de negociación de los acuerdos comerciales implicaron la movilización de actores críticos del sector público y privado, que marcaron un hito en la historia comercial del país. Por ejemplo, en el caso de la negociación del Acuerdo de Promoción Comercial suscrito con EEUU se requirió movilizar más de mil quinientas personas, organizar 21 mesas de negociación en 13 rondas, establecer salas adjuntas para las cuales se convocó a más de dos mil quinientas personas del sector privado y la sociedad civil. Esfuerzos similares se han realizado recientemente durante la negociación del Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP, por sus siglas en inglés) que convoca a 12 de las principales economías del APEC y mantiene 25 mesas de negociación durante más de 20 reuniones, en adición a las 12 reuniones que han sostenido sus Ministros de Comercio Exterior y a las cuatro reuniones de sus líderes respectivos. En ese sentido, las negociaciones comerciales internacionales que ha realizado el Perú han demandado y demandarán de un alto esfuerzo, el mismo que ha venido siendo desplegado por todos los actores del país en su conjunto para coadyuvar al desarrollo de la política comercial del Perú.

## Gráfico 18

PERÚ: Línea de tiempo de acuerdos comerciales vigentes al 2014



**Fuente:** Elaboración MINCETUR. Comunidad Andina inició su proceso de desgravación en 1997 y culminó en 2006. El acuerdo con Chile para el comercio de bienes rige desde 1998, se incluyen servicios y otras disciplinas en 2009. El tamaño del círculo y su leyenda representan el nivel de exportaciones que tiene el Perú con el socio comercial correspondiente.

El diseño de la política comercial también incluyó aspectos institucionales. Como parte del proceso de fortalecimiento y consolidación de MINCETUR y con el objetivo de asegurar la consistencia e implementación efectiva de la política comercial, en el 2012, se transfirió la conducción de las Oficinas Comerciales del Perú en el exterior. El objetivo de estas oficinas es promover la oferta exportable, turística y de inversiones del Perú en el extranjero, lo cual facilitaría la mejora de la conectividad de los exportadores con los mercados que cuentan con estas oficinas. La experiencia internacional evidencia que fortalecer las redes de conexión entre los mercados y productores mejora la tasa de sobrevivencia de las empresas exportadoras. En este sentido, las 36 Oficinas Comerciales tendrán un rol fundamental en la implementación del PENX 2025 al fortalecer la internacionalización de la empresa exportadora.

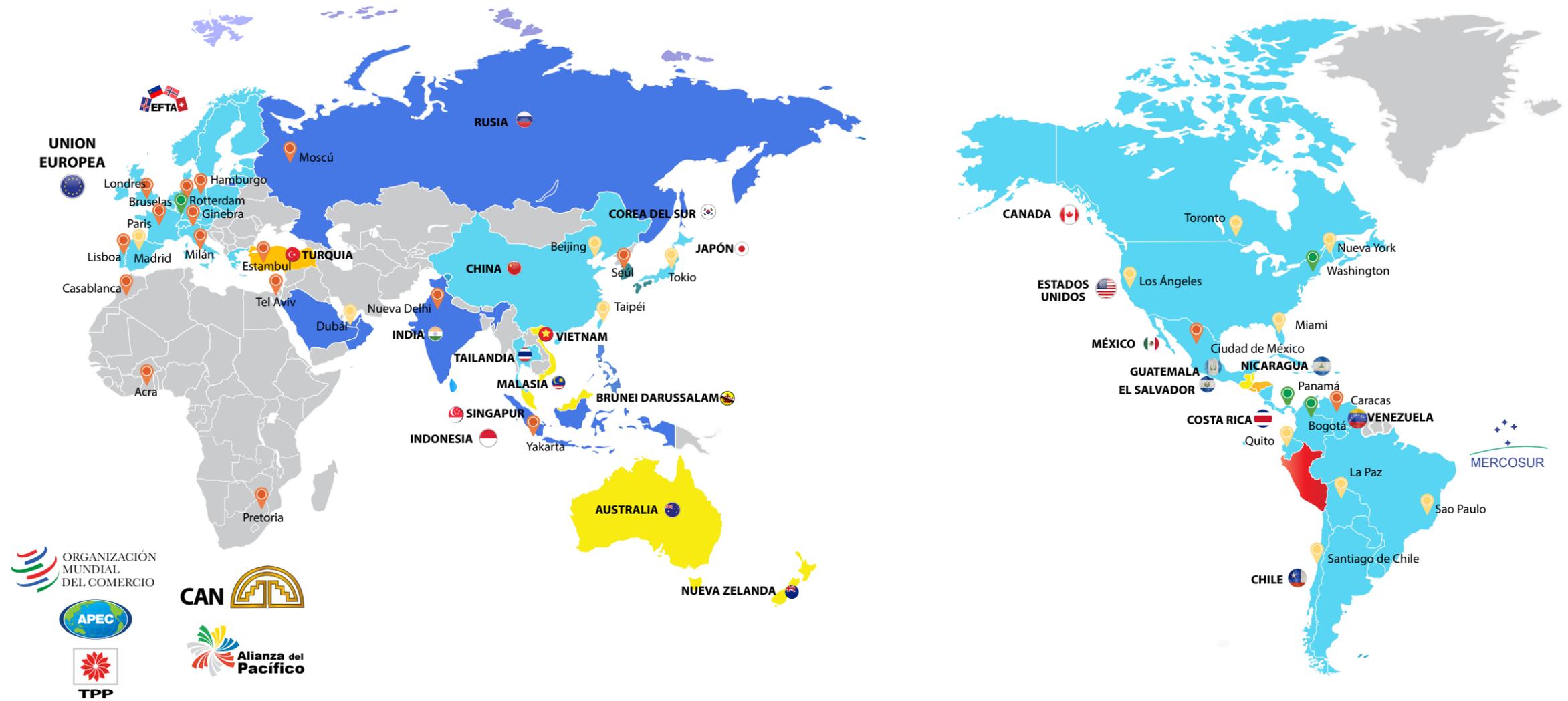
Gráfico 18

**PERÚ: Línea de tiempo de acuerdos comerciales vigentes al 2014**



# Gráfico 19

## PERÚ: Acuerdos comerciales y oficinas comerciales en el exterior al 2014



- Acuerdos comerciales vigentes
- Acuerdos comerciales por entrar en vigencia
- Acuerdos en proceso de negociación
- Agenda futura de negociación

- 📍 Oficinas Comerciales del Perú incorporadas al MINCETUR al 2012 (13)
- 📍 Oficinas Comerciales del Perú implementadas al 2013 (05)
- 📍 Oficinas Comerciales del Perú implementadas al 2014 (18)

Fuente: MINCETUR

El PENX 2003-2013 buscó a través de la ejecución de sus objetivos estratégicos: (i) desarrollo de oferta exportable; (ii) desarrollo de mercados; (iii) facilitación de comercio; y (iv) desarrollo de una cultura exportadora, la consolidación y aprovechamiento de los acuerdos comerciales. Respecto a la oferta exportable, se promovió el desarrollo de cadenas productivas con énfasis en productos de la biodiversidad. En el tema de desarrollo de mercados se apoyó a los exportadores proveyendo un marco de estabilidad jurídica a través de la suscripción de acuerdos comerciales, así como el establecimiento de oficinas comerciales en el exterior. En facilitación de comercio, MINCETUR lideró el desarrollo e implementación de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), como mecanismo de modernización y simplificación de procesos de exportaciones e importaciones. En cultura exportadora se realizaron eventos de comunicación y diseminación en general para promover la iniciativa productiva con miras a la exportación. Finalmente, el avance de cada uno de los objetivos estratégicos se considera satisfactorio a pesar de los desafíos que las empresas exportadoras no tradicionales enfrentaron (ver Cuadro 3).

Gráfico 19

**PERÚ: Acuerdos comerciales  
y oficinas comerciales  
en el exterior al 2014**



### CUADRO 3 - PRINCIPALES LOGROS DEL PENX 2003-2013

**Desarrollo de la oferta exportable.** Más de 90 productos a nivel nacional (entre ellos, mango, banano, uva, textiles y confecciones, fibra de alpaca, productos de la pesca, exportación de servicios, servicios de salud, manufacturas, industria de la madera, artesanía de madera topa y joyería), fueron priorizados, brindando soporte y asistencia técnica directa a asociaciones vinculadas a estas cadenas en diferentes regiones del país, a través de los Planes Estratégicos Regionales de Exportación (PERX). De otro lado, el desarrollo e impulso de la exportación de servicios constituye una estrategia que el sector comercio exterior viene trabajando decididamente desde hace más de diez años como parte del PENX. En este contexto, el Perú Service Summit surge como el foro de sensibilización emblemático y en el encuentro empresarial más esperado por el sector servicios en los últimos años, generado negocios por más de US\$ 160 millones, en sus cuatro últimas ediciones.

**Desarrollo de mercados.** Como ya se ha señalado, el Perú cuenta en la actualidad con 17 acuerdos comerciales vigentes y una red de 36 Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior (OCEX) dependientes de MINCETUR, cuyo objetivo principal es apertura y consolidación de los mercados de destino, así como la promoción de la oferta exportable y la captación de inversiones. Como parte de este proceso, se han elaborado Planes Operativos de Mercado (POM) para una parte importante de estos mercados, priorizando productos y servicios en el corto, mediano y largo plazo, identificando y desarrollando acciones de acceso, facilitación y promoción comercial de la oferta exportable peruana. Una de las actividades más importantes en materia de promoción de exportaciones, emanadas de los planes, es EXPO PERÚ, evento que tienen como finalidad promover la imagen del país. En los últimos años se han realizado 25 EXPO PERÚ en 16 países del mundo, en las cuales han participado más de 1,200 empresas, especialmente pymes exportadoras generando negocios por un monto superior a los US\$360 millones.

**Facilitación de comercio.** Se avanzó en la reducción de la "tramitología" relacionada al comercio exterior. Por ejemplo, mediante la VUCE, se ha incorporado todos los 260 procedimientos administrativos de mercancías restringidas, atendiendo a más de 26 mil usuarios y generando S/.80 millones en ahorros, 400 mil autorizaciones electrónicas y 200 mil certificados de origen. Asimismo, se contribuyó a través del Plan de Facilitación, a la reducción de costos logísticos a través del apoyo a los procesos de concesión de puertos y aeropuertos a nivel nacional (US\$ 4,000 millones en compromisos de inversión) y la implementación del Exporta Fácil. Por otra parte, se facilitó el acceso al financiamiento al comercio exterior por parte de las PYMEs mediante la mejora y desarrollo de productos financieros como el Fondo de Garantía Empresarial (FOGEM) y el Seguro de Crédito a la Exportación para las PYMEs (SEPYMEX).

**Desarrollo de una cultura exportadora.** Se implementaron políticas y estrategias para promover y fomentar una cultura exportadora a nivel nacional desarrollando servicios de información, brindando capacitación y asistencia técnica a las PYMEs en las diferentes regiones del país. Una de las estrategias más representativas es la creación de la Red de Oficinas Comerciales de Exportación Regional. A la fecha se cuentan con tres oficinas – Gamarra, Villa El Salvador y Tacna, esta última inaugurada en el 2014- atendiendo en su conjunto más de 6,000 consultas y 1,000 visitas de asistencia técnica directa a empresas. Uno de los aspectos resaltantes de su labor es la capacitación de más de 3,200 emprendedores y pequeños empresarios. Por su parte, el Programa Región Exporta ha desarrollado más de 1,000 talleres de capacitación y difusión, beneficiando a más de 30,000 pequeños empresarios, emprendedores y estudiantes en todo el Perú. Como complemento a este esfuerzo, el Programa Educativo Exportador ha capacitado a más de 6,500 docentes de Educación Secundaria de 3,500 centros educativos públicos en 22 regiones del país.

Si bien el PENX 2003-2013 logró resultados importantes, se reconoce que la complejidad del comercio exterior determina que el desempeño de las exportaciones depende de múltiples factores. El diagnóstico presentado muestra que el sector exportador enfrenta desafíos en materia de competitividad que deben resolverse para asegurar la internacionalización de la empresa de manera sostenida. En este contexto, el rol de la política pública es coadyuvar a resolver dichos retos. Con este fin MINCETUR ha identificado lecciones aprendidas de la implementación del PENX 2003-2013 de modo que las mismas sirvan de base para la formulación de políticas comerciales futuras. Entre las principales lecciones aprendidas se destacan: (i) alto compromiso político y técnico, (ii) gobiernos regionales como socios activos, (iii) monitoreo permanente, (iv) presupuesto por resultados, (v) focalización de esfuerzos, (vi) coordinación multisectorial, (vii) institucionalidad del sector comercio exterior y (viii) abrir nuevos mercados y desarrollar nuevos productos.



## CUADRO 4 - LECCIONES APRENDIDAS DEL PENX 2003-2013

**Alto compromiso político y técnico.** Si bien al inicio del PENX 2003-2013 se contó con un alto nivel de compromiso político y técnico, con el pasar de los años, se fue perdiendo dinamismo en la participación y apoyo de diferentes entidades públicas y privadas en la implementación de las actividades previstas en el PENX.

Para asegurar el éxito del PENX 2025, resulta necesario contar con el compromiso al más alto nivel de los diferentes sectores relacionados al comercio exterior, pues la implementación de medidas para mejorar la competitividad del sector, el llamado "TLC hacia dentro", requiere de su activa participación.

**Gobiernos Regionales** como socios activos. La alta rotación del personal, el cambio en las prioridades regionales, y las dificultades en la coordinación interinstitucional y en materia presupuestal en los Gobiernos Regionales constituyen retos para el PENX 2025.

**Monitoreo permanente.** Clave para un adecuado diseño e implementación de la política pública. El monitoreo del PENX se basó en indicadores de cumplimiento que no captaban adecuadamente la verdadera dimensión de lo avanzado y tampoco diferenciaba la importancia de ciertas actividades frente a otras. El PENX 2025 también requerirá de evaluaciones de impacto que permitan hacer un adecuado análisis de atribución del PENX a los logros en materia exportadora.

**Presupuesto por resultados, un nuevo aliado.** El PENX careció de una herramienta que permitiera asegurar el compromiso económico de los diferentes sectores del Ejecutivo y Gobiernos Regionales. A través de la implementación de la gestión presupuestal por resultados en el PENX 2025, se podrá superar en buena medida las dificultades identificadas en los puntos 1, 2 y 3 mencionados anteriormente.

**Focalización de esfuerzos.** El PENX contó con 6,000 actividades planteadas, las mismas que fueron reducidas posteriormente a 1,285 con el objetivo de focalizar acciones, pues se encontró que algunas estaban vinculadas a las funciones que día a día llevan a cabo las instituciones públicas, algunas actividades se duplicaban y otras no estaban vinculadas directamente al comercio exterior. A fin de evitar una situación similar en la implementación del PENX 2025, es necesario focalizar adecuadamente los esfuerzos para la internacionalización de las empresas y llevar a cabo un apropiado seguimiento, asegurando el mayor impacto de las mismas con la participación activa de todos los niveles de gobierno, sector privado y académico.

**Coordinación multisectorial, clave del éxito.** Para mantener una sólida política comercial, se requiere de una permanente coordinación interinstitucional. Tal como la experiencia muestra se han dado intervenciones por diversos sectores dirigidos a las mismas cadenas y regiones sin mayor coordinación, lo cual claramente ha duplicado los costos de las intervenciones y no se ha aprovechado el conocimiento de cada uno en la búsqueda de soluciones comunes. Por otra parte, mientras se superaba las barreras internacionales al comercio a través de los acuerdos comerciales durante la vigencia del PENX, se hacía cada vez más evidente la necesidad de superar otras barreras al comercio, tales como los protocolos sanitarios y fitosanitarios que requieren nuestros productos en el exterior, los elevados costos logísticos que enfrentan nuestros exportadores, la necesidad de una mayor eficiencia aduanera y la reducción de la "tramitología" necesaria para realizar operaciones de comercio exterior, entre otros. Estos temas abarcan competencias de diversos sectores y niveles de gobierno, pero tienen una incidencia muy grande en el comercio exterior.

## CONT. CUADRO 4

**Institucionalidad del sector comercio exterior:** En línea con lo anterior, resulta también necesario que el sector consolide su institucionalidad. En ese sentido, desde el año 2012, las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior pasaron a formar parte del MINCETUR. Los Consejeros Comerciales se han convertido en parte fundamental del trabajo del sector, realizando acciones de promoción e inteligencia comercial in situ, e informando en tiempo real sobre oportunidades de mercado, convirtiéndose también en piezas clave para el desarrollo de los nuevos Planes de Desarrollo de Mercados (PDM) y de los Planes Estratégicos Regionales de Exportación (PERX), identificando potencialidades para las diferentes regiones del país en sus respectivos ámbitos geográficos. Adicionalmente, la adecuación de la institucionalidad del Sector hacia el desarrollo y la facilitación del comercio exterior, sin descuidar la negociación y administración de acuerdos comerciales con una agenda más agresiva de aprovechamiento de mercados y superación de barreras comerciales, debiera impulsar a las demás instituciones vinculadas al comercio exterior a profundizar sus esfuerzos en esa misma línea.

**Nuevos mercados, nuevos productos:** Quizás el mayor éxito de la política comercial peruana en los últimos años haya sido la dinámica agenda de negociaciones comerciales internacionales que dio como resultado que más del 90% de las exportaciones peruanas se encuentren hoy cubiertas por acuerdos comerciales. Sin embargo, el aprovechamiento de todas las oportunidades derivadas de los acuerdos comerciales (no solo en materia de preferencias arancelarias, sino en materia de encadenamientos productivos, entrada temporal de personas y cooperación, entre otros) no ha avanzado al mismo ritmo, quedando en evidencia la necesidad de dar un mayor impulso a actividades de difusión y trabajo conjunto con el sector privado.

Además de los logros obtenidos y de las lecciones aprendidas en el marco del PENX 2003-2013, resulta necesario trabajar en nuevas estrategias que conduzcan hacia la sostenibilidad de las exportaciones. A través de la diversificación de la oferta exportable, el fomento de la internacionalización de la empresa, la facilitación del comercio y la generación de capacidades comerciales, se coadyuvará al incremento de la competitividad del sector. Para ello se debe considerar los cambios en los patrones de consumo y producción, medioambientales y tecnológicos que se han dado a nivel global y que afectan no sólo al comercio exterior, sino también a la economía mundial. Finalmente esto exige adaptar las estrategias y programas del PENX hacia aquellas áreas sobre las cuales deben concentrarse el desarrollo del comercio exterior del Perú en los próximos años.

Finalmente, es importante resaltar el rol que cumplió la cooperación internacional como un aliado importante para el sector comercio exterior y la implementación del PENX 2003-2013. Su apoyo decidido a través de recursos financieros no reembolsables y asistencia técnica, que ascendieron aproximadamente a US\$ 40 millones, permitió ejecutar proyectos para el desarrollo de oferta exportable, mejorar el entorno de los negocios, así como al fortalecimiento de la institucionalidad del sector. En particular destacar la participación de instituciones como la Cooperación de la Unión Europea, la Cooperación Suiza (SECO), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ), la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), la Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOICA), el Grupo Banco Mundial (GBM), entre otros.



# PENXX





Sección III:  
**Actualización**  
**PENX 2025**

## SECCIÓN III: ACTUALIZACIÓN PENX 2025

Con la implementación del PENX 2003-2013, MINCETUR ha adquirido una mayor experiencia y conocimiento del sector exportador y ha fortalecido su capacidad institucional para responder adecuadamente a los cambios de mercado. En ese sentido, las lecciones aprendidas serán la base fundamental, junto al marco analítico antes descrito, para la actualización del PENX al 2025.

La actualización del PENX al 2025 se enmarca en la definición de roles institucionales que no solo incluyen el ámbito de esfera de MINCETUR sino también a otros sectores los cuales son fundamentales para asegurar la internacionalización de la empresa peruana. Sin embargo, el desafío del PENX 2025 es significativo a la luz de la experiencia internacional en materia de diversificación exportadora en especial en países que están en una senda de crecimiento económico basado en la explotación de recursos naturales para su posterior exportación similares al Perú. Son parte importante de este proceso los fondos concursables tales como el Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FINCyT), el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM) y el Fondo MIPYME, entre otros. Comprender las limitaciones de las empresas exportadoras no tradicionales y establecer los márgenes de influencia de la política pública sin distorsionar los mercados, es también un reto importante que el PENX enfrenta.

Los desafíos que las empresas exportadoras enfrentan son diversos y por tanto la actualización del PENX plantea intervenciones múltiples a través de los sectores cuyo ámbito tenga relación con la diversificación exportadora en especial de los productos no tradicionales. En este sentido el PENX 2025 se enmarca en las iniciativas de política pública dirigidas a lograr dicho propósito, de forma complementaria en algunos casos y liderando en otros. Para esto, el PENX se basa en la definición de actividades cuyo objetivo es simple y claro: avanzar hacia la internacionalización de la empresa peruana.

## Objetivos Estratégicos del PENX 2025

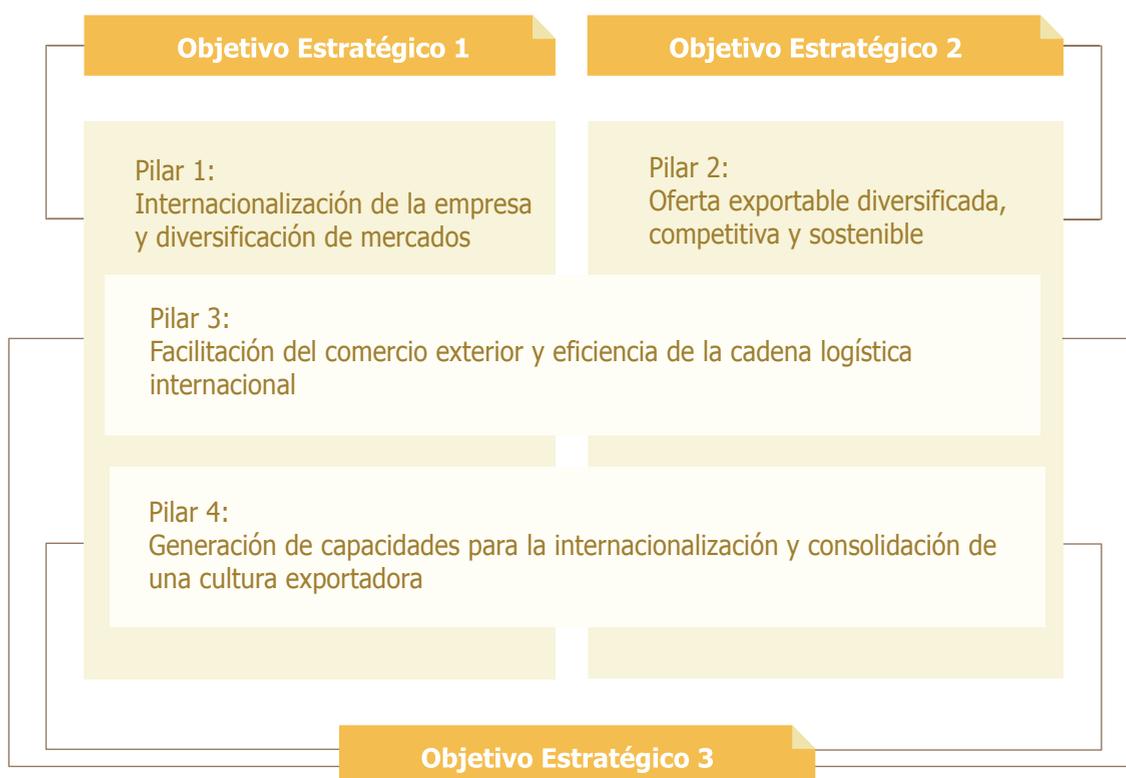
El PENX 2025 define como meta final la consolidación de la presencia de las empresas exportadoras peruanas en el exterior. Para ello el PENX 2025 establece los siguientes objetivos estratégicos: (i) profundizar la internacionalización de empresas; (ii) incrementar de manera sostenible y diversificada las exportaciones de bienes y servicios con valor agregado; y (iii) mejorar la competitividad del sector exportador.

Asimismo, el PENX 2025 define cuatro pilares como marco de referencia que incluye líneas de acción y proyectos.

### Gráfico 20

#### PENX 2025: Pilares y objetivos estratégicos

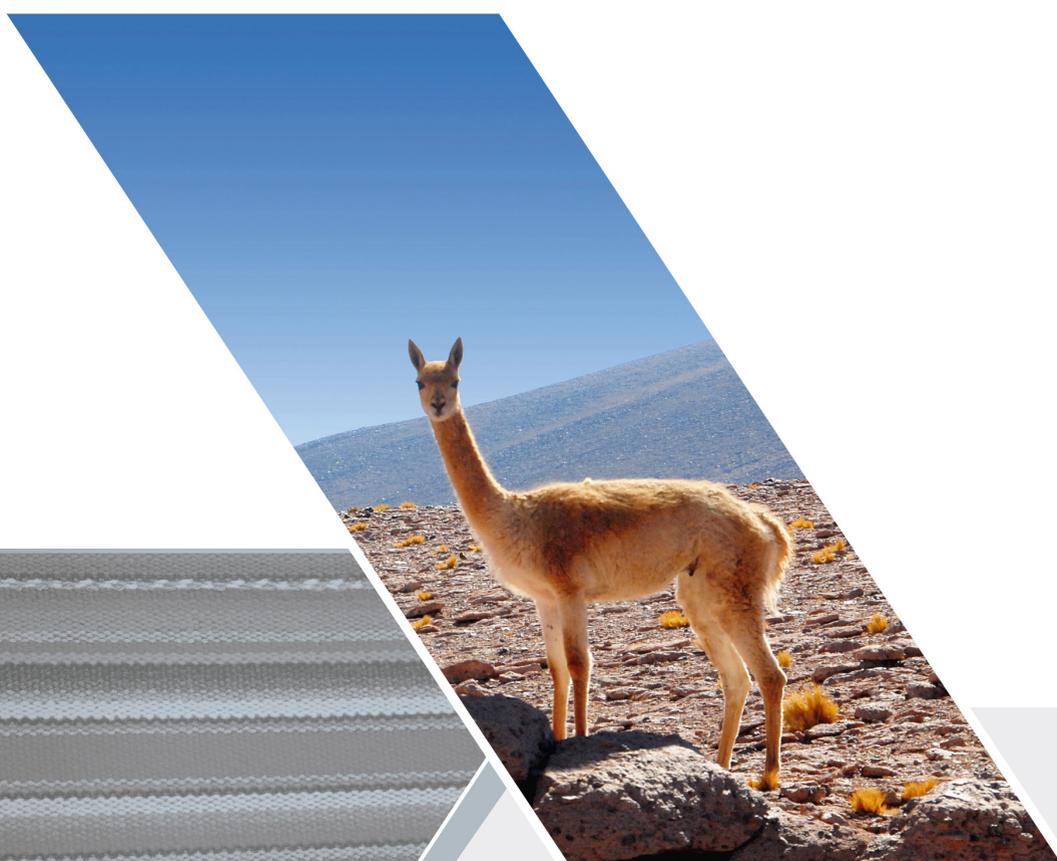
## NIVEL ESTRATÉGICO



Elaboración: MINCETUR

## Pilares PENX 2025

El PENX establece cuatro pilares estratégicos: (i) internacionalización de la empresa y diversificación de mercados, (ii) oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible, (iii) facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional, y (iv) generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora. El primer pilar de internacionalización busca apoyar los esfuerzos de las empresas peruanas de participar en las economías de otros países para la diversificación de mercados y productos con el fin de tomar mayor ventaja de las mejores condiciones de oferta. El segundo pilar de oferta exportable busca consolidar las exportaciones peruanas con énfasis en las exportaciones no tradicionales y de servicios. El pilar de facilitación busca reducir los costos de transacción asociados a las operaciones de comercio exterior, incluyendo no solo aspectos normativos y procedimentales, sino también logísticos y financieros. Finalmente, el pilar de generación de capacidades busca fortalecer las capacidades empresariales exportadoras que consoliden nuevos mercados, productos y/o servicios diversificados, reconociendo, tal como el PENX lo hace, que la unidad crítica de intervención es la empresa.



## **CUADRO 5 - PILARES DEL PENX 2025**

### **Pilar 1.- Internacionalización de la empresa y diversificación de mercados**

Entendiendo el desarrollo de mercados como el proceso dinámico y sostenido de inserción y posicionamiento de bienes y servicios en los mercados internacionales, la participación del Estado resulta decisiva, en tanto que, a nivel internacional, las empresas de economías emergentes no tienen las condiciones necesarias para insertarse por sí solas. En ese orden de ideas, es crucial desarrollar mecanismos que contribuyan a la internacionalización de las empresas y que éstas se beneficien de los mercados ampliados producto de los acuerdos comerciales suscritos por el Perú. Esto es posible si las empresas apuestan objetivamente por internacionalizarse, invierten, desarrollan bienes y servicios de calidad, y mantienen una posición competitiva en el mercado internacional. El compromiso del estado se concentra en desarrollar políticas de posicionamiento – promoción e inteligencia de mercados – e inserción en cadenas de valor global.

### **Pilar 2.- Oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible.**

Para aprovechar las oportunidades del comercio internacional es necesario contar con una oferta exportable de bienes y servicios que cuenten con estándares de calidad internacionales, producciones que satisfagan las condiciones de demanda de los mercados. Para ello organismos internacionales recomiendan incidir sobre temas específicos con el objetivo de mejorar la competitividad internacional. Por ejemplo, se debe desarrollar actividades de planificación para las exportaciones, promover parques tecnológicos, generar asociatividad a través de los clúster, apoyar la innovación y fomentar los estándares y certificaciones. Estas iniciativas, según las condiciones de cada país, deben ser incorporadas a una estrategia de exportación con un enfoque integral, articulador y participativo. En tal sentido, el desarrollo de la oferta exportable se puede definir como el conjunto de instrumentos, mecanismos e iniciativas correspondientes a una política orientada a fomentar el desarrollo productivo nacional para hacer propicia la generación y fortalecimiento de una oferta exportable de bienes y servicios competitivos, diversificados, descentralizados y sostenibles.

### **Pilar 3.- Facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional.**

La facilitación del comercio cobra relevancia por su impacto en la competitividad al contribuir a agilizar y reducir el costo del comercio transfronterizo, mientras que se garantiza su seguridad, trazabilidad y protección. Al respecto, de acuerdo con la OECD, los costos de transacción en las operaciones de importación y exportación equivalen entre el 1 y el 15% del valor de transacción, evidenciando el enorme potencial que tendría su disminución para estimular las inversiones en los mercados locales. Por otra parte, los grandes flujos del comercio se dan entre las troncales este-oeste, siendo los corredores norte-sur los alimentadores, por lo que urge la necesidad de lograr una posición competitiva en la dorsal del Pacífico, con la finalidad de convertir al Perú en un referente logístico regional e internacional.

## CONT. CUADRO 5

### **Pilar 4.- Generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora.**

El proceso de globalización ha generado inmensos retos, la competencia es generalizada, tanto si implica a compañías que compiten por mercados, a países que se enfrentan a la globalización o a organizaciones sociales que responden a necesidades locales. Para tener un país apto para afrontar los retos de la globalización, donde el comercio exterior juega un papel muy relevante, se requiere mejorar las capacidades para la internacionalización, generando un incremento de la competitividad empresarial a niveles internacionales mediante la generación de un espíritu empresarial que se caracterice por su fuerza vital, deseo de superación y progreso, capacidad de identificar las oportunidades del mercado, con visión de futuro, habilidad creadora e innovadora, y aceptación y propensión al cambio. Por ello, es necesario generar y fortalecer las capacidades para la internacionalización, así como promover una cultura exportadora, sentando las bases para un adecuado desarrollo del comercio exterior peruano.

## Líneas de Acción del PENX 2025

Para alcanzar los objetivos estratégicos y los pilares, el PENX establece 15 líneas de acción y 93 programas<sup>19</sup>. Los últimos corresponden a actividades de carácter estratégico, las cuales serán ejecutadas de forma multisectorial. El cumplimiento de las actividades estratégicas a su vez asegurará la consecución de las líneas de acción y éstas, al final, la de los pilares y objetivos estratégicos del PENX 2025.

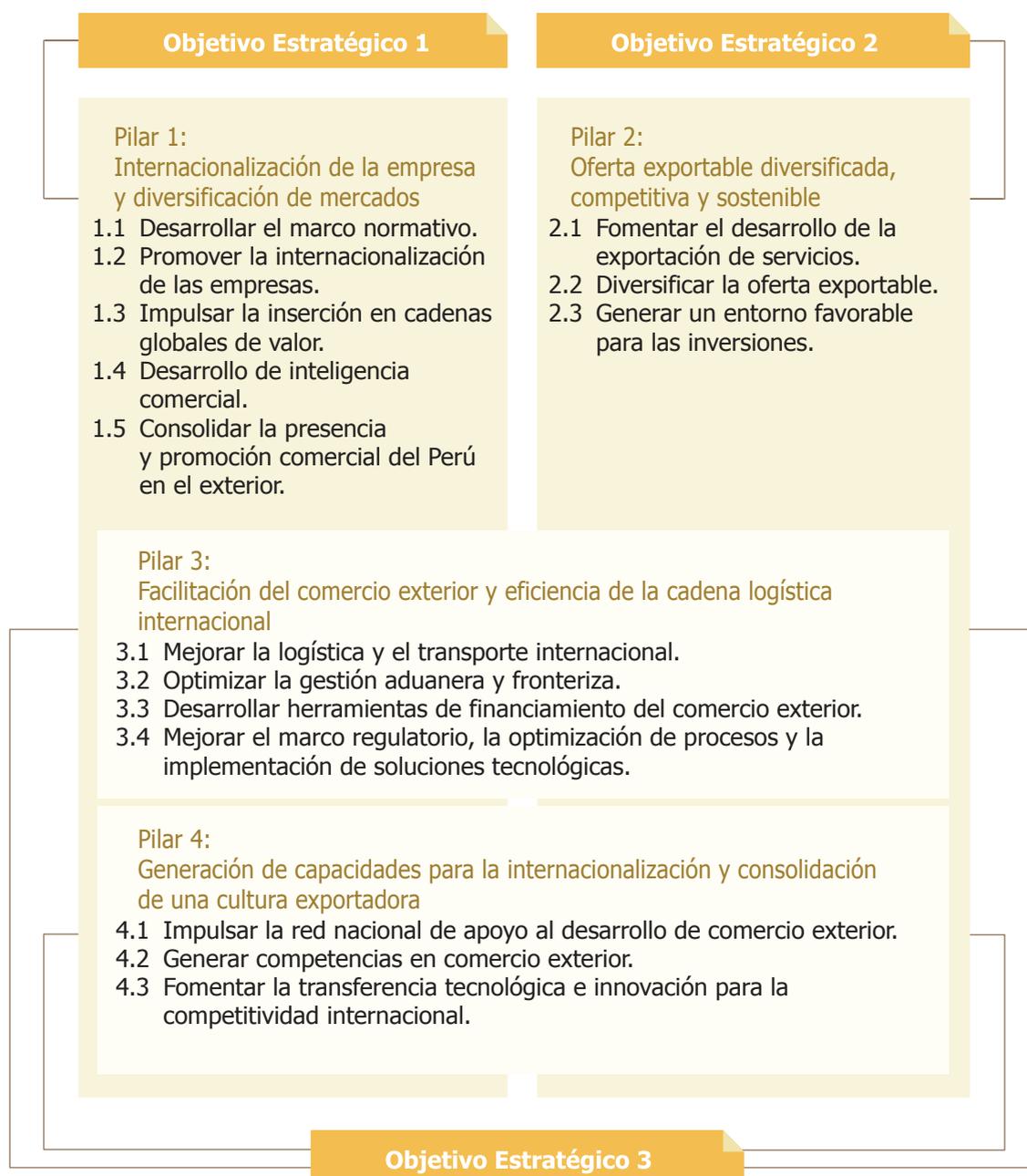
Dichas líneas de acción y proyectos fueron ampliamente discutidos y presentados a los diferentes actores involucrados: ADEX, AGAP, AMCHAM, CCL, COMEXPERÚ, MINAGRI, PRODUCE, RREE, SNI, SNP, entre otros, durante el período de consulta pública entre febrero y abril de 2015. Entre los principales aportes a la definición de estas líneas estratégicas se puede señalar bajo el Pilar 1, la homologación de normas sanitarias para el aprovechamiento efectivo de los acuerdos comerciales; en el Pilar 2 la necesidad de contar con una normativa que promueva la exportación de servicios; en el Pilar 3 la implementación del sistema de gestión de riesgo en las entidades de control, para la resolución de expedientes en los componentes de la VUCE. Finalmente, en el Pilar 4, generar capacidades para la transferencia tecnológica así como la articulación con los fondos concursables existentes.

<sup>19</sup> Estos programas no necesariamente se enmarcan en las definiciones establecidas en el marco del presupuesto por resultados, sino más bien son actividades de carácter estratégico.

## Gráfico 21

PENX 2025: Pilares, objetivos estratégicos y líneas de acción

### NIVEL OPERATIVO



Elaboración: MINCETUR

## **PILAR 1**

### **INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA Y DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS**

El comercio exterior del Perú ha experimentado cambios importantes en la última década, pasando principalmente de exportaciones tradicionales, a un boom comercial en donde las exportaciones no tradicionales, en especial del sector agroexportador, textil y confecciones, pesquero y manufactura, han dado paso a una nueva cartera de productos que actualmente representan al país en los mercados globales.

Si bien gran parte del desarrollo del comercio exterior se debió al contexto internacional que afectó positivamente a las exportaciones tradicionales, también se debe tener presente que la nueva cartera de productos de exportación, en muchos casos intensivos en mano de obra, representan el presente y el futuro de un país abocado al desarrollo exportador diversificado de bienes y servicios competitivos.

No obstante, los avances logrados a la fecha y dadas las condiciones financieras del entorno internacional, es necesario generar mecanismos y herramientas de soporte y acompañamiento al sector que mantengan y promuevan la posición competitiva de las exportaciones peruanas y que signifiquen un nuevo impulso exportador descentralizado y sostenible en el tiempo.

#### **Línea de acción 1.1**

##### **Desarrollo del marco normativo para el posicionamiento de la oferta exportable en mercados internacionales**

El Estado genera condiciones de mercado estables y favorables para el desarrollo de los negocios. En materia de comercio exterior, estas condiciones están relacionadas con facilitar el acceso a mercados internacionales, la predictibilidad del comercio y la provisión adecuada de servicios conexos a las operaciones comerciales, generando un marco normativo adecuado y facilitador.

De igual modo, el escenario de los negocios internacionales es altamente competitivo y la permanencia de las empresas en el mercado depende en muchos casos de ventajas competitivas y comparativas desarrolladas, adquiridas y/o promovidas por terceros como el Estado.

El Perú basa su desarrollo exportador en la integración comercial con regiones y economías estratégicas a través de la suscripción de acuerdos comerciales, los cuales brindan certidumbre jurídica a las empresas para realizar inversiones y desarrollar negocios de comercio exterior.

## *Estrategias de integración regional y acceso preferencial en los mercados internacionales*

### Programas

- a) Negociación e implementación de acuerdos comerciales.
- b) Administración y aprovechamiento de acuerdos comerciales vigentes.
- c) Desarrollo de protocolos sanitarios y fitosanitarios para facilitar el acceso de la oferta exportable en los mercados internacionales.
- d) Facilitación y dinamización del comercio en el marco de los procesos de integración regional.

## *Acuerdos multilaterales y plurilaterales*

### Programas

- a) Liberalización y facilitación del comercio internacional en el marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC).
- b) Facilitación y dinamización del comercio en el Asia Pacífico en el marco del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC).
- c) Ingreso al Comité de Comercio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en el marco del proceso de acceso del Perú a dicho organismo.

## *Defensa de los intereses comerciales*

### Programas

- a) Sistema de alerta temprana de medidas que restringen el comercio exterior
- b) Fortalecimiento de la defensa de los intereses comerciales

## **Línea de acción 1.2**

### **Promover la internacionalización de las empresas**

Los negocios globales se desarrollan principalmente en tres grandes mercados regionales. Por un lado el gran mercado del Asia convertido en los últimos años en el gran impulsor de los negocios internacionales y los mercados más tradicionales y maduros de la Unión Europea y Norteamérica.

En este entorno, la competitividad empresarial en el comercio exterior es intensa y la permanencia en los negocios se define por las prácticas empresariales asociadas a la calidad de la oferta de bienes y servicios, la gestión de la logística y el uso adecuado de mecanismos derivados de los acuerdos comerciales.

En tal sentido, el presente apartado propone brindar soporte empresarial a las actividades exportadoras a nivel de preparación para la exportación y el monitoreo posterior de negocios con la finalidad de reducir la mortandad temprana de las empresas e incorporar nuevos negocios al mercado exterior.

### *Internacionalización de la empresa exportadora*

#### Programas

- a) Asistencia para la internacionalización de empresas a través de las Oficinas Comerciales y representaciones oficiales del Perú en el Exterior.
- b) Internacionalización de empresas a través de alianzas para la comercialización en destino
- c) Apoyo para la instalación de empresas peruanas en el exterior.
- d) Asistencia para la participación en compras públicas internacionales.
- e) Fidelización de empresas exportadoras para mantener e incrementar el número de empresas en el sector.

### *Mecanismos de monitoreo de la internacionalización*

#### Programas

- a) Red de observatorios de comercio exterior especializados para facilitar el desarrollo de los negocios.
- b) Implementación de metodologías y sistemas de evaluación y seguimiento de la internacionalización.

### **Línea de acción 1.3**

#### **Inserción en Cadenas Globales de Valor**

La búsqueda de oportunidades comerciales en el mercado internacional debe estar acompañada de mecanismos de soporte que brinden al sector empresarial la capacidad de decisión para introducir los negocios de exportación en las cadenas globales de valor y fomentar la internacionalización de empresas peruanas en el exterior.

La red de acuerdos comerciales suscritos por el país brindan la certidumbre jurídica de contar con reglas claras a largo plazo para el acceso a mercados internacionales, permitiendo la consolidación de negocios que aprovechen adecuadamente los beneficios de dichos acuerdos, propiciando un mecanismo diferenciador y de competitividad para el sector de comercio exterior.

La inserción en cadenas globales de valor permite incrementar la presencia de empresas peruanas en los negocios internacionales, así como el escalamiento de las exportaciones en términos de conocimiento, contenido tecnológico y capital humano. En ese sentido, esta línea de acción tiene por objetivo generar, medir y monitorear la información relativa a cadenas globales de valor y, además, atraer socios estratégicos para el desarrollo de proyectos de inserción en tales cadenas.

## *Participación en Cadenas Globales de Valor*

### Programas

- a) Mapeo, monitoreo y sistematización de Cadenas Globales de Valor establecidas en los mercados internacionales.
- b) Alianzas estratégicas con socios comerciales para el desarrollo de proyectos conjuntos de proveeduría a empresas multirregionales y globales.
- c) Medición y monitoreo del Valor Agregado del Comercio de acuerdo a metodología de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

## **Línea de acción 1.4**

### **Desarrollo de inteligencia comercial**

La disponibilidad de la información es un componente estratégico esencial en los negocios globales. La búsqueda de oportunidades comerciales depende de la confiabilidad de la información con la que se analiza una serie de variables relativas a la demanda, las tendencias, los patrones de consumo, entre otros, y que favorecen la toma de decisiones más adecuadas que puedan asegurar la materialización de los negocios.

Sin embargo, la inteligencia comercial no sólo analiza información histórica y estadística, sino que en ocasiones es necesario, y a veces imprescindible, realizar trabajos de campo para comprobar la fortaleza de nuestra oferta exportable, así como el grado de aceptabilidad y funcionalidad requerida por el mercado. Esto es lo que propone la presente línea de acción.

### *Gestión de la información económica y comercial de mercados internacionales*

#### Programas

- a) Prospectiva e inteligencia de mercados y sistema de administración de clientes y proveedores para la internacionalización de empresas.
- b) Elaboración, sistematización e implementación de Planes de Desarrollo de Mercados (PDM), así como de información y estudios de inteligencia comercial de mercados, productos, cadenas de distribución y comercialización en mercados específicos y a nivel global.

## **Línea de acción 1.5**

### **Consolidación de la presencia y promoción comercial del Perú en el exterior**

Si bien el intercambio comercial producto de la negociación empresarial es competencia del sector privado, desde un enfoque público y participativo se trata de generar las condiciones óptimas a la oferta exportable nacional para que ésta pueda ser comercializada oportuna y competitivamente en el mercado global. De esta manera, se promueve el acercamiento entre oferta y demanda, estrechando lazos comerciales que llevan finalmente a la concreción de los negocios internacionales.

En este contexto, la imagen del país en esta materia se determina por la capacidad de un bien de lograr bienestar y funcionalidad en los clientes finales, cumpliendo las expectativas

de los consumidores. Así, se debe construir estrategias diferenciadoras que permitan posicionar adecuadamente la oferta exportable peruana en los mercados globales.

En consecuencia, esta línea de acción pretende que la generación de mecanismos y herramientas de soporte al comercio en los mercados priorizados obedezcan a una estrategia de posicionamiento de las empresas y la oferta exportable en destino, y a su vez contribuya al afianzamiento y maduración de las actividades empresariales de comercio exterior.

#### *Consolidación de la presencia comercial del Perú en el exterior*

##### Programas

- a) Implementación y fortalecimiento de Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior.
- b) Desarrollo y fortalecimiento de mecanismos avanzados de promoción comercial en la red de oficinas comerciales y de representaciones oficiales del Perú en el exterior.
- c) Implementación de centros de promoción y venta de bienes y servicios peruanos a través de las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior en alianza con el sector privado.

#### *Desarrollo de actividades de promoción comercial*

##### Programas

- a) Intensificación de la promoción integral del Perú en el exterior (road shows, ferias y misiones comerciales, entre otros).
- b) Profundización de la difusión de la Imagen y Marca País relacionada a la exportación.

## **PILAR 2**

### **OFERTA EXPORTABLE DIVERSIFICADA, COMPETITIVA Y SOSTENIBLE**

El desarrollo de oferta exportable competitiva se logra con la suma de esfuerzos institucionales que coadyuvan a la concepción de un entorno adecuado y sostenible para la generación de negocios que produzcan bienes y servicios con la capacidad de competir globalmente.

Este Pilar fija las directrices para el desarrollo de las exportaciones. De esta manera, se propone trabajar sobre los factores que limitan el desarrollo competitivo de la oferta exportable nacional con la finalidad de incrementar su competitividad y productividad mediante la articulación interinstitucional, impulso de alianzas público-privada, mejoramiento de los estándares de calidad, investigación e innovación, entre otros.

#### **Línea de acción 2.1**

##### **Desarrollo de negocios de exportación de servicios**

En la última década, el crecimiento del comercio internacional de servicios se ha acelerado, impulsado en gran medida por los avances de la tecnología, en especial transportes y telecomunicaciones, así como las innovaciones en los procesos productivos y por la liberalización y creciente participación de las economías en desarrollo, particularmente China e India. Es así que los servicios explican en promedio el 60% de la economía global y la tasa de crecimiento anual

del comercio mundial de servicios se ha incrementado de 5%, entre 1993 y 2002, a 11% entre 2003 y 2012<sup>20</sup>, duplicando a su vez la tasa de crecimiento anual del comercio mundial de bienes.

De esta manera, el comercio de servicios se ha convertido en un factor clave para impulsar el crecimiento económico, por las externalidades positivas derivadas de sus efectos difusores del conocimiento, la información y la innovación<sup>21</sup>. Para un creciente número de países en desarrollo, la exportación de servicios permite generar una gran cantidad de empleos de calidad, lo que a su vez tiende a incentivar una oferta educativa terciaria importante, al involucrar actividades demandantes de recursos humanos especializados. Incluso para los países en desarrollo que aún no han ingresado a la exportación de servicios, éstos representan una proporción alta de su economía e impactan en toda ella y en el desarrollo de su población.

#### *Promoción y marco normativo para el desarrollo de la exportación de servicios*

##### Programas

- a) Desarrollo y fortalecimiento de la exportación de servicios<sup>22</sup>.
- b) Fortalecimiento del marco normativo para el desarrollo de la exportación de servicios.

#### *Herramientas de soporte para la exportación de servicios*

##### Programas

- a) Investigación e innovación para el desarrollo de una oferta de servicios competitiva y descentralizada, con énfasis en el uso de nuevas tecnologías orientadas hacia la promoción de empresas *born global*<sup>23</sup>.
- b) Desarrollo y consolidación del tejido empresarial de servicios, clúster e integración a cadenas globales de valor.
- c) Certificación de calidad y buenas prácticas de gestión para empresas de exportación de servicios, particularmente intensivas en el uso de capital humano, conocimientos y tecnología.
- d) Desarrollo de estadísticas nacionales de servicios bajo estándares internacionales e implementación de un sistema de información para el monitoreo de negocios de exportación de servicios.

## **Línea de acción 2.2**

### **Diversificación de la oferta exportable**

La política comercial del Perú ha permitido integrar al país a los grandes flujos del comercio mundial. Los acuerdos comerciales brindan un mecanismo diferenciador para las empresas peruanas y su correcto aprovechamiento genera oportunidades de desarrollo a largo plazo por lo que sus beneficios deben ser maximizados para llegar en condiciones de competitividad al mercado internacional.

De otro lado, la innovación y las tecnologías de la información y telecomunicaciones (TIC), ayudan a que las empresas mejoren sus resultados por medio de la creación de ventajas competitivas y/o comparativas y de diferenciación del producto. Por lo tanto, es necesario examinar los procesos que intervienen para la creación, difusión y uso del conocimiento, a través de la revisión de las

<sup>20</sup> Secretaría de la OMC.

<sup>21</sup> Mattoo, Rathindran y Subramanian, 2001; Oulton, 2001; Rubalcaba y Cuadrado, 2001; Rubalcaba, Gago y Maroto, 2005 y Francois y Hoekman, 2010.

<sup>22</sup> Software, videojuegos y aplicaciones; Business Process Outsourcing; salud electiva y servicios médicos; servicios auxiliares a industrias extractivas; arquitectura e ingeniería; consultoría e investigación de mercados; enseñanza superior; publicidad y/o diseño; ensayos y análisis técnico; producción audiovisual; industrias creativas y culturales; mantenimiento y reparación de equipos; servicios logísticos.

<sup>23</sup> Empresas que nacen globalmente haciendo uso intensivo de tecnologías de información y no siguen el proceso tradicional de internacionalización.

condiciones, normativas y políticas que influyen en el mercado y su funcionamiento<sup>24</sup>, y a alentar a que las empresas vayan más allá en la generación de información, su manejo básico y análisis, que les permita una adecuada toma de decisiones y actividades de innovación<sup>25</sup>.

El presente apartado propone el diseño e implementación de instrumentos que permitan mitigar los riesgos de fracaso durante el proceso de inserción de las empresas y de su oferta exportable en los mercados internacionales, mediante la mejora del nivel asociativo, de la débil gestión productiva, de la limitada competitividad y de la baja calidad de los bienes y servicios exportables.

#### *Investigación e innovación para la exportación orientada a mantener una posición competitiva en el mercado global*

##### Programas

- a) Aprovechamiento del sistema nacional de innovación para el desarrollo de la oferta exportable.
- b) Fortalecimiento y desarrollo de los Centros de Innovación Tecnológica de Exportación (CITEXPOR), públicos y privados.
- c) Adecuación de la oferta exportable a la demanda internacional considerando las tendencias globales.

#### *Gestión de la calidad y de estándares internacionales de la oferta exportable*

##### Programas

- a) Modelo de excelencia de la gestión empresarial para mejorar el desarrollo de la oferta exportable.
- b) Aseguramiento de la calidad, estándares internacionales, certificación y buenas prácticas de gestión sostenible para negocios de exportación.

#### *Implementación de instrumentos de asistencia técnica y perfeccionamiento de gestión asociativa para la diversificación exportadora e internacionalización*

##### Programas

- a) Modelos de asociatividad para la exportación.
- b) Gestión de diferenciación de la oferta exportable mediante marcas colectivas e individuales, denominación de origen, productos bandera, entre otros.
- c) Clínicas de asesoría especializada para la mejora de la gestión de las Pymes exportadoras y con potencial exportador.

#### *Desarrollo de la oferta exportable de productos de la biodiversidad<sup>26</sup>*

##### Programas

- a) Aprovechamiento sostenible de productos de la biodiversidad.
- b) Banco de proyectos para la investigación y desarrollo de oferta exportable potencial de la biodiversidad.

<sup>24</sup> Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. OECD y Eurostat. Pág. 37, 42

<sup>25</sup> Experiencias exitosas en innovación, inserción internacional e inclusión social. CEPAL, BID, OEA. Pág. 61

<sup>26</sup> Entiéndase a la producción y comercialización de recursos naturales que se trabajan bajo los esquemas de biocomercio, orgánicos y/o ecológicos, comercio justo, entre otros.

## *La sostenibilidad en el desarrollo de la oferta exportable*

### Programas

- a) Implementación de la gestión sostenible en empresas o asociaciones exportadoras.
- b) Fomento de la Responsabilidad Social Empresarial en empresas exportadoras.

### **Línea de acción 2.3**

#### **Generar un entorno favorable para las inversiones en el desarrollo de oferta exportable**

La promoción de inversiones es uno de los principales ejes para el desarrollo de la oferta exportable, dado que el incremento de las unidades productivas y el volumen de exportación, diversifican la producción, favorece la innovación e investigación y acelera el acceso a la información y el conocimiento.

Sin embargo, las inversiones se han concentrado en el desarrollo de grandes proyectos para infraestructura básica y logística, mientras que la oferta productiva es atomizada, hace poco uso de tecnología, mantiene recursos humanos poco capacitados y una escasa coordinación interinstitucional debilitando las organizaciones productivas.

En tal sentido, esta línea de acción propone promover la asociación público-privada para formular, atraer y facilitar proyectos de inversión para el desarrollo de la oferta exportable de bienes y servicios.

*Asociación público-privada e inversión para el desarrollo de la oferta exportable de bienes y servicios, y posicionamiento del Perú como plataforma productiva de exportación regional*

### Programas

- a) Formulación y promoción de proyectos de inversión para el desarrollo de oferta exportable de bienes y servicios.
- b) Atracción de inversiones y fomento de encadenamientos productivos para el aprovechamiento de acuerdos comerciales y el posicionamiento como plataforma regional de exportación.
- c) Mecanismos de coordinación interinstitucional descentralizada para facilitar las inversiones en proyectos de exportación.
- d) Desarrollo y sistematización de Planes Estratégicos Regionales de Exportación (PERX) que identifique las potencialidades y establezca las estrategias de cada Región, incluyendo el seguimiento a su implementación en los instrumentos de gestión regional y/o local correspondiente.

## **PILAR 3**

### **FACILITACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR Y EFICIENCIA DE LA CADENA LOGÍSTICA INTERNACIONAL**

La congregación de intereses públicos y privados respecto a la relevancia de la facilitación del comercio, considerada como uno de los cuatro objetivos estratégicos del PENX 2003-2013, ha logrado importantes avances en materia de desarrollo de infraestructura de soporte (puertos, aeropuertos, carreteras), reducción de los tiempos de despacho, mejora en la coordinación interinstitucional de las diferentes agencias de gobierno a través de la implementación de herramientas electrónicas como la Ventanilla Única de Comercio Exterior, entre otros. No obstante ello, existen todavía importantes retos que afrontar en esta materia, principalmente vinculados a la reducción de los costos logísticos.

Es indudable que aspectos como la mejora de la conectividad nacional e internacional, el desarrollo de una infraestructura logística de primer orden, la mejora en los tiempos así como la armonización de los procedimientos aduaneros con los procesos logísticos, la optimización de los servicios prestados por las entidades que participan en el control fronterizo, la emisión de un marco regulatorio moderno y el acceso a nuevas y mejores fuentes de financiamiento, constituyen los retos en materia de facilitación a los que todavía se debe hacer frente.

#### **Línea de acción 3.1**

##### **Logística y transporte internacional**

El comercio mundial se mueve en función de la carga que generan los mercados internacionales. En consecuencia, la importancia de uno u otro mercado en el entorno internacional dependerá de cuánta carga puede movilizar a través de sus puertos, aeropuertos y diversos corredores comerciales. En la última década se han realizado importantes inversiones en el aspecto de infraestructura logística a lo largo de nuestro territorio, como lo representan las concesiones realizadas de los principales puertos, aeropuertos y corredores logísticos. Sin embargo, debido al crecimiento económico del país y a las exigencias del mercado, estas inversiones no son suficientes para alcanzar un mejor desarrollo competitivo en materia de comercio exterior y consecuentemente una reducción de los costos logísticos que lleve al Perú a convertirse en el hub logístico de la región.

Para lograr dicho posicionamiento, es necesario continuar impulsando la mejora de la infraestructura logística, así como la conectividad interna y fortalecer los corredores interoceánicos, por lo que se requiere de políticas que integren eficientemente su infraestructura logística y propicie el desarrollo de la oferta de servicios logísticos de calidad, competitivos, ecológicos, seguros y con valor agregado, en un mercado cuya característica principal sea la transparencia.

### *Mejora de la calidad de infraestructura logística para la exportación*

#### Programas

- a) Promoción de la inversión pública y privada en el desarrollo de infraestructura logística para la exportación.
- b) Desarrollo e implementación de la red de plataformas logísticas para el comercio exterior.

### *Posicionamiento del Perú como centro logístico internacional*

#### Programas

- a) Consolidación del Callao como hub logístico regional.
- b) Mejora de la conectividad logística para facilitar el transporte internacional.
- c) Fortalecimiento de la oferta de servicios logísticos.

### *Seguridad de la cadena logística de comercio exterior*

#### Programas

- a) Aplicación de estándares de seguridad y trazabilidad en la cadena logística.
- b) Implementación del plan de gestión de riesgos y desastres (huelgas, bloqueos, desastres naturales, etc.) para garantizar la continuidad de la prestación de los servicios logísticos de comercio exterior.

### *Mecanismos de monitoreo e información de la competitividad logística del comercio exterior*

#### Programas

- a) Implementación de metodologías y sistemas para mejorar el desempeño logístico.

### *Perfeccionamiento e impulso de regímenes facilitadores de comercio exterior*

#### Programas

- a) Fortalecimiento del régimen de Zonas Económicas Especiales a través de la unificación de su marco normativo y promoción de la inversión privada.
- b) Promoción del desarrollo de las Zonas Económicas Especiales existentes como centros de distribución logística y producción de bienes y servicios con alto valor agregado.

## **Línea de acción 3.2**

### **Gestión aduanera y fronteriza**

El rol de las aduanas en la facilitación de comercio exterior es un tema sumamente importante dado que su eficiencia repercutirá en la mayor fluidez del tráfico de mercancías y vehículos, así como el comercio exterior de servicios y en la reducción, por tanto, de los costos de transacción. Las aduanas cuentan con dos funciones principales: una, la de ente facilitador de comercio y otra, la de ejecutor de acciones de control. En este contexto resulta fundamental la coordinación eficiente de aduanas con los demás entes gubernamentales que intervienen en frontera como es el caso de control sanitario, fitosanitario, seguridad interna, entre otros.

Finalmente, se requiere impulsar la coordinación entre las autoridades de control de los países limítrofes, a fin de lograr una integración regional con lo cual se obtendrá un control integrado más eficiente. Todos estos aspectos están incluidos en la presente línea de acción.

*Optimización de los procesos aduaneros, sustentados en una eficiente gestión del riesgo y basado en estándares internacionales*

#### Programas

- a) Optimización del despacho aduanero.
- b) Priorización de la aplicación de controles posteriores al despacho.
- c) Fortalecimiento de las capacidades del personal aduanero y tributario.

*Fortalecimiento de las autoridades de control fronterizo y las agencias de control vinculadas al ingreso y salida de mercancías*

#### Programas

- a) Fortalecimiento de las autoridades de control vinculadas al ingreso, tránsito y salida de personas, mercancías y vehículos.

*Promoción de la seguridad de la gestión aduanera y fronteriza ante factores de riesgo sobre los flujos de comercio*

#### Programas

- a) Ampliación del número de agentes de comercio que califiquen como Operadores Económicos Autorizados (OEA), e impulso a la suscripción de reconocimientos mutuos con aduanas de otros países.
- b) Implementación generalizada de tecnologías de seguridad no intrusivas.

### **Línea de acción 3.3**

#### **Financiamiento del comercio exterior**

De acuerdo a la OMC entre el 80% y el 90% de las operaciones de comercio internacional requieren de financiamiento, lo que releva la importancia que tiene para el sector. En el caso peruano, el proceso de apertura comercial ha facilitado la incursión de las empresas en el comercio exterior, sin embargo, muchas de ellas se ven imposibilitadas de operar exitosamente y emprender la internacionalización de sus operaciones debido al poco acceso al financiamiento durante todo el ciclo operativo, más aún considerando que la mayoría de empresas son micro y pequeñas.

En ese sentido, los principales retos que enfrenta el sector en materia de financiamiento son la informalidad de las pequeñas y medianas empresas exportadoras, lo que dificulta su acceso al sistema bancario, el desconocimiento de las empresas acerca de los mecanismos de financiamiento existentes, la limitada oferta de productos especializados para el sector respecto a adquisición o venta de maquinaria, tecnología y proyectos innovadores.

Con este fin, se busca en esta línea de acción desarrollar un sistema integral y descentralizado de mecanismos especializados de financiamiento de la actividad exportadora y el establecimiento de empresas peruanas en el exterior, que sea competitivo internacionalmente y esté orientado a la ampliación y diversificación de la oferta exportable así como a la internacionalización, en particular de las PYME.

*Mecanismos de financiamiento y fondos de inversión especializados para proyectos de exportación e internacionalización de empresas*

#### Programas

- a) Implementación de medidas para facilitar el establecimiento de fondos de inversión y fondos de capital de riesgo especializados en el financiamiento de proyectos exportadores.
- b) Desarrollo, promoción e implementación de instrumentos financieros y fondos concursables para el financiamiento de proyectos de comercio exterior.
- c) Ampliación de la cartera de productos, canales de comercialización y fuentes de fondeo para el financiamiento pre y post embarque.
- d) Desarrollo de productos financieros para el establecimiento de empresas peruanas en el exterior.

### **Línea de acción 3.4**

#### **Mejora del marco regulatorio, optimización de procesos y soluciones tecnológicas**

Uno de los factores a considerar para la atracción de inversiones es contar con un marco regulatorio estable que garantice la facilitación de comercio y la seguridad de la cadena de suministro, refuerce la cooperación entre las entidades de control vinculados con el comercio exterior, fomente el desarrollo de la infraestructura, la logística del transporte y el financiamiento del comercio exterior. Asimismo, es necesario que las agencias de control que intervienen en el comercio exterior cuenten con procesos que faciliten las condiciones para un comercio fácil y rápido. Para ello, sus procedimientos administrativos deben ser optimizados y predictivos, a fin de que contribuyan a un comercio exterior ágil y eficiente.

Esta línea de acción enfrenta problemas transversales identificados en el Estado al elaborarse la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, tales como: deficiente diseño de la estructura de organización y funciones de las entidades públicas; inadecuados procesos de producción de servicios públicos; infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente; inadecuada política y gestión de recursos humanos; limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades; carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento; y débil articulación intergubernamental e intersectorial.

### *Mejora del marco regulatorio aplicado al comercio exterior*

#### Programas

- a) Adecuación del marco normativo tributario y aduanero para promover al sector exportador.
- b) Evaluación y mejora de la regulación laboral relacionada al comercio exterior.
- c) Mejora del marco normativo general y específico aplicado al sector comercio exterior. Implementación de las medidas del Acuerdo de Facilitación de Comercio de la OMC, promoviendo mejorar los estándares establecidos.
- d) Constitución de la Defensoría del Usuario de Comercio Exterior.

### *Implementación de la VUCE 2.0: soluciones integrales para exportadores, importadores, empresas prestadoras de servicios al comercio exterior y entidades públicas; y otras soluciones tecnológicas*

#### Programas

- a) Optimización, simplificación y automatización de los procesos y procedimientos vinculados al comercio exterior.
- b) Implementación del sistema de gestión de riesgo en las entidades de control, para la resolución de expedientes en los componentes de la VUCE.
- c) Interoperabilidad de la VUCE con sistemas desarrollados por el sector público y privado nacionales y entidades de control de otros países.
- d) Aprovechamiento de la información generada por los componentes de la VUCE a través de soluciones de inteligencia de negocio.
- e) Desarrollo de una plataforma electrónica para vincular a los exportadores e importadores con las empresas prestadoras de servicios al comercio exterior tales como bancos, compañías de seguros, agentes de aduana, almacenes, couriers, transportistas, entre otros.
- f) Implementación de un Port Community System: plataforma electrónica que permita el intercambio seguro de información entre los agentes públicos y privados con el fin de mejorar la posición competitiva de la comunidad portuaria.
- g) Implementación de un sistema de recursos empresariales – ERP (compras, ventas, logística, producción, etc.) para las microempresas, pequeñas y medianas empresas dedicadas a la exportación e importación.
- h) Portales de información logística y de comercio exterior.

## **PILAR 4**

### **GENERACIÓN DE CAPACIDADES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE UNA CULTURA EXPORTADORA**

La educación es un mecanismo de influencia significativa en el desarrollo de la sociedad. Esta forma la base de conocimientos, capacidades, valores, costumbres y establece las diferentes formas de actuar de las personas. En tal sentido, en el comercio exterior, es muy relevante consolidar y generar nuevas capacidades con el fin de incrementar la competitividad empresarial a nivel internacional.

De esta manera, se puede definir a la generación de capacidades como el conjunto de instrumentos, mecanismos e iniciativas correspondientes a una política orientada a fomentar e incrementar las capacidades de todo tipo a nivel nacional para hacer propicio el incremento de la competitividad empresarial a niveles internacionales y, en consecuencia, la internacionalización de las empresas. Por su parte, cuando nos referimos al término cultura, en primera instancia pensamos en las creencias, costumbres, tradiciones, artes y productos que identifican a un pueblo; sin embargo en un concepto más amplio, la cultura es también la programación mental colectiva de una comunidad en un ambiente específico<sup>27</sup>.

Llevando estos conceptos a los negocios, la generación de capacidades puede definirse como las reglas y normas efectivas de conducta profesional y empresarial para enfrentar la globalización. La necesidad de fortalecer competencias acordes a las necesidades del mercado, la importancia de contar con una red de apoyo al comercio, la relevancia de generar capacidades en el empresariado para adquirir competencias que contribuyan a su productividad, así como la aplicación de los códigos de conducta en las negociaciones, constituyen los principales retos de este pilar.

En tal sentido, se necesita realizar un cambio en las capacidades para la internacionalización, que genere un incremento de la competitividad empresarial a niveles internacionales.

#### **Línea de acción 4.1**

##### **Red Nacional de Apoyo al Desarrollo de Comercio Exterior**

El rol del Estado en el mercado es generar un entorno favorable para el desarrollo competitivo de los negocios garantizando que las condiciones en las que operen las empresas sean las más adecuadas para el desarrollo de su competitividad y que contribuyan a la internacionalización de las empresas y al fortalecimiento de la posición exportadora peruana en el mercado global.

En tal sentido, el presente apartado propone la incorporación de una agenda de apoyo al sector comercio exterior, teniendo al Estado como un actor clave para la orientación adecuada de las oportunidades que brinda el mercado internacional y en el marco del aprovechamiento de los acuerdos comerciales suscritos por el país.

##### *Asistencia descentralizada al exportador*

###### Programas

- a) Fortalecimiento y ampliación de la Red de Oficinas Comerciales de Exportación Regional (OCER), en coordinación con Gobiernos Regionales y Locales.

##### *Sistema de atención y orientación al usuario de comercio exterior*

###### Programas

- a) Fortalecimiento del sistema de información y atención al usuario de comercio exterior.

<sup>27</sup> Geert Hofstede en su libro "Consecuencias de la Cultura"

## **Línea de acción 4.2**

### **Generación de competencias en comercio exterior**

La necesidad de generar y consolidar competencias en los educandos, empresarios y funcionarios públicos es uno de los principales desafíos que afronta el Perú para continuar mejorando la posición competitiva del país en los cada vez más exigentes mercados internacionales. Para ello es necesario conducir adecuadamente la capacidad emprendedora en negocios orientados al mercado internacional a través del fortalecimiento del emprendedurismo y su adecuada articulación en el tejido empresarial.

Como parte de este proceso y para lograr empresas de primer nivel y de competitividad global, es necesario reforzar los conocimientos básicos fortaleciendo el sistema educativo para el conocimiento y la generación de valores y actitudes que diseñen una fuerza laboral con una actitud favorable hacia el comercio exterior del país en los cada vez más exigentes mercados internacionales, así como fortalecer la labor y capacidades de los empresarios y funcionarios públicos ligados al comercio exterior.

#### *Fortalecimiento de las competencias en comercio exterior en el sector público*

##### Programas

- a) Fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades de funcionarios de las entidades públicas vinculadas al comercio exterior a nivel nacional y subnacional.
- b) Certificación de competencias para funcionarios públicos en materia de comercio exterior.

#### *Fortalecimiento de competencias en comercio exterior en el sistema educativo*

##### Programas

- a) Desarrollo de competencias en el sistema educativo y académico.
- b) Reconocimiento a la investigación e innovación en comercio exterior.
- c) Especialización de becarios en comercio exterior.

#### *Fortalecimiento de las capacidades empresariales*

##### Programas

- a) Mejora de la gestión empresarial para la exportación e internacionalización.
- b) Fortalecimiento de las capacidades de articulación empresarial y adopción de esquemas asociativos.
- c) Expansión de la Ruta Exportadora.
- d) Plataforma de e-learning para empresarios y emprendedores.

## **Línea de acción 4.3**

### **Transferencia Tecnológica e Innovación para la Competitividad Internacional**

Para lograr la competitividad de las empresas y mayores beneficios y oportunidades, es importante que un país fomente eficientemente la investigación, innovación y el uso intensivo de tecnología para mejorar su productividad. De esta manera, el mejoramiento continuo aplica a todos los niveles jerárquicos en una organización, lo cual permite visualizar un

horizonte amplio para la búsqueda de la excelencia empresarial que mejore su competitividad y logre la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

A fin de que la actividad exportadora alcance su real potencial, es imperativo que se promueva la investigación e innovación en las actividades empresariales, la adopción de nuevas tecnologías y la optimización de los procesos, que responda a las exigencias del mercado internacional.

#### *Promoción de la transferencia tecnológica e innovación para la internacionalización*

##### Programas

- a) Promoción de la investigación aplicada, transferencia tecnológica e innovación para las necesidades del sector exportador.

#### *Vigilancia tecnológica para la internacionalización*

##### Programas

- a) Establecimiento de un sistema de alerta y vigilancia tecnológica y del Emprendimiento para la internacionalización.

MINCETUR en su rol de regulador y promotor del comercio exterior es el responsable principal del logro de los objetivos del PENX 2025. Sin embargo, este esfuerzo multisectorial que convoca al sector público y privado requiere de un amplio diálogo y compromiso que permita implementar los proyectos y actividades del plan con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos por el mismo, así como identificar y priorizar los beneficiarios de manera de maximizar el impacto del PENX y tener como consecuencia la mejora de la competitividad exportadora. Es necesario señalar que la articulación desarrollada por MINCETUR en la última década ha permitido que la política comercial y el PENX se constituyan en políticas de estado y el PENX 2025 marcará el derrotero del comercio exterior peruano en los próximos diez años. Asimismo, el PENX 2025 se enmarca en las iniciativas de planificación nacional en especial en el Plan Bicentenario mediante el objetivo nacional de economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad (ver Anexo 1).

## Implementación PENX 2025

La Comisión Multisectorial Mixta Permanente del PENX es el órgano de administración y monitoreo del plan. En la implementación del PENX 2025 participarán los sectores afines a los proyectos y actividades propuestos con la finalidad de implementar aspectos comunes para su desarrollo. Identificados los actores, se establece los responsables por representación en cada etapa de ejecución de los proyectos y actividades. La gobernanza de las mesas de trabajo dependerá de los responsables definidos para tal fin. Las mesas de trabajo establecerán los mecanismos de comunicación y coordinación necesarios que promuevan y aseguren el cumplimiento eficiente de las diferentes actividades programadas.

El PENX 2025 será implementado a través de la metodología de Presupuesto por Resultados (PpR) definida por el MEF. Para esto el PENX 2025 vincula los lineamientos estratégicos anteriormente descritos con dicha metodología, tal como muestra la Matriz de Programas Presupuestales descrita en el Anexo 2, el cual detalla los elementos metodológicos del PpR. En el marco de la metodología de Presupuesto por Resultados, el PENX 2025 propone tres programas presupuestarios, los cuales incluyen subprogramas. Cada uno de los programas tiene una finalidad que está estrechamente vinculada a los objetivos estratégicos del PENX, los cuales serán cumplidos a través de la ejecución de los subprogramas y de los proyectos. Asimismo, la metodología indicada define un conjunto de indicadores para monitorear si los resultados, productos y metas del PENX 2025 se cumplen. Asimismo, un ejemplo de cómo los proyectos impactarían en la internacionalización de un rubro determinado como el metalmeccánico en un mercado en particular, se observa en el Anexo 3.

## Mecanismos de Evaluación y Monitoreo

La definición de los mecanismos de evaluación y monitoreo están estrechamente ligados a la metodología de presupuesto por resultados. Bajo esta metodología, se establece un objetivo global del PENX, la internacionalización de la empresa peruana, al cual se le asocia un indicador de resultado a través del tiempo. Por su parte, al definir programas presupuestales se establecen indicadores de producto por cada programa y actividad. Estos indicadores de producto están estrechamente vinculados a las actividades e insumos que permitirán alcanzar sus respectivos logros a través del tiempo. Asimismo, se establecen mecanismos de evaluación y monitoreo que permitirán realizar las mejoras o ajustes que correspondan con el fin de incrementar la eficiencia de los programas, proyectos y actividades en función a cómo se vayan implementando.

**ANEXOS**

### EL PENX Y OTRAS INICIATIVAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico es un esfuerzo del Estado Peruano que tiene como objetivo establecer los lineamientos que deberá seguir el país para alcanzar un desarrollo y crecimiento sostenible en el tiempo. A principios del nuevo milenio el Acuerdo Nacional retoma la planificación estratégica como una herramienta para alcanzar el desarrollo sostenible del país, adoptándose la Quinta Política del Estado que estableció la creación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico para definir las metas estratégicas para el desarrollo en los niveles de corto, mediano y largo plazo. Como resultado de este trabajo y con normativa posterior, en el año 2011 se publica el Plan Bicentenario trabajado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN, entidad adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas. Dicho Plan, que en abril de 2015 se actualizó, tiene como objetivo establecer los principios, normas, procedimientos e instrumentos del proceso de planeamiento estratégico en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, SINAPLAN, entidad que considera como indispensable el relacionar el desarrollo integral y sostenible con la vigencia plena y efectiva de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas.

El PENX 2025 en el marco de la política de comercio exterior establece la planificación estratégica de los programas y actividades que se implementarán para dar continuidad y un nuevo impulso al desarrollo de los negocios internacionales del país. Dicho documento contiene pilares estratégicos de carácter transversal y su implementación implica una estrecha coordinación con el sector privado y académico, así como con los diferentes niveles de gobierno a nivel nacional y sub nacional. En tal sentido, dadas las características de las propuestas del PENX, que promueven la mejora y/o actualización de mecanismos e instrumentos que ejecutan otras entidades del Estado, se destacan a continuación de manera general, el marco de actuación en su relación con otros planes estratégicos nacionales:

- En el marco de la Agenda Nacional de Competitividad<sup>28</sup> y su política de orientación a la facilitación de procesos y procedimientos que permitan el comercio eficiente, el PENX implementará iniciativas orientadas a la optimización y fortalecimiento de la gestión aduanera y fronteriza, y la mejora del marco regulatorio, así como la optimización de procesos y soluciones tecnológicas.
- En el marco del Plan Nacional de Diversificación Productiva<sup>29</sup>, el PENX comparte la estrategia de la promoción de la diversificación productiva y profundiza la implementación de mecanismos que fortalezcan el desarrollo de exportaciones diversificadas y principalmente no tradicionales, con programas que brinden opciones a las empresas para mejorar su competitividad y una efectiva integración al mercado global como lo son por ejemplo la calidad y excelencia empresarial para la diversificación, la investigación, innovación y la transferencia tecnológica, el encadenamiento productivo o la articulación a cadenas globales de valor, entre otros.

<sup>28</sup> El Consejo Nacional de Competitividad es la entidad encargada de desarrollar e implementar el Plan Nacional de Competitividad el cual tiene como objetivo mejorar la capacidad del Perú para competir en el mercado internacional.

<sup>29</sup> Publicado por PRODUCE en julio de 2014.

- En el marco del Plan de Desarrollo de los Servicios Logísticos de Transporte<sup>30</sup>, el PENX tiene una fuerte relación con las propuestas de desarrollo de los servicios logísticos. Además de ello, hace énfasis sobre aquellos servicios que tienen que ver con la eficiencia de la cadena logística internacional, incorporando a la vez estándares de seguridad, fortalecimiento de la institucionalidad, aspectos ambientales internacionales relacionados, inversiones en infraestructura, entre otros.
- En el marco de la Agenda Nacional de Acción Ambiental<sup>31</sup>, el PENX busca contribuir a mejorar la productividad de las exportaciones peruanas de bienes y servicios sobre la base de la mejora en los procesos, adopción de tecnología adecuada, reducir la asimetría de información e impulsar comportamientos empresariales responsables y éticos, compartiendo entre los actores de la cadena exportadora la responsabilidad y el compromiso de manejar sistemas de producción y consumo eco eficientes, que minimicen el uso de recursos y conserven la calidad del suelo, aire y agua.
- En el marco de los Lineamientos de la Política Agraria<sup>32</sup>, el PENX comparte las propuestas orientadas a impulsar el desarrollo agrícola con énfasis en aquellas destinadas a las exportaciones con medidas que mejoren su competitividad y productividad, permitan la innovación y la tecnificación, el control de calidad, el fortalecimiento de capacidades y la atención preventiva y oportuna de riesgos, con la finalidad de lograr una oferta exportable tecnificada, competitiva, sostenible y diversificada.
- En el marco de la Estrategia Nacional para Crear y Crecer<sup>33</sup>, el PENX guarda relación con el objetivo general de fortalecimiento y mejora de la eficiencia del sistema nacional de innovación para la diversificación y desarrollo productivo, en tanto dichos resultados promoverán la diversificación y desarrollo de las exportaciones. Igualmente es necesario señalar que el fomento de la investigación y el incremento de los niveles de calidad de los centros de investigación redundarán en la diversificación de la oferta exportable.

<sup>30</sup> Publicado por MTC en julio de 2011.

<sup>31</sup> Publicado por MINAM en diciembre de 2014.

<sup>32</sup> Publicado por MINAGRI en diciembre de 2014.

<sup>33</sup> Publicado por CONCYTEC en mayo de 2014.

## Gráfico 22

### Planes estratégicos relacionados con el PENX 2025



Elaboración: MINCETUR

### MARCO DE PRESUPUESTOS POR RESULTADOS DEL PENX 2025

Los programas presupuestales del PENX 2025 se basarán en la metodología de presupuestos por resultados (PpR) que desarrolla anualmente el Ministerio de Economía y Finanzas. Dicha metodología requiere de la definición de indicadores y resultados y, en el caso de programas multisectoriales, de la participación de diversas entidades. Por tanto, para el éxito del PENX 2025 se deberá continuar con la coordinación y cooperación efectiva entre las entidades públicas y privadas vinculadas al sector exportador. De otro lado, la articulación de los objetivos estratégicos y pilares del PENX 2025 y los programas presupuestales que se establezcan deberán permitir la vinculación de los objetivos de políticas sectoriales con instrumentos de planificación y presupuesto del Estado. De esta manera, la política de desarrollo de las exportaciones peruanas operará como una cadena de valor que agrupa diversas dinámicas e iniciativas entre actores diferentes que aportan directa o indirectamente en el desempeño competitivo del sector exportador.

Bajo este contexto, los proyectos que se implementen bajo las directrices del sector comercio exterior, adoptarán la metodología del PpR, garantizando su eficiencia en el uso de recursos públicos a nivel nacional y subnacional. De igual forma, los sectores públicos relacionados con las actividades del PENX 2025 deberán ser consecuentes con los lineamientos metodológicos de dicho programa presupuestal a fin de lograr alcanzar los objetivos esperados. En el caso del sector privado, la implementación de actividades se realizará de manera participativa y en coordinación permanente con los sectores competentes.

A manera de ejemplo, uno de los 93 programas destacados en el PENX 2025 es el apoyo para la instalación de empresas peruanas en el exterior que responde al Pilar 1: internacionalización de la empresa peruana y diversificación de mercados. Este proyecto, bajo los lineamientos del programa de PpR, formará parte del programa de internacionalización de empresas que tiene como uno de sus objetivos la consolidación de mercados y clima de negocios. En consecuencia, si bien el programa PpR conduce hacia una estructuración esquemática de las estrategias nacionales para desarrollar las actividades sectoriales, esta metodología permite también diseñar un modelo de gestión que incorpore y desarrolle las iniciativas de planes estratégicos como es el caso del PENX.

#### **Programas presupuestales y variables de resultados**

Como se ha mencionado, la estructura del PENX 2025 descansa en 4 pilares, 15 líneas de acción y 93 programas los cuales, para efectos de su implementación bajo el PpR, deberán incorporarse en programas y subprogramas a los que se les pueda identificar variables e indicadores de acuerdo a las competencias de cada sector, en todos los niveles de gobierno. Lo importante y destacable de esta herramienta es la posibilidad de coordinación y trabajo en conjunto de dos o más entidades del Estado interrelacionando sus respectivos presupuestos en relación a un objetivo común, la internacionalización de la empresa peruana.

El PpR como estrategia de gestión pública para brindar de manera eficiente y eficaz los bienes y servicios públicos, vincula la asignación de recursos públicos con los resultados que se debe entregar a la población. Es decir, centra su atención en el ciudadano (la empresa peruana o empresario peruano en caso del PENX), particularmente en los bienes y servicios que éste recibe. Esta vinculación entre los recursos públicos y los resultados, así como estos últimos, deben ser factibles de medición para informar a la población. Adicionalmente, para la definición de los modelos operaciones de los bienes o servicios a prestar son necesarias las evidencias técnicas y científicas que justifiquen tales intervenciones.

Por otra parte, se debe realizar seguimiento y evaluación a lo largo del proceso de elaboración del bien o servicio público que se brinde con el fin de que el bien o servicio llegue con éxito, se encuentre articulado a otras prestaciones, se brinde en el momento requerido por el ciudadano y satisfaciendo sus necesidades reales, o, en su defecto, realizar las correcciones a que haya lugar para garantizar lo antes mencionado.

Finalmente, es necesario indicar que la retroalimentación en la política pública a partir del seguimiento y evaluación realizados, representa un reto para la administración pública, particularmente para la peruana, en tanto las estadísticas sobre la prestación de un bien o servicio, su oportunidad y calidad, entre otros aspectos técnicos necesarios para realizar dichas tareas, no existen o no han sido sistematizadas.

### **EJEMPLO DE IMPACTO DE LOS PROYECTOS DEL PENX 2025 EN UN SECTOR DETERMINADO CON MIRAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN**

A continuación se desarrolla un ejemplo de cómo las empresas de un negocio o sector determinado pueden beneficiarse de los diferentes instrumentos que se implementarán a través del PENX 2025 para la internacionalización de la empresa peruana.

En la siguiente figura se esquematiza el caso de una empresa agrícola cuyo mercado objetivo es Australia, esquema que puede extenderse para cualquier otro negocio y país destino de las exportaciones peruanas.

Como parte de este proceso, un empresario peruano podrá desarrollar sus capacidades para la internacionalización a través del fortalecimiento de su gestión empresarial que le permita identificar las oportunidades de mercado, así como desarrollar su habilidad creadora e innovadora mediante la promoción de la investigación aplicada y el desarrollo de un sistema de alerta y vigilancia tecnológica.

De esta manera, en el caso de un productor de palta que busca internacionalizarse deberá informarse detalladamente de las oportunidades que le ofrece el mercado internacional y cuáles son las ventajas comparativas entre ellos, siendo elementos fundamentales para este propósito el contar con el apoyo de las OCEXs y el soporte de la labor de investigación de mercados que ofrece PROMPERÚ.

Por el lado de la oferta, y a fin de lograr estándares aceptados y promovidos por los consumidores a nivel internacional, deberá mejorar tanto la competitividad de su producción como su imagen corporativa. En el primero de los casos, la obtención de certificaciones internacionales como producción orgánica, Global Gap o Huella de agua, por ejemplo, serán elementos diferenciadores importantes dependiendo del mercado específico del que se trate. Por el lado de la imagen corporativa, aspectos como marketing internacional y programas de coaching, serán fundamentales para lograr el acceso competitivo al mercado y su internacionalización y que mejor herramienta para obtenerlo que la Ruta Exportadora de PROMPERÚ.

De esta manera, y tomando como ejemplo las más de 2 300 pequeñas y medianas empresas que han pasado por la Ruta Exportadora, se estima que al transcurrir un período de 12 a 36 meses de asistencia técnica directa en la ruta se generan las capacidades técnicas para que la producción satisfaga los mencionados estándares, y cumplir los requisitos empresariales y de mercado, esta pequeña empresa de nuestro ejemplo, logrará, finalmente, exportar sus paltas a los mercados que priorizó.

Este paso por la Ruta Exportadora, permitirá al pequeño empresario, productor de paltas,

desarrollar estándares de calidad internacional y de producción que cumplan las condiciones de demanda de los mercados. Asimismo, el establecimiento de parques tecnológicos, la generación de asociatividad e institucionalidad a través de los clúster, el fortalecimiento de centros de innovación para la exportación - CITEXPOR (buscando la internacionalización del valor agregado desarrollado sobre la base de los CITES productivos), componen una estrategia de exportación con un enfoque integral, articulador y participativo. Bajo esa misma línea, podrá beneficiarse del desarrollo de infraestructura en las zonas económicas especiales en Tacna, Arequipa, Moquegua y Piura (a fin de generar industria sobre la base de la palta), además de corredores económicos que integren las principales zonas de producción (Piura-Lambayeque-La Libertad, o Ica-Lima).

Desde el punto de vista de política comercial, nuestro exportador de paltas podrá aprovechar las oportunidades que generan los acuerdos comerciales a través de los instrumentos de desarrollo de una oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible. De igual forma, podrá beneficiarse de la implementación de plataformas tecnológicas, soluciones de inteligencia de negocios, recursos empresariales, gestión de riesgo en las entidades de control y portuario, la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) y su interoperabilidad con ventanillas de otros países, y la interoperabilidad entre diferentes sistemas de las entidades de control peruanas.

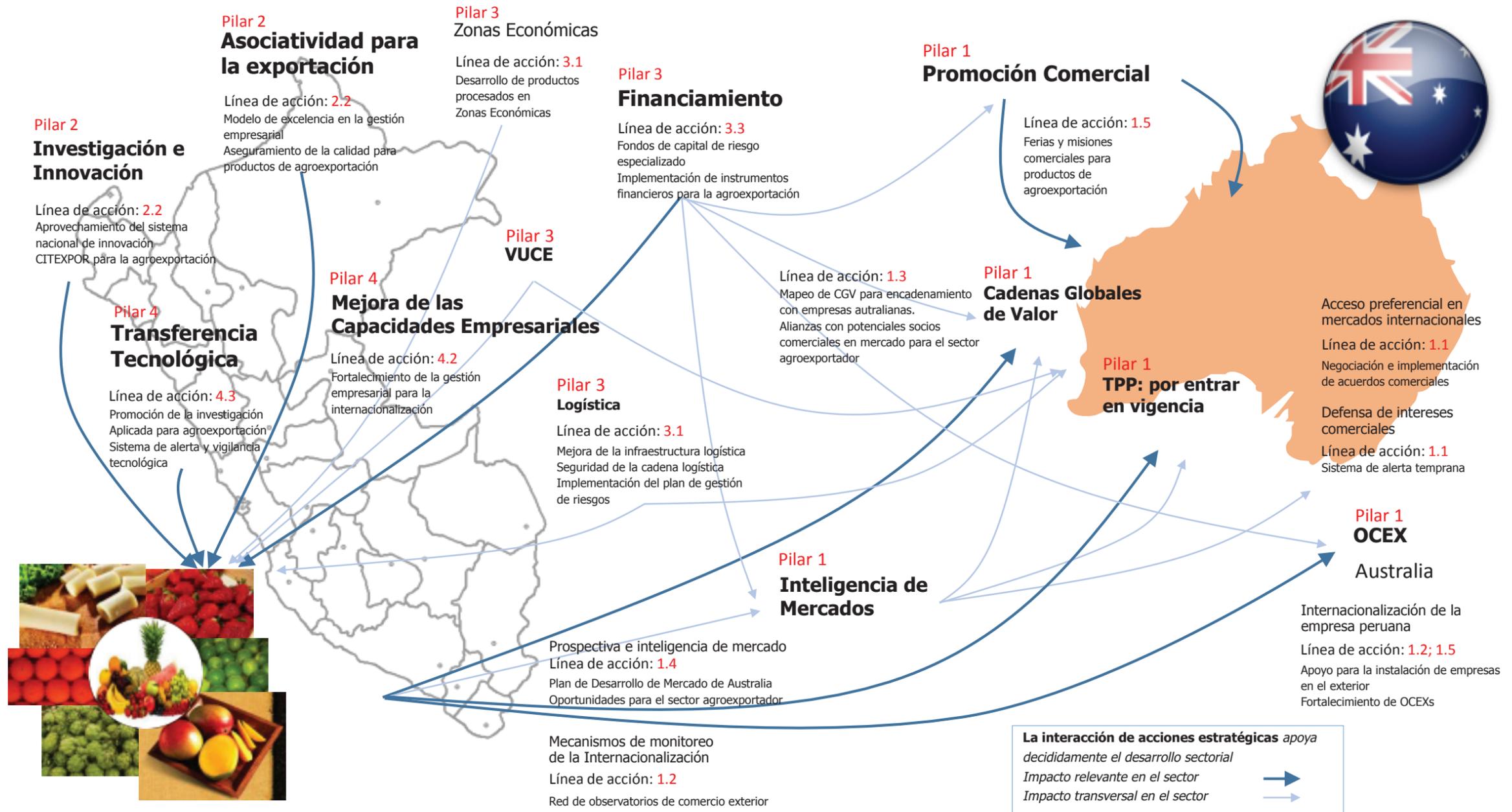
Aunado a ello, el plan contempla la necesidad de modernizar el sistema de comercio exterior que permitirá reducir los costos de transacción y del comercio transfronterizo, garantizando la seguridad, trazabilidad y protección a lo largo de la cadena. No menos importante para este pequeño productor y exportador de palta es el hecho de poder acogerse a instrumentos financieros de apoyo al comercio exterior que le permitirán reducir sus costos asociados al financiamiento. De esta manera se espera que al culminar el período del plan, los costos financieros se reduzcan por lo menos en 40%. Todos estos instrumentos se difundirán y complementarán a través del apoyo de las diferentes oficinas regionales vinculadas al comercio exterior (la red OCER, DIRCETUR, MINCETUR y PROMPERÚ) y a través de las plataformas informáticas existentes y por desarrollar, así como el fortalecimiento del sistema de información y atención al usuario de comercio exterior en MINCETUR y PROMPERU.

Finalmente, a través del Pilar de internacionalización de la empresa y el Pilar de generación de capacidades, este pequeño empresario podrá diversificar mercados e insertarse en cadenas de valor global para la industria de la palta, al identificarse oportunidades concretas en las cadenas de abastecimiento y así poder situar sus productos de manera competitiva. Para ello, MINCETUR y PROMPERÚ implementarán programas de fortalecimiento de capacidades empresariales, además de continuar con la agenda de negociaciones comerciales, el establecimiento y la consolidación de las oficinas comerciales en el exterior y en las regiones del país así como el desarrollo de políticas de posicionamiento – promoción e inteligencia de mercados– las mismas que permitirán coadyuvar a alcanzar el principal objetivo de este plan, cual es la internacionalización de la empresa peruana. Estos mecanismos se difundirán y complementarán a través de la implementación del plan a cargo de las instituciones vinculadas al comercio exterior (OCEX, OCER, DIRCETUR, MINCETUR y PROMPERÚ).

Es importante destacar que independientemente del sector o producto de exportación y del mercado hacia el cual se dirige, todos los componentes del PENX 2025, es decir Pilares, Líneas de Acción, Proyectos y Actividades, interactúan entre sí de manera coordinada, ya sea en forma secuencial o en paralelo, con la finalidad de brindarle al empresario peruano los elementos necesarios para enfrentar de manera competitiva un mercado internacional altamente globalizado.

**Gráfico 23**

**Ejemplo de impacto de los proyectos del PENX 2025 en un sector determinado con miras a la internacionalización**



Elaboración: MINCETUR

## Glosario de Términos

<b>ADEX</b>	Asociación de Exportadores
<b>AGAP</b>	Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú
<b>AMCHAM</b>	Cámara de Comercio Americana del Perú
<b>APN</b>	Autoridad Portuaria Nacional
<b>BCRP</b>	Banco Central de Reserva del Perú
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CAF</b>	Banco de Desarrollo de América Latina
<b>CAN</b>	Comunidad Andina
<b>CCL</b>	Cámara de Comercio de Lima
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
<b>CEPLAN</b>	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
<b>COFIDE</b>	Corporación Financiera de Desarrollo
<b>COMEXPERÚ</b>	Sociedad de Comercio Exterior del Perú
<b>COMTRADE</b>	Base de datos estadísticos de las Naciones Unidas sobre el comercio de mercancías
<b>CNC</b>	Consejo Nacional de la Competitividad
<b>CONCYTEC</b>	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica
<b>EFTA</b>	Asociación Europea de Libre Comercio
<b>ERP</b>	Sistema de Recursos Empresariales
<b>FMI</b>	Fondo Monetario Internacional
<b>FOGEM</b>	Fondo de Garantía Empresarial
<b>GBM</b>	Grupo Banco Mundial
<b>GIZ</b>	Cooperación Alemana al Desarrollo
<b>INACAL</b>	Instituto Nacional de Calidad
<b>INEI</b>	Instituto Nacional de Estadística e Informática
<b>INDECOPI</b>	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
<b>INIA</b>	Instituto Nacional de Innovación Agraria
<b>ITP</b>	Instituto Tecnológico de la Producción
<b>KOICA</b>	Agencia Coreana de Cooperación Internacional
<b>MEF</b>	Ministerio de Economía y Finanzas
<b>MINAGRI</b>	Ministerio de Agricultura y Riego
<b>MINAM</b>	Ministerio del Ambiente
<b>MINCETUR</b>	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
<b>MININTER</b>	Ministerio del Interior
<b>MINSAL</b>	Ministerio de Salud

### Gráfico 19

**Ejemplo de impacto  
de los proyectos del PENX 2025  
en un sector determinado  
con miras a la internacionalización**

<b>MTC</b>	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
<b>MTPE</b>	Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo
<b>OCER</b>	Oficina Comercial de Exportación Regional
<b>OCEX</b>	Oficina Comercial del Perú en el Exterior
<b>OEA</b>	Operador Económico Autorizado
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
<b>OMC</b>	Organización Mundial del Comercio
<b>ONU</b>	Organización de las Naciones Unidas
<b>OSITRAN</b>	Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público
<b>PCM</b>	Presidencia del Consejo de Ministros
<b>PDM</b>	Planes de Desarrollo de Mercado
<b>PERX</b>	Plan Estratégico Regional de Exportación
<b>PNDP</b>	Plan Nacional de Diversificación Productiva
<b>POM</b>	Planes Operativos de Mercado
<b>PRODUCE</b>	Ministerio de la Producción
<b>PROINVERSIÓN</b>	Agencia de Promoción de la Inversión Privada
<b>PROMPERÚ</b>	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
<b>PYMES</b>	Pequeñas y medianas empresas
<b>RREE</b>	Ministerio de Relaciones Exteriores
<b>RUC</b>	Registro Único de Contribuyentes
<b>SBS</b>	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
<b>SECO</b>	Cooperación Suiza, Secretaría de Estado para Asuntos Económicos
<b>SENASA</b>	Servicio Nacional de Sanidad Agraria
<b>SEPYMEX</b>	Programa de Seguro de Crédito a la Exportación para la Pequeña y Mediana Empresa
<b>SNI</b>	Sociedad Nacional de Industrias
<b>SNP</b>	Sociedad Nacional de Pesquería
<b>SUNAT</b>	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
<b>TPP</b>	Acuerdo de Asociación Transpacífico
<b>UNCTAD</b>	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
<b>USAID</b>	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
<b>VUCE</b>	Ventanilla Única de Comercio Exterior
<b>WITS</b>	World Integrated Trade Solution
<b>ZAL</b>	Zona de Actividad Logística

## Referencias bibliográficas

**Álvarez, J. y López, R. (2008).**

"Entry and Exit in International Markets: Evidence from Chilean Data". *Review of International Economics*, vol. 16, issue 4, páginas 692-708.

**APN (2014).**

"Memoria Anual 2014".

**Ausejo, F. (2009).**

"Descentralización y presupuesto por resultados". CIES.

**Bárcena, A., Prado, A., Cimoli, M., & Pérez, R. (2011).**

"Experiencias exitosas en innovación, inserción internacional e inclusión social: una mirada desde las PYMES". CEPAL.

**Bezchinsky, G. (2003).**

"Internacionalización y Desarrollo de Mercados". CEPAL.

**BID, CEPAL y OEA.**

"Experiencias exitosas en innovación, inserción internacional e inclusión social, una mirada desde las pymes".

**BID (2011).**

"The imperative of innovation, creating prosperity in Latin America and the Caribbean".

**BM (2010).**

"Evaluación de Impacto de los Programas para Pyme Latino América y el Caribe".

**Cadot et al. (2011).**

"Trade Diversification: Drivers and Impacts". World Bank. Washington, DC.

**CEPAL (2008).**

"Globalization and new trends in international trade".

**CEPAL (2009).**

"Innovar para crecer. Desafíos y oportunidades para el desarrollo sostenible e inclusivo en Iberoamérica".

**CEPLAN. S/F.**

"Diagnóstico del Planeamiento Estratégico en el Sector Público en el Perú".

**CEPLAN (2011).**

"Plan Bicentenario".

**CNC (2014).**

"Agenda de Competitividad 2014 -2018".

**CONCYTEC (2014).**

"Estrategia Crear para Crecer".

**Dos Santos, D. (2011).**

"Actividades prospectivas en Brasil: pasado, presente y futuros posibles". *Ekonomiaz* N° 76, 1° cuatrimestre.

**Drucker, P. (1973).**

"Management: Tasks, responsibilities and practices".

**Econometría & Oportunidad Estratégica (2012).**

"Evaluación de resultados de Proexport, en términos de su desempeño como promotor de las exportaciones, el turismo internacional y la atracción de inversión extranjera directa; así como su capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes de la economía global para encontrar nuevos nichos de mercado, y su articulación con las políticas del gobierno nacional del sector comercio exterior". Proexport Colombia.

**Ferraro, C. & Stumpo, G. (2010).**

"Políticas de apoyo a las Pymes en América Latina". CEPAL, Cooperazione Italiana.

**Ferraro, C., & Stumpo, G. (2010).**

"Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales". CEPAL.

**Furtado A. (2012).**

"Desarrollo Empresarial en Brasil: Finep, apoyo a la innovación y el emprendimiento". CAF

**Ghemawat, P. & Altman, S. (2012).**

"Global Connectedness Index 2012". DHL.

**Gregosz, D. (2012).**

"Economic Megatrends up to 2020". Konrad Adenauer Stiftung.

**Hofstede, G. (1983).**

"Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values"

**INSEAD. (2011).**

"The Global Innovation Index 2011".

**ITC (2011).**

"Política comercial nacional para el éxito de la exportación".

**Jacint, J., Volpe, C., Gallo, A. (2010).**

"Export Promotion Organizations in Latin America and the Caribbean: An institutional portrait" BID.

**Lall, S. (2000).**

"The technological structure and performance of developing country manufactured exports, 1985-1998". Queen Elizabeth House, University of Oxford.

**Lederman, D., Pienknagura, S. y Rojas, D. (2015).**

"Latent Trade Diversification and its Relevance for Macroeconomic Stability". World Bank, Washington, DC.

**Matta, C. (2013).**

"Análisis del patrón de las empresas exportadoras en el Perú durante el periodo 2006-2012 (Tesis de Licenciatura)". Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

**McKinsey & Company. (2006).**

"The value of China's emerging middle class".

**MEF (2010).**

"De las instituciones al ciudadano: La reforma del Presupuesto por Resultados en el Perú".

**MEF (2012).**

"Marco Macroeconómico Multianual 2013-2015".

**MIF FOMIN (2009).**

"Guía de aprendizaje sobre la implementación de RSE en pequeñas y mediana empresas".

**Milesi, D., Moori, V. Robert, V. & Yoguel, G. (2007).**

"Desarrollo de ventajas competitivas: Pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia". CEPAL.

**Ministerio de Hacienda de Chile (2003).**

"Evaluación de Impacto del Programa de Promoción de Exportaciones".

**Moori-Koenig, V., Yoguel, G., Milesi, D. & Gutiérrez, I. (2004).**

"Buenas prácticas de las Pymes exportadoras exitosas Pymex: El caso chileno". FUNDES Chile y Dirección General de la Cancillería de Chile.

**MTC (2011).**

"Plan de Desarrollo de los Servicios Logísticos de Transporte".

**OECD y Eurostat (2005).**

"Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación".

**OECD (2012).**

"Perspectivas de ciencia, tecnología e industria de la OECD".

**OECD (2008).**

"Open innovation un global networks".

**OMC (2014).**

Informe sobre el comercio mundial.

**Porter, M. (1985).**

"Competitive advantage: creating and sustaining superior performance". Harvard Business Review.

**Porter, M. (1990).**

"The competitive advantage of nations". Harvard Business Review.

**PRODUCE (2014).**

"Plan de Diversificación Productiva"

**PRO-INNO Europe INNO NETS Clunet.**

"Cluster policy guidelines report".

**Pro-INNO (2008).**

"The concept of clusters and cluster policies and their role for competitiveness and innovation: Main statistical results and lessons learned".

**Promperú (2013).**

"Plan Operativo Institucional 2014". MINCETUR.

**Ramírez, M. (1999).**

"La educación como instrumento de fomento de la cultura exportadora".

**Reis, J. & Farole, T. (2012).**

Trade Competitiveness Diagnostic Toolkit. The World Bank, Washington, DC.

**Rivera, J. & Osorio, J. (2010).**

"Análisis del Desarrollo Productivo en Chile: Tendencias y Determinantes".

**Rodríguez, A. (2012).**

"Los parques científicos y tecnológicos en América Latina". BID.

**Rodríguez, J. (2002).**

"Políticas de capacitación laboral en países de la OEA". OIT.

Rodríguez-Posé, A. (2012). "Los parques científicos y tecnológicos en América Latina: Un análisis de la situación actual". BID.

**Schuschny, A., Lima, J., & de Miguel, C. (2008).**

"Política comercial de Chile y los TLC con Asia: evaluación de los efectos de los TLC con Japón y China". CEPAL.

**SECO (2008).**

"Revisión de actividades contenidas en el Plan Estratégico Nacional de Exportaciones de Perú".

**Swanson, D. & Bhadwal, S. (2009).**

"Creating adaptive policies: a guide for policymaking in an uncertain world". IDRC.

**Tecnológico de Monterrey (2011).**

"El consumidor ante la responsabilidad social corporativa: Actitudes según edad género".

**UEBT (2012).**

"Barómetro de Biodiversidad 2012".

**UNEP (2011).**

"Towards a Green Economy: A Synthesis for Policy Makers".

**UNCTAD (2015).**

Services Policy Review PERU. New York and Geneva.

**Vargas, J. (2006).**

"Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde la perspectiva de los consumidores". CEPAL y GTZ.

**Volpe, C. (2010).**

"Odyssey in International Markets: An assessment of the effectiveness of export promotion in Latin American and the Caribbean". BID.

**WEF (2014).**

"The Global Enabling Trade Report 2014".

**WTO & IDE-JETRO (2011).**

"Trade patterns and global value chains in East Asia: From trade in goods to trade in tasks".





PERÚ

Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo