



 ITAE Fondo Editorial

# “Visión Integral de la Gestión Empresarial ▶ Apogeo”

Pinkas Flint Blanck

 **itae** business  
school



©Autor: Dr. Pinkas Flint  
Tacna – Perú  
©ITAE Business School  
Fondo Editorial ITAE  
Calle Velazquez N° 532  
+34911230889  
URL: <https://www.itae.es/somositae/>  
Madrid – España

ISBN: 978-84-09-46437-1

Primera Edición: Setiembre 2022

D.R. 2022 ITAE Business School

La reproducción total o parcialmente de esta obra en cualquier forma o por cualquier medio, se encuentra permitida siempre y cuando se haga la correspondiente cita a sus autores.

Mi especial agradecimiento a  
Andrés Franco por su apoyo en la  
elaboración de este tratado.

Dedicado a mi esposa Sylda por su apoyo y comprensión en el desarrollo de esta obra de cuatro tomos que brinda a los empresarios y gerentes una visión multidisciplinaria.

## ÍNDICE

Prólogo Visión. Integral de la Gestión Empresarial .....	14
--	----

### Capítulo 1 Marketing

1. EL MERCADO EXTRANJERO .....	15
2. MERCADO OBJETIVO .....	20
2.1 Identificación del mercado.....	20
2.1.1 Proceso de análisis .....	25
3. ESTRATEGIAS DEL MARKETING INTERNACIONAL .....	38
3.1 Publicidad.....	40
3.1.1 Colocación de productos.....	40
3.1.2 Beneficio de los productos y servicios globales.....	40
3.1.3 ¿Cuáles son las desventajas de productos y servicios globales .....	40
3.1.4 El marketing de nuevos productos .....	41
3.2 Los canales de distribución .....	41
3.2.1 Ingreso a mercados internacionales .....	41
4. NEGOCIACIÓN CON OPERADORES LOGÍSTICOS.....	44
4.1 Distribución internacional .....	44
4.1.1 Concepto y función.....	45
4.1.2 Objetivo de la Distribución Física Internacional.....	46
4.1.3 Costo de Distribución Física Internacional .....	46
4.1.4 Elementos de la Distribución Física internacional .....	47
4.1.5 Modos de transporte.....	47
4.2 Tipos de Transporte .....	47
4.2.1 Transporte Marítimo .....	48
4.2.2 Transporte Aéreo .....	49
4.2.3 Transporte Terrestre.....	49
4.2.4 Transporte multimodal internacional.....	49
4.3 Transporte Marítimo .....	50
4.3.1 Características .....	50
4.3.2 Ventajas y desventajas .....	51
4.3.3 Tipos de transporte marítimo .....	51

4.3.4	Flete marítimo .....	52
4.3.5	Proceso de negociación en la contratación del fletamento.....	53
4.3.6	Contrato de fletamento.....	54
4.4	Transporte Terrestre.....	65
4.4.1	Ventajas y Desventajas.....	65
4.4.2	Tipos de servicios.....	66
4.4.3	El Contrato de transporte terrestre de mercancía.....	67
4.4.4	Seguro de transporte terrestre de mercancías.....	68
4.5	El Transporte Ferroviario.....	74
4.5.1	Ventajas y desventajas .....	74
4.5.2	Tipo de servidos.....	75
4.6	Transporte Aéreo .....	75
4.6.1	Tipos de servicio .....	76
4.6.2	Ventajas y desventajas .....	77
4.6.3	Carga aérea.....	79
4.7	Diferencias entre los modos de transporte .....	103
4.7.1	Limitación de responsabilidad.....	103
4.7.2	Causales de exoneración .....	103
4.7.3	Precios de exportación.....	104
5.	EL MARKETING EN EL SIGLO XXI .....	108
5.1	Bases del Planeamiento Estratégico .....	108
5.2	¿Cuál es el objetivo del plan de marketing internacional?.....	115
5.3	¿Cuáles son los pilares de un plan de marketing? .....	115
6.	LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL .....	116
6.1	Modelos de Negociación Internacional .....	116
6.1.1	Modelo Distributivo .....	116
6.1.2	Modelo integrativo .....	116
6.2	Identificar el contrario .....	119
6.2.1	La Negociación con japoneses .....	119
6.2.2	La Negociación con los Países Árabes.....	122
6.2.3	La Negociación con norteamericanos.....	125
6.2.4	Negociación con Europa .....	132
7.	LA RUTA EXPORTADORA .....	137

7.1.	Perú.....	137
7.1.1	Documentos comerciales necesarios en toda exportación.....	137
7.1.2	Exportando paso a paso .....	139
7.2.	Colombia.....	141
7.3.	Chile .....	142
8.	CASOS PRÁCTICOS .....	143
8.1	Caso: Campaña de promoción de la pimienta verde .....	143

## **Capítulo 2**

### Recursos Humanos

1.	LINEA DE CARRERA Y PROMOCION.....	146
2.	EL PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO.....	147
3.	EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO .....	156
4.	LEY DE SEGURIDAD Y SALUD EN EI TRABAJO .....	157
4.1	¿Qué objeto tiene LSST?.....	158
4.2	Acciones por realizar en cumplimiento de la LSST .....	158
4.2.1	Elección del comité de seguridad y salud en el trabajo.....	158
4.2.2	Realizar una auditoría al año .....	159
4.2.3	Realizar capacitaciones a los trabajadores .....	159
4.2.4	Realizar exámenes médicos.....	159
4.2.5	Realizar línea base.....	159
4.2.6	Establecer una política de seguridad .....	160
4.2.7	Acompañar al contrato de trabajo una guía de la política de seguridad.....	160
4.2.8	Mapa de riesgos.....	160
4.2.9	Registros .....	160
4.2.10	Del fotocheck .....	160
4.2.11	Del libro de actas.....	160
4.3	¿Cómo desarrollar una Línea Base? .....	160
4.4	Modelo de acta de sesión de seguridad y salud en el trabajo con supervisor .....	161

## **Capítulo 3**

### Aspectos Legales

1.	LA REPRESENTACIÓN COMERCIAL .....	174
1.1.	El ingreso de la empresa al mercado internacional: Aspectos Generales.....	174
2.	¿COMO SALIR A LOS MERCADOS EXTERNOS? .....	175

2.1	Sucursales y filiales .....	175
2.2	La agenda de compra - venta .....	176
2.3	Representante .....	176
2.4	Representante - distribuidor .....	176
2.5	Concesionarios .....	177
2.6	Agencias .....	177
2.7	<i>Trading</i> internacionales.....	177
2.8	Consortios de exportación .....	177
3.	ELECCION DEL REPRESENTANTE .....	177
3.1	¿Dónde localizo al agente? .....	177
3.2	Preselección .....	178
3.3	Elección .....	178
3.4	Canales de ingreso.....	178
3.5	Ventajas del agente comercial intencional .....	179
3.6	El agente de comercio internacional.....	180
4.	REPRESENTACIÓN COMERCIAL .....	182
4.1	El Contrato de intermediación comercial.....	182
4.1.1	El contrato de agenda o representación.....	183
5.	COMPRAVENTA INTERNACIONAL .....	185
5.1	El Contrato de Compraventa internacional.....	185
5.2	INCOTERMS .....	199
5.3	Incoterms 2020 .....	217
6.	LA NEGOCIACION DE JOINT VENTURE O CONSORCIO .....	219
6.1	Razones por las que se celebra un contrato de joint venture .....	220
6.2	Variables por negociar .....	220
6.3	Modalidades del joint venture .....	221
6.3.1	Por su finalidad .....	221
6.3.2	Por su constitución .....	222
6.3.3	Perspectiva jurídica .....	222
6.4	¿Cuáles son las ventajas y desventajas del contrato de joint venture? .....	223
6.4.1	Ventajas para el socio local: .....	223
6.4.2	Ventajas para el socio extranjero .....	223
6.4.3	Desventajas:.....	223

6.5	Función del joint venture .....	224
6.6	El proceso del joint venture .....	224
6.7	Fases de la negociación del joint venture.....	227
6.8	Errores frecuentes.....	229
6.9	Modelo de Contrato de Joint Venture .....	230
7.	EL CONTRATO DE FRANQUICIA .....	235
7.1	Conceptos clave.....	235
7.2	Negociación del contrato de franquicia .....	235
7.2.1	Características .....	235
7.3	Asesoría local .....	236
7.4	Carta de intención (LOI – Letter of inten) .....	237
7.5	La elección del abogad de la franquicia .....	237
7.6	El contrato de Franquicia cubre 8 secciones .....	237
7.7	Obligaciones contractuales .....	239
7.7.1	Obligaciones del fabricante .....	239
7.7.2	Obligaciones del franquiciado .....	240
7.8	Ventajas y desventajas .....	240
7.8.1	Ventajas para el franquiciante.....	240
7.8.2	Ventajas para el franquiciado .....	240
7.8.3	Desventajas para el franquiciador .....	241
7.8.4	Desventajas para el franquiciado .....	241
7.9	Clases de Franquicias .....	241
7.9.1	Según los derechos que se otorgan .....	241
7.9.2	Según el objeto de la franquicia o sector de la actividad económica.....	242
7.9.3	Según la evolución del concepto, derechos cedidos y transmisión de know how .....	242
7.10	Implementación de Franquicias .....	243
7.10.1	Primera fase .....	243
7.10.2	Segunda fase.....	243
7.11	Modelo de Contrato de tipo de Franquicia.....	244
8.	LA COMPRA VENTA DE EMPRESAS .....	260
8.1	Visión Estratégica.....	260
8.1.1	¿Qué debemos verificar antes de comprar una empresa?.....	260
8.1.2	Razones para la adquisición de empresas.....	261

8.1.3	Razones para vender una empresa.....	261
8.1.4	Proceso de compraventa de la empresa.....	262
8.2	Valorización de empresas en marcha.....	264
8.2.1	Métodos de valorización de empresas.....	264
8.2.2	Métodos de valorización.....	265
9.	PATENTES Y MARCAS INTERNACIONALES.....	287
9.1	Principios Generales.....	287
9.2	Las Marcas.....	287
9.2.1	Características de las marcas.....	287
9.2.2	Clases de marcas.....	288
9.2.3	Tipos de marca.....	289
9.2.4	Objeto demarca.....	290
9.2.5	Registro y protección de una marca internacional.....	291
9.2.6	El registro de una marca en el Perú.....	291
9.2.7	Cuántas clases de Marcas existen?.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
9.2.8	¿Cómo saber en qué clase o clases debo registrar mi marca?.....	292
9.2.9	¿Qué pasa si surge oposición?.....	292
9.2.10	¿En qué país (es) debo registrar mi marca?.....	292
9.2.11	¿Puedo registrar mi dominio como marca?.....	292
9.3	LAS PATENTES.....	300
9.3.1	Objeto de lapatente.....	300
9.3.2	Derechos garantizados y no garantizados.....	301
9.3.3	La obtención y protección de patentes.....	301
9.3.4	Patentes en países extranjeros.....	302
9.3.5	Errores Frecuentes que pueden invalidar una patente.....	303

#### Capítulo 4

1.	ROL DE LA BOLSA DE VALORES: EMISION DE DEUDA EMPRESARIAL A TRAVES DE BONOS.....	310
1.1	Bonos-definición.....	310
1.2	¿Cuáles son las claves para recoger un bono?.....	311
1.3	Tasa de interés.....	311
1.4	Tipos de Bonos.....	312
1.4.1	En función de quien es el emisor.....	312
1.4.2	En función de su estructura.....	312

1.5	El Proceso de emisión de Bonos.....	314
1.6	Inscripción de Valores.....	314
1.7	Ley General de Sociedades .....	316
1.8	Clasificación de Bonos.....	318
1.9	Proceso de Calificación.....	318
1.9.1	Clasificación preliminar de la capacidad de pago.....	318
1.9.2	Características del instrumento.....	322
1.10	Clasificación de riesgo de Bonos .....	324
1.10.1	Categoría AAA .....	324
1.10.2	Categoría AA .....	324
1.10.3	Categoría A .....	324
1.10.4	Categoría BBB .....	324
1.10.5	Categoría BB .....	324
1.10.6	Categoría B .....	324
1.10.7	Categoría C .....	324
1.10.8	Categoría D .....	325
1.10.9	Categoría E .....	325
2.	LOS MEDIOS DE COBRO Y DE PAGO .....	326
2.1	Definición .....	326
2.2	Medios de pago internacional .....	327
2.3	Medios de pago internacionales no usuales.....	328
3.	DINERO EN LA BOLSA .....	328
3.1	Como invertir en la bolsa.....	328
4.	EL MERCADO INTEGRADO DE LATINOAMERICA.....	342
4.1	Beneficios de MILA.....	342
4.2	Como negociar en el MILA .....	342
4.3	Objetivo de Integración .....	343
4.4	Paso a paso.....	343
4.4.1	Perú.....	343
4.4.2	Colombia .....	343
4.4.3	Chile .....	343
5.	EL FINANCIAMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	344
5.1	Factoring .....	344

5.1.1	Características .....	344
5.1.2	El factor .....	345
5.1.3	Modalidades de Factoring .....	346
5.1.4	Clases de factoring .....	348
5.1.5	Utilidad .....	348
5.1.6	Ventajas .....	349
5.1.7	Inconvenientes .....	349
5.2	Confirming. Factoring internacional .....	350
5.2.1	Ventajas del Confirming .....	350
5.2.2	Inconvenientes .....	351
5.2.3	Funcionamiento del sistema .....	352
5.3	Avance en Cuenra (El Advance Account) .....	353
5.3.1	Líneas de financiamiento .....	353
5.4	Crédito documentario .....	357
5.4.2	Partes en el Crédito Documentario .....	358
5.4.3	Tipos de créditos documentarios .....	359
5.4.4	Modalidades de Crédito documentario .....	361
5.4.5	Ventajas y desventajas del cobro documentario a plazo .....	362
5.4.6	Objetivos e intereses de las partes en una operación de Compra Venta .....	362
6.	GESTIONES BANCARIAS PARA LA EXPORTACIÓN E IMPORTACION .....	363
6.1	Rol de los Bancos en el financiamiento de las exportaciones .....	364
6.2	Financiamiento- Experiencias latinoamericanas .....	365
6.3	Financiamiento de importaciones .....	369
6.3.1	Tipos de importación .....	370
7.	MEDIOS DE COBRO Y PAGO .....	371
7.1	Definición .....	371
7.2	Medios de pago internacionales .....	372
7.3	Medios de pago internacionales no usuales .....	373
7.4	Clasificación .....	373
7.4.1	Medios de pago simples .....	373
7.4.2	Medios de pago documentarios .....	374
7.5	Cuadros comparativos .....	374
7.5.1	Nivel de confianza .....	374

7.5.2	Iniciativa para el pago .....	375
7.5.3	Nivel de riesgo .....	375
7.6	Riesgos .....	376
7.6.1	Riesgo comercial .....	376
7.6.2	Instrumentos de cobertura .....	377
7.6.3	Riesgo de cambio .....	378
7.7	Compra a futuro de moneda extranjera .....	379
7.7.1	Productos derivados .....	379
7.7.2	Mercado de productos derivados .....	379
7.8	Diferencias entre forwards, futuros y opciones .....	380
7.8.1	Swap .....	381
8.	ORGANISMOS MULTILATERALES DE FINANCIACION .....	382
8.1	Banco Mundial .....	382
8.1.1	Categoría de proyectos .....	382
8.1.2	Ciclo del proyecto .....	383
8.1.3	Panorama general de los proyectos de préstamo del Banco Mundial .....	383
8.2	Corporación Interamericana de Inversiones .....	383
8.2.1	Alcance .....	384
8.2.2	Productos y servicios .....	384
8.3	Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) .....	385
8.3.1	Características de los proyectos FOMIN .....	385
8.3.2	Área de Inversión .....	386
8.4	Departamento del sector privado de BID (PRI) .....	386
8.4.1	Alcance .....	387
	BIBLIOGRAFIA GENERAL .....	388
	Bibliografía del Autor .....	389
	INDICE DE TÓPICOS .....	391
	GLOSARIO .....	392

**Prólogo**

**Visión. Integral de la Gestión Empresarial**

**Apogeo**

La globalización a través del desarrollo de los modernos medios masivos de comunicación, ha generado que las empresas enfoquen sus esfuerzos hacia nuevos mercados para lo cual, si no es el principal, es uno de los primeros requisitos el conocer el terreno en el que se está dando la competencia, que, a su vez, marca las necesidades y satisfactores que requiere el consumidor final de los productos.

En el presente tomo 3 del libro Visión Integral de la Gestión Empresarial el autor Dr. Pinkas Flint, nos conducen de manera ágil a través de esta disciplina: desde la mezcla de marketing clásica hasta introducimos en las técnicas y estrategias para ingresar en los mercados internacionales, analizan los requerimientos para satisfacer las necesidades de los consumidores en otras plazas, es decir, incursionar en el mercado internacional. En esta edición intenta involucrar al estudiante y al empresario en el conocimiento de los cimientos de la mercadotecnia internacional, las razones de su seguimiento, el papel que desempeña esta actividad en el funcionamiento actual de las empresas y cómo las herramientas que se utilizan en la mercadotecnia tienen operatividad cuando se está en la búsqueda de nuevos horizontes comerciales, ya que de éstas depende el éxito o el fracaso en la obtención de los objetivos y desempeños fijados ante el reto de la internacionalización. Ofrecen una guía práctica, de fácil comprensión, que permite involucrar al lector en el fascinante mundo del comercio exterior.

¡Actuar ahora! Las empresas que sobrevivan se tendrán que mover a gran velocidad, Ahora precisamente es el momento del cambio, en realidad el futuro puede estar ya demasiado cerca para muchas empresas que tendrán que haber empezado a actuar hace años. Perú es uno de los pocos países en Latinoamérica que tiene ciertas expectativas de crecimiento por eso las miradas se dirigen hacia aquí. Si esta oportunidad no la aprovechamos nosotros ahora, que la tenemos a la mano, la aprovecharan otros, es algo que debemos decidir.

**Ricardo Dueñas Maldonado**

*Especialista en Programas y Proyectos Multisectoriales*

*Comisión del Perú para fa Exportaciones y et Turismo*

*PROMPERU*

Esta sección aborda las herramientas para exportar tanto productos como tecnologías. No solo exportar tanto productos como tecnologías. No es exportar o morir exportando pues cualquier error de magnitud puede quebrar la empresa.

Comenzaremos por marketing y ventas señalando que lo que es válido para nuestro mercado puede no aplicar en los mercados globales por las diferentes culturas de hábito de consumo.

## 1 EL MERCADO EXTRANJERO

El marketing global comprende la designación del mercado objetivo, distribución de los productos y eventualmente la fabricación de estos en el mercado seleccionado dependiendo de la profundidad, tamaño y capacidad de compra de este.

### a) Investigación del mercado<sup>1</sup>

Hernán Narbona es una excelente obra denominada Manual del exportador nos dice en forma clara lo siguiente:

A través de la investigación de mercado el fabricante exportador obtiene la información que necesita respecto a los consumidores finales y los productos que estos requieren. Los consumidores en el extranjero son el mercado objetivo.

El estudio de mercado sirve para:

- Estimar la demanda de productos, cantidad, calidad y volumen
- Determinar las características o perfiles del mercado
- Conocer la distribución geográfica de los clientes
- Comparar los productos que se piensan estos necesitan con los productos reales que sean competitivos en el mercado objetivo
- Introducir nuevos mercados (segmentados)
- Estudiar niveles de precios tanto al público mayorista como minorista

<sup>1</sup> Narbona, Hernán, Manual de exportador. Negociación internacional, Proman editores, Chile, Santiago, 1988

La información es tanto cuantitativa como cualitativa. La información cuantitativa se refiere a cantidades, competidores, grado de participación en el mercado (market, share) y distribución geográfica de los clientes. La información cualitativa se refiere a las características del mercado en cuanto preferencias, costumbres, actitudes, educación y normas regulatorias.

El estudio de mercado se concentra en analizar la oferta y la demanda del producto.

El estudio de la oferta plantea resolver interrogantes como: ¿existen otros productos que satisfagan la misma necesidad?, ¿qué calidad tienen esos productos?, ¿a quiénes venden?, ¿qué distancia existe entre los puertos principales y los centros de consumo? En tanto que el estudio de la demanda plantea cuestiones como: ¿Quiénes son los posibles consumidores?, ¿Qué sexo tienen?, ¿Qué edad? Y ¿Qué nivel de ingresos tienen?

No se puede abordar un mercado sino lo investigamos. ¿A qué llamamos investigar?

#### **b) investigación de mercado<sup>2</sup>**

La investigación de mercado es un instrumento valioso pues ayuda al exportador a contestar preguntas fundamentales tales como: ¿Qué mercado ofrece las mejores perspectivas?, ¿Qué técnicas de comercialización debo utilizar?

La investigación de mercado es el estudio de un mercado a fin de terminar aspectos relevantes como:

- Perspectiva de venta que este mercado ofrece para un producto o grupo de productos.
- La mejor manera de obtener resultados con un producto o grupo de productos

Es frecuente encontrar que la investigación de mercado se reduce o no sea más que un conjunto de estadística, pero ello no sirve de mucho.

Para que las cifras tengan significado, se debe analizar e interpretar los datos con miras a lograr conclusiones. Las conclusiones deben ser claras, concretas y sobre todo permitir el accionar de la gerencia. Si la data es clara entonces ella permite que el empresario tome la decisión: entrar o no al mercado bajo estudio.

La investigación debe hacerse antes de que entre a un mercado. Es la empresa, grupo de empresas, o la entidad oficial quien la realiza. El estudio recae sobre bienes materiales o servicios.

Una vez que investigamos un mercado debe elaborarse una estrategia comercial.

---

<sup>2</sup> Mercado H. Salvador, Comercio internacional I. Mercadotecnia internacional. Importación – Exportación 3. Ed México: Limusa Noriega Editores, 1994

## Capítulo 1: Marketing

### C) Estrategia comercial del producto

El desarrollo del producto implica la estrategia a desarrollar para colocar el producto en 1) lugar, 2) cantidad, 3) momento y 4) presentación adecuada y oportuna.

- Se debe conocer qué es lo que quiere el cliente.
- Se debe elegir el lugar, en función del producto
- Ofrecer la cantidad apropiada. Ello significa conocer la demanda a fin de no reducir inventarios excesivos, es decir una cantidad mayor a la que se puede vender o requiere al mercado.
- Precio justo significa el precio que el consumidor está dispuesto a pagar generando utilidades y permitiéndonos competir.
- Momento apropiado significa conocer cuando compra el cliente, intensidad y frecuencia de la compra.
- Presentación adecuada es conocer que es lo que hace atractivo el producto y la motivación de su adquisición por parte del consumidor y si ya decidimos la estrategia debemos pensar como distribuidor el producto en el mercado objetivo.

### d) Distribución

Distribución significa mover el producto del fabricante al consumidor.

La distribución implica una serie de transiciones vía la red de intermediarios que son canales de distribución.

La cadena de transacción se inicia con el productor y termina en el consumidor final. Esta cadena tiene diversos grados complejidad que puede ir desde la venta directa hasta modalidades más complejas, en la que intervienen agente, mayorista, minorista y vendedores al detalle hasta llegar al consumidor final. Existen varias alternativas de canales de distribución.

Entre estas tenemos:

- Business to consumer (b x c)
- Business to business (b x c)
- Productor – mayorista – minorista – consumidor
- Productor – agente – mayorista – minorista – consumidor

La elección del canal de distribución depende de 11 factores, a saber:

## **Pinkas Flint Blank / VISION INTEGRAL DE LA GESTION EMPRESARIAL. APOGEO**

- Naturaleza del producto: características técnicas y grado de diferenciación.
- Naturaleza del mercado: dispersión geográfica de los consumidores; regularidad y frecuencia de compra, número de clientes potenciales, tamaño de compra, preferencia de los consumidores.

### **e) Promoción**

La promoción del producto implica la comunicación con el mercado, el establecer y mantener dicha comunicación a fin de informar a los consumidores la disponibilidad del producto, persuadirlos acerca de sus méritos y recordarles la satisfacción que han obtenido después que lo han adquirido.

- Toda promoción ejecuta varias tareas:
- Promueve la atención sobre la marca y el producto.
- Mantiene el interés sobre el producto y se enfoca en el desarrollo del mercado.
- Hacer crecer el deseo por adquirir el bien y la novedad del producto.
- Obtiene la compra y la fidelidad del cliente.

Toda la promoción usa publicidad:

La publicidad informa al cliente sobre la disponibilidad del producto, persuade a este que el producto de lo que busca y necesita y sobre todo le recuerda la existencia y méritos de los que lo han probado. Los métodos que utiliza la promoción son:

- Exhibición en puestos de venta;
- Envase y empaque atractivo;
- Ofertas a precios rebajados;
- Política clara de descuento y comisiones;
- Política de bonificación por volumen o compra repetitiva (puntos y premios).

### **f) Venta**

La venta implica selección y capacitación de vendedores, la administración del personal, fijación de políticas y métodos de venta, y la organización del territorio

La venta personal es un elemento promocional. En muchos casos desarrolla la labor de información y convencimiento del cliente hasta llevarlo a la adquisición.

No olvidemos que la venta externa tiene su dinámica propia la que señalamos a continuación:

### **g) Marketing internacional**

- Se debe aprovechar la información que brindan las Asociaciones Mercantiles,

## Capítulo 1: Marketing

Cámaras de Comercio, las Asociaciones de Comercio e Industria y la Asociación de Exportadores.

- El Departamento o sección Internacional de la banca dispone de información sobre mercados en el extranjero.
- Solicitar a las compañías de navegación información sobre costos de transporte a diferentes mercados. Se debe verificar los medios de transporte de las mercaderías (marítimo, aéreo, terrestre, postal) si el producto a exportar es pequeño o para muestras.
- Obtener la ayuda de la Oficina Gubernamental de Fomento a la Exportación.

En la viñeta g) factores que considerar subrayar lo resaltado.

h) Factores que considerar

- **Región del país.** clima. distancia entre puertos y ciudades. distancia entre centros principales y cualquier factor geográfico que pueda influir en la demanda del producto.
- **Número de habitantes.** distribución por edades y concentración de la población. - - - ·
- **Promedio de ingresos por habitante distribución de los ingresos:** qué sector de la población usa el producto.
- **Recursos naturales. régimen de concesiones.** importancia de productos agrícolas, mineros u otros.
- **Extensión y estado de desarrollo industrial.** estimación de nuevas inversiones y análisis del régimen legal del inversionista extranjero.
- **Análisis de la situación económica.** ello que comprende al estudio de la balanza comercial, solvencia financiera, disponibilidad de divisas, deuda externa, bancos de primera línea, asociaciones de comerciantes, gremios, colegios profesionales y agrupaciones de consumidores.

Ahora bien, si no sabemos dónde vamos cualquier camino es bueno pero el éxito radica en tener un objetivo y concentrar nuestras fuerzas para lograrlo. Para ellos debemos definir con claridad el mercado objetivo.

Con lo que hemos señalado creemos conveniente que elaboremos en

1 o 2 hojas sin plan sobre cómo vender:

- Polos de alta calidad de algodón peruano.
- Conservas de atún.
- Palta y espárragos.

Escoja 1 o 2 y ensaye;

## 2 MERCADO OBJETIVO<sup>3</sup>

El término objetivo se utiliza en publicidad para designar al destinatario de una determinada campaña, producto o servicio.

La definición de target o grupo objetivo es:

«Persona a la cual se dirige la publicidad. Pueden ser consumidores actuales o potenciales, compradores.

Se analiza las características socio -demográficas así como las características pictográficas.

### 2.1 Identificación del mercado

Es necesario realizar un estudio de las condiciones de acceso. Así, un estudio sobre el puerto más conveniente para el negocio de exportación, calado del mismo, tamaño de los barcos y costo del envío.

Este artículo nos ayuda a enfocarnos.

#### USEMOS LA MATRIZ VV (VOLUMEN Y VARIEDAD)

Un útil instrumento para decidir si producimos más productos o acortamos la extensión de la línea ofrecida ¿Cómo saben los ejecutivos si sus empresas disfrutaron de economías de escala y alcance?, ¿qué relación existe entre las dos fuentes de ahorro de costos?

Una forma de responder a estas preguntas es la matriz de costos o tabla de doble entrada, que muestra las variaciones de los costos totales (incluidos gastos generales, de distribución y de marketing) a medida que se combinan diferentes cantidades de producción de dos o más productos. 8 ejemplo que se muestra a continuación corresponde a dos productos imaginarios, y se podría ampliar fácilmente a tres o más productos o servicios.

Consideremos el caso de Wal-Mart, la mayor cadena de hipermercado de Estados Unidos. El fundador de Wal-Mart, Sam Walton, se hizo multi- millonario porque entendió las grandes economías de alcance y escala que había en su sector.

Supongamos que Wal-Mart vende «ropa y electrodomésticos» (agrupados en el epígrafe X) en grandes establecimientos de 10,000 metros cuadrados o más de planta. Wal-Mart considera la posibilidad de añadir comestibles (producto Y, en general) a algunos de sus centros, en los denominados supercentros.

¿Es buena idea? ¿Reducirá los costos?

Para comprobarlo, hay que construir una matriz de costos totales de X (ropa y electrodomésticos) e Y (comestibles), cuyos elementos variarán con las diferentes cantidades de X e Y. En esta matriz, cada entrada, o elemento, muestra el costo total (tanto costos fijos como terrenos y edificios, como costos variables, salarios de los empleados) de vender las diferentes cantidades de X e Y.

Esta matriz de costos totales es, simplemente, un listado sistemático del costo total de producción de diferentes cantidades de los dos productos básicos de Wal-Mart, dispuestos en forma de hoja de cálculo.

<sup>3</sup> Flint. Pinkas. Negocios y Transacciones Internacionales. Marketing finanzas, y logística. Grijle

## Capítulo 1: Marketing

Nos permite responder a las preguntas de la siguiente lista, en orden:

1. ¿Hay economías de escala «uniproducto»? Estos son ahorros de costos que tienen lugar cuando la cantidad de un producto, por ejemplo Y (comestibles), se mantiene constante, mientras que se aumenta el otro. Mantenga constante Y, por ejemplo, en un nivel cero (es decir, que no se venden comestibles en el establecimiento). Amplíe X de 1 a 2, y después a 3 y 4. Compruebe qué pasa con los costos. En el ejemplo anterior, con Y igual a cero, cuadruplicar x, de 1 unidad a 4 (miles) sólo duplica los costos totales. Esto pone de manifiesto la existencia de substanciosas economías de escala de producto único en la ropa y los electrodomésticos, cosa que muchos pequeños competidores de Wal-Mart han aprendido amargamente. Esto sucede así para todos los valores de Y, ya sea Y = 1, 2, 3 ó 4.
2. ¿Hay economías de alcance? Para comprobarlo, compare el costo total de vender cantidades fijas de Y y X en establecimientos diferentes, con el costo de venderlos juntos en el mismo establecimiento. Esto supone comprobar si:

$$\begin{aligned}
 & \text{COSTO TOTAL (ropa y electrodomésticos, sin comestibles)} \\
 & \quad + \\
 & \text{COSTO TOTAL (comestibles, sin ropa ni electrodomésticos)} \\
 & \quad \text{es mayor, igual ó menor que} \\
 & \text{COSTO TOTAL (ropa y electrodomésticos y comestibles en el mismo} \\
 & \quad \text{establecimiento)}.
 \end{aligned}$$

**Tabla:**

Costo total de vender X e Y (millones de dólares)

		CANTIDADES DE X (MILES DE UNIDADES AL DIA)				
CANTIDADES DE Y (MILES DE UNIDADES AL DIA)		0	1	2	3	4
0		10	15	20	25	30
1		15	19	23	27	31
2		20	23	27	20	32
3		25	27	29	31	33
4		30	31	32	33	34

Esta comparación se debe llevar a cabo con cantidades comparables, por ejemplo, cuando se venden 5 unidades de Y y 0 de X, y cuando se venden 5 unidades de X y 0 de Y (cada una en establecimientos diferentes), en comparación con vender 5 unidades de X y 5 unidades de Y en el mismo establecimiento.

Hay economías de alcance, si vender X e Y en la misma tienda resulta más barato que vender las mismas cantidades de X e Y independiente- mente, en tiendas separadas. Hay diseconomías de alcance si resulta más barato venderlas separadas que juntas.

En la tabla que se facilitaba anteriormente, para  $X=0$  ó  $Y=4$  (es decir, un establecimiento que vende 4 unidades de comestibles y ninguna de ropa y electrodomésticos) los costos totales son 30. Para  $Y=0$  y  $X=4$  (es decir, un establecimiento que vende 4 unidades de ropas y electrodomésticos y ninguna de comestibles), los costos totales también son 30 para dos tiendas separadas que en conjunto ofrecen 4 unidades de ropas y electrodomésticos y 4 unidades de comestibles, los costos totales son  $30 + 30 = 60$ . En una tienda combinada, a juzgar por la matriz, los costos totales de  $X=4$  e  $Y=4$  ascienden a solo 34. Esto supone un ahorro considerable, en comparación con 60.

3. ¿Hay economías de escala «multiproducto»? Se trata de reducciones de escala derivadas de la expansión simultánea de la escala de negocio de X e Y. Se averigua desplazándose por la diagonal principal de la matriz, duplicando a la vez X e Y, y después comprobando si los costos totales se multiplican por dos, por más de dos o por menos de dos.

Las economías de escala multiproducto son el resultado neto de dos fuerzas independientes: las economías de escala de un solo producto, y las economías de alcance.

Si el costo total se multiplica por menos de dos cuando se duplica la producción es que hay economías de escala multiproducto. Si los costos totales se multiplican por más de dos cuando se duplica la producción de todos los productos, es que hay diseconomías de alcance multiproducto.

En el ejemplo anterior, duplicar X e Y, de  $X=Y=2$  a  $X=Y=4$  eleva los costos totales de 27 a solo 34. En otras palabras, las ventas se han duplicado mientras que los costos totales han aumentado en menos

## Capítulo 1: Marketing

De un 25 %. La razón es que hay economías de escala separadas e individuales tanto en los alimentos como en la ropa y electrodomésticos, y hay importantes sinergias en la venta conjunta de ambos productos.

Leamos nuevamente con cuidado este artículo y procedamos a elaborar una tabla - Matriz VV para el producto que fabricamos y queremos vender. Esto nos dará claridad y nos ayudará a tomar una decisión racional y sostenible.

A veces exportamos porque aparece un interesado en un mercado externo pero lo importante es que los recursos y esfuerzos valgan la pena es el tiempo y para varios clientes.

Una clave del éxito que nos da poder de negociación es el ser multi- producto multimercado pues alternativas igual poder. Esto se resume en Del Volumen a la Variedad.

### DEL VOLUMEN A LA VARIEDAD

La contradicción entre fabricar un producto en forma masiva y con ello bajar costos o preferir variedad y dar a cada cliente lo que desea ha terminado en el siglo XXI. Schlomo Maital nos dice que es cada vez más frecuente que los ejecutivos se enfrenten al reto de tener que alcanzar dos objetivos que son, si no contradictorios, sí al menos moderadamente hostiles el uno al otro:

- Conseguir un gran volumen de producción para mercados de masas y a la vez.
- Ofrecer bienes y servicios de gran calidad que se adapten a las necesidades personales de cada cliente.

Tienen que hacerlo las empresas modernas, a la vez que reducen los costos y aumentan la eficiencia y la productividad, garantizan una amplia gama de productos de gran calidad que satisfaga las necesidades de los clientes. En pocas palabras, volumen y variedad. Veamos un ejemplo. La National Bicycle Industrial Co., filial de Matsushita, puede conseguir la cuadratura del círculo del volumen y la variedad. Esta empresa ofrece, en Japón, más de 11 millones de variaciones de sus 18 modelos de bicicletas de carreras, carretera y todo terreno. Después de decidir comprar una de las bicicletas de la empresa, uno de los clientes habituales podría tener la impresión de que había confundido la tienda de bicicletas por una sastrería a medida. Los dependientes miden las dimensiones corporales del cliente en una estructura especial. Después anotan las preferencias del cliente relativas a modelo, tamaño, color y diseño. Posteriormente se mandan por fax las especificaciones a la fábrica. En la fábrica, un ordenador genera un plan personalizado de la bicicleta. Los autómatas miden, sueldan y pintan la orden. Después, unos trabajadores muy cualificados dan los toques finales, incluyendo el nombre del cliente xerografiado en la bicicleta.

Gracias, en parte, a la inteligente combinación de empleados bien preparados, ordenadores y autómatas adecuadamente programados, el costo de esta bicicleta a la medida no es significativamente superior al de cualquier modelo estándar que se compre directamente en una tienda. La combinación de gran valor y reducido precio permite que National Bicycle Industrial Co. consiga un gran volumen de ventas, lo que a su vez hace que la gran inversión en tecnología de autómatas sea rentable.

¿Cómo se miden los ahorros de costos obtenidos gracias al alcance y la escala?

Las economías de escala son reducciones de costos medios y marginales que se derivan del aumento de tamaño de una unidad de explotación. Tales ahorros provienen de muchos factores. Entre ellos, la capacidad de dividir las tareas en otras más pequeñas, como explicó Adam Smith en su ejemplo de la fábrica de alfileres, con lo cual se consigue que los trabajadores sean más rápidos y eficientes en cada una de ellas; los ahorros en las cantidades de componentes y materias primas adquiridas: el empleo de equipamiento sofisticado, implica costos que serían difíciles de justificar si la producción fuera a menor escala. La distribución de costos fijos generales se realiza en volúmenes de producción crecientes.

Por otro lado, las economías de alcance o basadas en la variedad son reducciones de los costos medios y marginales que derivan del empleo de las instalaciones y procesos de una misma unidad de explotación para producir una mayor variedad de productos y servicios. La base de las economías de alcance es la producción «conjunta»: Varias líneas de productos diferentes que comparten las mismas instalaciones de producción, distribución y marketing. Las nuevas factorías de colorantes de las empresas químicas alemanas, o bicicletas a medida de National Bicycle Industrial Co. Sirven de ejemplo.

La estrategia de economías de escala de la Standard Oil y la de alcance de las empresas químicas alemanas tienen estrecha relación. Para disfrutar economías de alcance se tienen que construir plantas de gran escala. Para otra parte, las enormes refinerías de Standard Oil que consiguieron economías de escala también permitieron un amplio alcance; alterando el proceso de producción, en las grandes refinerías del Trust se pudo elaborar una gran variedad de productos derivados del petróleo, que iban del fuel pesado para buques y el gasoil a la gasolina.

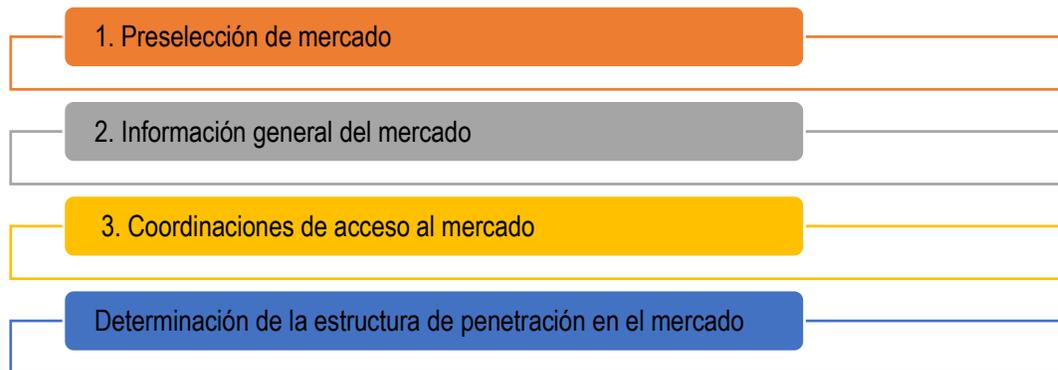
## Capítulo 1: Marketing

Como vemos la revolución tecnológica del siglo XXI permite combinar estos dos factores que hasta ahora parecían irreconciliables.

Considere ahora su empresa y en una hoja liste sus productos y piense como puede generar estrategia de alcance y escala.

Si tenemos bebidas gaseosa elaboramos con o sin azúcar y varios tamaños. ¿Cómo piensa llegar a varios segmentos?

### 2.1.1 Proceso de análisis



#### 2.1.1.1 Preselección de mercado

Una vez seleccionado el mercado potencial es necesario determinar cuál es el más conveniente, lo cual se logra mediante la aplicación de una tabla comparativa. Ello implica elaborar una gráfica en la que se evalúan distintos riesgos en la toma de decisión.

#### 2.1.1.2 Información del mercado

Ello consiste en conseguir datos y referencias sobre el mercado seleccionado. No debemos olvidar que existen países donde la información es obsoleta, escasa, incompleta, no existe o es difícil de conseguir.

Se usan medios, no solo de internet, sino embajadas, entrevistas con extranjeros, experiencias de otras empresas con un estudio y análisis de lo que salió bien y lo que salió mal, periódicos del lugar o cualquier medio que sirva para el análisis comparativo y la toma de decisión.

También se usan cuadros de análisis del FMI, Banco mundial Banco Central de Reserva, revistas especializadas como *The Economist*, etc.

### **2.1.1.3 Condiciones de acceder al mercado**

Es importante completar los medios a través de los cuales se puede tener acceso al mercado. Estos son carretera, ferrocarril buques o vía aérea. Una vez que se realiza este estudio se puede determinar cuál es el más apropiado para llegar al mercado.

Estructura de penetración

Pensar en un mercado es pensar en ingresar ahí mismo, esto es, estructura de penetración.

Se debe establecer cómo se va a llegar al mercado objetivo

- *Desarrollo de la organización para la exportación*

Se debe definir el personal necesario y capacitado para realizar las operaciones.

- *Estrategia de precios*

Análisis de la competencia en el mercado meta y estudio de precios.

- *Bases de cotización*

Luego de haber determinado el costo del producto se deben manejar diferentes opciones de cotización. Los resultados definen el margen de utilidad, así como el nivel de competitividad mediante comparación con el mercado meta.

- *Existencia del producto*

El distribuidor o agente debe proporcionar al productor un pronóstico de ventas, por lo menos con tres meses de anticipación, para que este pueda realizar envíos a tiempo, contraer obligaciones con proveedores y con el área de producción teniendo en cuenta las fechas pronosticadas.

Debemos tomar en cuenta la cantidad de productos a vender pues ello no permitirá definir el monto de la carta de crédito que garantiza el pago. Con ello se logra dos objetivos:

- Determinar cantidades de envío
- Conocer el volumen de producción que puede cobrarse

Preguntémonos ¿cuándo se debe salir del mercado? No se sale de un hueco cavando más. Así como se entra hay que saber cuándo salir.

### ¿CUÁNDO SE DEBE SALIR DEL MERCADO?

Hace años la decisión de una empresa de primar nivel de abandonar una línea de negocio hubiera llegado a los titulares de la prensa de negocios como sorprendente o inaudita. la política normal de toda corporación era sufrir pérdidas y esperar superar el problema en el futuro cercano. Otros preferían el camino fácil. Ocultaban sus problemas a través da reorganizaciones astutas, lejos del escrutinio de accionistas y prensa

Hoy en día los ejecutivos de toda empresa están preparados para implementar estrategias de salida. Muchas empresas que no puede resolver los problemas financieros de un negocio confrontaban la pregunta con carga emocional ¿Es tiempo de desenchufarse del negocio o producto?

No es fácil responder esta pregunta, pues la respuesta adecuada depende de muchos factores:

1. La actual posición estratégica del negocio.
2. La correspondencia con las metas de largo plazo de la corporación.
3. La percepción que tiene el presidente de la calidad del equipo gerencial actual.
4. La antigüedad de planta y equipo.
5. El impacto de la decisión de salida sobre los dividendos.
6. El monto a recuperar si la inversión adicional requerida por el turna-round se realiza a otros negocios dentro del portafolio de inversiones de la corporación.
7. La consecuencia, social y política, de la decisión de salida.

Aquellos gerentes que justifican una estrategia de salida según una fórmula simple no hacen justicia a la complejidad del tema estratégico que ello demanda

Vías convencionales para alejarse de los problemas de rentabilidad.

Muchos ejecutivos aceptan el hecho que los negocios en dificultades deben permanecer en la unidad de cuidados intensivos más allá del tiempo pronosticado. Son conscientes de que el camino para salir de las dificultades es largo, difícil y lleno de desencantos.

Por ello no es sorpresa que los gerentes no deseen adquirir negocios con problemas.

Asumiendo que se puede encontrar un gerente para ello, se debe elaborar un plan de reflotamiento. la fórmula convencional tiene pocas palabras: cortar costos y generar ingresos.

Los remedios favoritos incluyen los siguientes:

- Focalizarse en las utilidades del mes. El primer grupo de acciones correctivas pertenece al horizonte temporal Los nuevos gerentes encargados del turnaround arriban con un calendario explícito en sus bolsillos. Tratan de comunicar a cada empleado la urgencia de restaurar la rentabilidad.
- Mejorar productividad. Otras medidas se dirigen a aumentar el volumen de ventas. Por ejemplo, un marketing agresivo se destina atraer los clientes, alejándolos de los competidores. Las concesiones de precios y un crédito liberal se justifican sólo sobre la base de que el costo caerá conforme la capacidad instalada aumente.
- Cortar excesos. Otra hipótesis difundida entre los expertos en el manejo de empresas en crisis y en los gerentes que luchan por recuperar ingresos es que los gerentes actuales se han vuelto descuidados y negligentes en los controles de gastos, los que deben volverse estrictos.

¿Cuál es el remedio? Adoptar una perspectiva que defienda el presupuesto base cero. Poner en claro, a todos los participantes, que los gastos del año pasado no generan un derecho automático a un equivalente en dólares el año siguiente. Se corta el exceso de presupuesto comenzando en el área de personal; uno de los más frecuentes caminos para salir de problemas financieros es producir más con menos gente. Dos conclusiones surgen de estos remedios convencionales. Primero, si se cometieron errores tácticos por los gerentes actuales o pasados que crearon un ROI bajo, es el momento de corregirlo.

## Capítulo 1: Marketing

Es deseable por ello:

- Reducir inventarios excedentes.
- Eliminar productos obsoletos de la línea de productos.
- Disciplinar a los ingenieros, quienes cargan a los nuevos productos con características que [os clientes no valoran.
- Alinear productos, especificaciones y procesos para asegurar que todos los productos conforman los estándares de calidad que demandan los clientes.
- Dirigir los esfuerzos de marketing a los clientes que son más proclives a comprar los modelos de alto margen.

Si los individuos de un negocio con problemas han perdido de vista estos principios básicos, entonces los remedios estándares permanecerán en vitrina sin aplicarse.

Pensemos en mercado donde no se gana dinero alguno. La Venezuela actual (2019) común ingreso de US\$ 7 dólares al mes. Una Argentina con una devaluación del 50 % y problemas de remesa de dólares al exterior. Es duro retirarse, pero peor ignorar un entorno depresivo que puede arrastrar a toda la empresa a la quiebra.

Opción 1: Pelear hasta el último cartucho.

Opción 2: Retirarse y volver 2 años después para ganar la guerra.

Tenemos que tener cuidado con algunas ideas que nos parecen creativas y comercialmente lógicas porque están prohibidas acá y en diferentes países. ¿Por qué tenemos que competir con otros proveedores en beneficio de los consumidores? ¿Por qué entrar en una guerra de precios que nos destruye? ¿No es mejor conversar y ordenamos?

Veamos:

### **CINCO FORMAS DE IR PRESO POR MALICIOSO**

En plena recesión o depresión se nos presentan oportunidades y formas de hacer negocio que pueden generarnos beneficios, pero podemos terminar disfrutándolos en la cárcel. Veamos algunos de ellos.

Agobiado por una guerra de precios sin cuartel Juan Gonzales se decidió finalmente. Levantó el teléfono y llamó a Fernando Izquierdo y lo invitó al Chifa Kuo-wi. Mira, esto tiene que terminar. Nos estamos sacando el alma. ¿Qué te parece si nos comportamos como gente civilizada y fijamos un precio de 5.40 por metro como mínimo y nos damos un margen de 10 % para promociones? Sabes que menos de eso ambos nos hundimos. Tienes razón. No podemos sobrevivir con esta guerra de precios. Se tomaron un pisco sour celebrando el acuerdo. El segundo trago lo tomaron en Lurigancho.

El Decreto Supremo N.º 030-2019-PCM prohíbe con multas y cárcel aquello que se llama fijación horizontal de precios. Todo acuerdo entre competidores cae en esta categoría.

Se presenta la licitación de una obra en la Av. Nicolás Ayllón. La obra se pagará con fondos municipales. Como no hay obras y todas las constructoras hacen agua, se juntan y deciden participar ordenadamente en la licitación. Esta obra te toca a ti, esta otra del Callao a mí. Esta parte la haces tú y yo esta otra parte, vía subcontratación. Al abrir los sobres casi todos los postores tienen las mismas propuestas económicas. Se inicia una investigación y se descubre el amarre ordenado, civilizado y caballeresco entre las constructoras. Van presos todos los gerentes y directores. El Decreto Supremo N.º 030-2019-PCM prohíbe la concertación de ofertas o la abstención de presentar ofertas en licitaciones, concursos y remates.

## Capítulo 1: Marketing

El Banco NBK pide, antes de morir, que el prestatario tase su propiedad a hipotecar, enviando el banco sus ingenieros. Además, le indica con claridad la notaria donde se firmará la escritura de préstamo e hipoteca.

¿Le suena conocido? Bueno, esto se llama venta atada y consiste en atar o vincular prestaciones que no tienen por qué estarlo. Un préstamo no nos debe obligar a tomar tal o cual tasador y usar tal o cual notaría. Es un abuso prohibido por el Decreto Supremo N.0 030-2019-PCM en su artículo 10. Denunciable y punible con multa.

Una compañía de cemento contacta a otra y le dice. No te metas en mi mercado da Urna y yo no me meto en tu mercado del Sur. Además, podemos repartirnos las cuotas que corresponden a proveedores en la obra de Cajamarquilla. Aquí tenemos dos infracciones: El reparto de mercado y la asignación de cuotas. Si se entera de este acuerdo o sospecha del mismo Indecopi nos puede perseguir y además de multar, denunciarnos. No podemos dejar de señalar que esto podría ser una oportunidad de negocio para vender cemento en la cárcel sea para túneles o para reforzar los muros de la prisión.

Finalmente, el singular caso de Aerocontinente que acusada de precios predatorios en Chile ha sido obligada a suspender sus promociones. Si entramos a un país y vendemos por debajo del costo, o somos brillantes o algo nos mantiene en el aire. De todos modos, la pregunta es: ¿cuánto tiempo necesito para reponer las pérdidas? Aerocontinente Chile dice que puede perder 3 años. los chilenos no se lo creen\_ En muchos países eso de derrumbar precios para eliminar a la competencia lo miran con pinzas.

Creo que en el caso de Chile no es correcto porque Aerocontinente Chile es una mosca (7 % del mercado) al lacto de UIN Chile.

Recordemos, la legislación de la libre competencia protege la competencia en si y no a los competidores. La próxima vez que no quieran damos servicio postventa, nos obliguen a comprar algo que no querernos o parezca que los competidores se pusieron de acuerdo para sacarnos del juego, recuerde el Decreto Supremo N.0 030-2019-PCM y et Indecopi. El que no llora no mama.

El DS 030-2019-PCM, Decreto Supremo que aprueba et Texto Único Ordenado de la Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas señala lo siguiente:

**Artículo 10.- El abuso de la posición de dominio**

10.1. Se considera que existe abuso cuando un agente económico que ostenta posición dominante en el mercado relevante utiliza esta posición para restringir de manera indebida la competencia, obteniendo beneficios y perjudicando a competidores reales o potenciales, directos o indirectos, que no hubiera sido posible de no ostentar dicha posición.

10.2. El abuso de la posición de dominio en el mercado podrá consistir en conductas de efecto exclusorio tales como:

- a) Negarse injustificadamente a satisfacer demandas de compra o adquisición, o a aceptar ofertas de venta o prestación, de bienes o servicios;
- b) Aplicar, en las relaciones comerciales o de servicio, condiciones desiguales para prestaciones equivalentes que coloquen de manera injustificada a unos competidores en situación desventajosa frente a otros. No constituye abuso deposición de dominio el otorgamiento de descuentos y bonificaciones que correspondan a prácticas comerciales generalmente aceptadas, que se concedan u otorguen por determinadas circunstancias compensatorias, tales como pago anticipado, monto, volumen u otras que se otorguen con carácter general, en todos los casos en que existan iguales condiciones;
- c) Subordinar la celebración de contratos a la aceptación de prestaciones adicionales que, por su naturaleza o arreglo al uso comercial, no guarden relación con el objeto de tales contratos;
- d) Obstaculizar de manera injustificada a un competidor la entrada o permanencia en una asociación u organización de intermediación;
- e) Establecer, imponer o sugerir contratos de distribución o venta exclusiva cláusulas de no competencia o similares, que resulten injustificados;
- f) Utilizar de manera abusiva y reiterada procesos judiciales o procedimientos administrativos, cuyo efecto sea restringir la competencia;
- g) Incitar a terceros a no proveer bienes o prestar servicios, o a no aceptarlos; o,
- h) En general, aquellas conductas que impidan o dificulten el acceso o permanencia de competidores actuales o potenciales en el mercado por razones diferentes a una mayor eficiencia económica.

## Capítulo 1: Marketing

10.3. La presente Ley se aplica inclusive cuando la posición de dominio deriva de una ley u ordenanza, o de un acto, contrato o reglamento administrativo.

10.4. Las conductas de abuso de posición de dominio constituyen prohibiciones relativas.

10.5. No constituye abuso de posición de dominio el simple ejercicio de dicha posición sin afectar a competidores reales o potenciales.

### **Artículo 11.- Prácticas colusorias horizontales**

11.1. Se entiende por prácticas colusorias horizontales los acuerdos, decisiones, recomendaciones o prácticas concertadas realizadas por agentes económicos competidores entre sí que tengan por objeto o efecto restringir, impedir o falsear la libre competencia, tales como:

- a) La fijación concertada, de forma directa o indirecta, de precios o de otras condiciones comerciales o de servicio;
- b) La limitación o control concertado de la producción, ventas, el desarrollo técnico o las inversiones
- c) Et reparto concertado de clientes, proveedores o zonas geográficas;
- d) La concertación de la calidad de los productos, cuando no corresponda a normas técnicas nacionales o internacionales y afecte negativamente al consumidor;
- e) La aplicación concertada, en las relaciones comerciales o de servicio. de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes, que coloquen de manera injustificada a unos competidores en situación desventajosa frente a otros;
- f) Concertar injustificadamente la subordinación de la celebración de contratos a la aceptación de prestaciones adicionales que, por su naturaleza o arreglo al uso comercial no guarden relación con el objeto de tales contratos;
- g) La negativa concertada e injustificada de satisfacer demandas de compra o adquisición, o de aceptar ofertas de venta o prestación, de bienes o servicios;
- h) Obstaculizar de manera concertada e injustificada la entrada o permanencia de un competidor a un mercado, asociación u organización de intermediación;

- i) Concertar injustificadamente una distribución o venta exclusiva;
- j) Concertar o coordinar ofertas, posturas o propuestas o abstenerse de éstas en las licitaciones o concursos públicos o privados u otras formas de contratación o adquisición pública previstas en la legislación pertinente, así como en subastas públicas y remates; u,
- k) Otras prácticas de efecto equivalente que busquen la obtención de beneficios por razones diferentes a una mayor eficiencia económica.

11.2. Constituyen prohibiciones absolutas las prácticas colusorias horizontales ínter marca que no sean complementarias o accesorias a otros acuerdos lícitos y que tengan por objeto:

- a) Fijar precios u otras condiciones comerciales o de servicio;
- b) Limitar la producción o las ventas, en particular por medio de cuotas;
- c) El reparto de clientes, proveedores o zonas geográficas; o,
- d) Establecer posturas o abstenciones en licitaciones, concursos u otra forma de contratación o adquisición pública prevista en la legislación pertinente, así como en subastas públicas y remates.

11.3. Las prácticas colusorias horizontales distintas a las señaladas en el numeral 11.2 precedente constituyen prohibiciones relativas.

#### Artículo 12.- Prácticas colusorias verticales

12.1. Se entiende por prácticas colusorias verticales los acuerdos, decisiones, recomendaciones o prácticas concertadas realizados por agentes económicos que operan en planos distintos de la cadena de producción, distribución o comercialización, que tengan por objeto o efecto restringir, impedir o falsear la libre competencia.

12.2. Las conductas ilícitas verticales podrán consistir en los supuestos tipificados a modo de ejemplo en los numerales 10.2 del Artículo 10 y 11.1 del Artículo 11 de la presente Ley, según corresponda.

12.3. La configuración de una práctica colusoria vertical requiere que al menos una de las partes involucradas tenga, de manera previa al ejercicio de la práctica, posición de dominio en el mercado relevante.

12.4. Las prácticas colusorias verticales constituyen prohibiciones relativas.

## Capítulo 1: Marketing

Otra forma de entrar al mercado es el de las concesiones. En el Perú y otros países señaladas como ejemplo de corrupción porque que podemos decir sobre Concesiones y peajes.

### **SOBRE CONCESIONES Y PEAJES**

La industria de la construcción demanda nuevas modalidades jurídico-financieras para sobrevivir. La concesión es útil pero no es la panacea. Basta ver los índices macroeconómicos para darse cuenta de la vertiginosa caída en el sector construcción. Basta conversar con constructores grandes y medianos para comprender su desesperación. Los otrora poderosos capitanes de industria, generadores de miles de puestos de trabajo, están por desaparecer.

¿Qué hacer? No es un problema particular. Nos incumbe a todos, pues, esta industria es uno de los pilares de la reactivación económica. Si reconocemos que no existe el dinero necesario para la infraestructura nacional la respuesta está, en una palabra: concesiones.

No debemos soñar pues nuestro problema radica en creer que las normas promocionales generan realidades. Las realidades existen en otras latitudes y cuando funcionan se debe aprender de ellas. El experto argentino Guillermo Laura nos dice, con referencia a la construcción de carreteras por concesión que el peaje ha sido y es tema polémico. Los defensores a ultranza lo ven como una panacea que resuelve todos los problemas de financiamiento de las carreteras. Los detractores lo consideran exploratorio e inconveniente.

El peaje no es más que una herramienta que debe ser usada correctamente para evitar fracasos y frustraciones. Igual que un martillo, tanto puede usarse para clavar un clavo como para mascullarse un dedo. Experiencias recientes indican que el peaje mal usado puede dar lugar a dedos machucados. Así en Virginia, se inauguró una autopista de peaje de acceso al Aeropuerto John Foster Dulles, mientras subsistan las anteriores calzadas gratuitas, El tránsito ronda el 30 % de lo previsto y la ecuación no cierra. El túnel del Canal de la Mancha tiene ingresos muy por debajo de lo previsto y los accionistas ven cada día más lejana la recuperación de su inversión. Las obras costaron más del doble de lo presupuestado.

¿Cuáles son los requisitos para un proyecto exitoso? Caudal de tránsito:

La primera exigencia de un proyecto de peaje es contar con un caudal de tránsito importante. En nuestro país, el tránsito interurbano es escaso: Una autopista requiere como umbral un mínimo de 20.000 vehículos/día que difícilmente se logra en el Perú. Por ello, resulta harto problemático costear por peaje autopistas rurales o interurbanas.

**Financiamiento:**

La segunda condición para un proyecto exitoso es un financiamiento de muy largo plazo con tasa de interés muy baja. En nuestro país la financiación está en el orden del 14 - 16 % anual en dólares con plazos de 5-10 años. Resulta muy difícil que un proyecto nuevo soporte este costo financiero.

Predicción correcta del tránsito: Otro obstáculo para las inversiones de riesgo en proyectos de esta índole es que las predicciones de tránsito han demostrado ser muy inexactas, con márgenes de error considerables.

Correcta asignación de recursos (*Risk Allocation*):

Un proyecto exitoso implica que cada partícipe asuma un riesgo que puede absorber.

Por ejemplo, una empresa constructora puede asumir el riesgo de construir una obra en un plazo determinado y a un costo fijo. Pero difícilmente puede asumir el riesgo de no cobrar el precio de la obra terminada. Y, cuando el tráfico está por debajo de las previsiones se corre este riesgo, que no puede asumir la empresa constructora.

El único que puede absorber este riesgo es un sistema o red vial que pueda compensar al defecto de ingresos de una obra en su etapa de inducción de tránsito con el superávit de otras autopistas integrantes del sistema.

Dificultades para cubrir costos fijos con ingresos variables: Los costos de una autopista son esencialmente fijos: La amortización de los préstamos, costos financieros, operativos y de mantenimiento.

El costo de ofrecer el servicio de infraestructura vial no está vinculado al caudal efectivo del tránsito: Circule un auto o circulen 100000,

## Capítulo 1: Marketing

los costos serán básicamente los mismos. El costo está en ofrecer «el servicio» se use o no.

El peaje se paga solo como cargo variable: Se paga estrictamente lo que utilizó: un viaje, dos viajes, etc. Entretanto, el concesionario debe pagar todos sus costos fijos exclusivamente con ingresos variables que pueden o no darse.

La razón por la cual el peaje se organizó así es de carácter histórico: Tradicionalmente el peaje se cobraba a cualquiera que pasaba por un determinado lugar. Era un ser anónimo que arrojaba una moneda en una canasta y pasaba. No estaba ligado al concesionario por un vínculo permanente de usuario habitual o cliente.

En cambio, todos los otros servicios públicos -luz, gas, teléfono, agua- se brindan en relación a un inmueble que está fijo en un lugar con un cliente estable. Cuando una persona pide el medidor de luz, va a la compañía, lleva el título, da sus datos personales y establece un vínculo permanente que, permite de pronto darle crédito, ya que el servicio se paga después de prestado.

Esta relación permanente permite cobrar una suma fija o abono mensual que, multiplicado por millones de usuarios contribuye a pagar los costos fijos y da estabilidad a la empresa prestadora. En cambio, el peaje

se cobra por cada viaje, es un cargo exclusivamente variable. El que paga es un ser anónimo con el cual no tenemos ningún vínculo estable.

Como vemos el tema de la concesión es complejo y requiere mayor estudio. Pero tarde o temprano los constructores tendrán que utilizarlo bajo riesgo de perecer.

Hoy tenemos que revisar con cuidado este modelo pues es objeto de serios cuestionamientos por la corrupción de la firma Odebrecht.

No es lo mismo vender en un mercado local que en uno internacional De allí que es relevante hablar de las estrategias del marketing internacional.

### **3 ESTRATEGIAS DEL MARKETING INTERNACIONAL<sup>4</sup>**

La decisión de comprar no se basa en aspectos objetivos o estrictamente económicos. En los países no solo existen prejuicios. creencias y actitudes con respecto a ideologías sino también hacia productos. Así, no es fácil vender chanco en Israel donde la religión prohíbe su consumo o carne de vaca en la India.

El consumidor asocia el valor del producto con la marca. La marca crea un impacto positivo o negativo. Ello debido a anuncios publicitarios, reputación, evaluación y experiencia en el uso. Un factor no menos importante es el país de origen del producto, el cual está relacionado al lugar de producción, en- samblaje o diseño (Made in Germany o UK). Una empresa competitiva produce productos a nivel mundial pero cuando el consumidor ve el lugar de origen puede afectar positiva o negativamente la imagen del producto. Así, sanitarios italianos ensambladas en Polonia pueden perder valor pues el público puede considerar que no son italianos pese a la marca.

Diversos factores determinan el mercado potencial de un producto o servicio.

Los consumidores tienen una idea sobre los productos y países basados en sus experiencias, mitos o rumores. Así el té inglés, el perfume francés, el cuero italiano, aparatos electrónicos japoneses, vinos chilenos, algodón peruano. Varios productos se perjudican porque en determinados países se debe indicar el lugar de fabricación del producto o de donde provienen los insumos.

El nivel de desarrollo del país de origen tiene influencia sobre la compra de productos. Para muchos consumidores es diferente comprar un producto hecho en EE. UU que uno hecho en China, aunque se trate del mismo producto y la misma multinacional fabricante.

#### **¿Cuáles son las estrategias específicas?**

##### **a) Producto y extensión de la publicidad (extensión dual)**

Varias compañías utilizan esta estrategia para encontrar oportunidades fuera del mercado donde actúan. Esta es una estrategia fácil y frecuentemente la más rentable.

Tiene enorme atracción para empresas mundiales porque ahorran costos asociados. Además, genera economía de escala y reducción de costos de investigación y desarrollo. -

---

<sup>4</sup> Ídem

## Capítulo 1: Marketing

Pocas empresas nacionales tienen la oportunidad de usar esta estrategia. Es posible que AJEPER, fabricante de bebidas gaseosas de bajo costo, utilice el esquema en México y otros países: «La gaseosa al precio justo».

### b) Extensión del producto y adaptación en comunicación

Si el producto cubre diferentes necesidades, se acerca a diferentes segmentos o tiene varias funciones bajo condiciones de uso similar se requiere un ajuste en el marketing publicitario.

La ventaja es su bajo costo de implementación, pues el producto en esta estrategia es fijo.

### c) Adaptación del producto/extensión publicidad

En este caso se extiende la base del mercado local mientras la estrategia de publicidad se adapta al producto de uso local o condiciones de preferencia. Esta estrategia se complementa con la adaptación dual.

### d) Adaptación dual

Si se compara la percepción del producto en un nuevo mercado (extranjero) con la percepción del producto en el mercado actual (doméstico) es posible descubrir diferentes condiciones de entorno o preferencias del consumidor. Esencialmente es una mezcla de las estrategias b y c.

### e) Invención de producto

Si el consumidor no tiene poder adquisitivo requerido la empresa necesita desarrollar un nuevo producto para satisfacer la necesidad del consumidor.

Esta estrategia es clave para incursionar en nuevos mercados, evitando problemas como la saturación y la competencia. Es lograr éxito en nuevos nichos de mercado.

La elección de la estrategia adecuada depende de varios factores entre los que tenemos 1) el producto, en términos de función o necesidad y 2) capacidad de responder a las necesidades y expectativas de los clientes. Se debe tener en cuenta el mercado y como el producto es usado. Asumir costos de adaptación y producción.

El marketing internacional complementa la estrategia de crecimiento y desarrollo pues permite globalizar la empresa y sobre todo aminorar el riesgo al ser multi-producto, multimercado. La estrategia de exportación comprende aspectos como:

- Estrategia nacional. El mejorar la competitividad exportadora requiere una estrategia de mejora de la empresa y su capacidad de exportación.
- Imagen de marca. La marca afirma la presencia de un país en el ámbito internacional. Se planifica una estrategia a largo plazo y se promueve una oferta ajustada a la realidad del mercado.
- Competitividad sectorial. Se debe realizar un análisis de la cadena de valor. Ello permite analizar cuáles son los segmentos con mayor valor.

- Alianzas nacionales. Los complejos industriales, la agricultura, los Centros de Producción para la exportación, redes de empresas y alianzas entre ONG y exportadores ayudan a mejorar la salida internacional y a reducir la dependencia respecto a las inversiones extranjeras.

### **3.1 Publicidad<sup>5</sup>**

#### **3.1.1 Colocación de productos**

La venta llega al mercado de consumidores (mercado de destino) por vía directa (vía agentes en el mercado objetivo, brókeres, compañías comerciales internacionales) o indirecta (distribuidores, agentes, representantes locales de ventas, representantes radicados en el extranjero, subsidiaria de ventas en el extranjero)

La exportación como figura comercial considera el realizar acuerdos como Joint Ventures, franquicias o contratos de manufactura.

#### **3.1.2 Beneficio de los productos y servicios globales**

Son varios los beneficios que se logran con la globalización:

- Reducción de costos: A mayor costo de investigación y desarrollo, luego de fabricación es mayor la necesidad de concentrarse en desarrollar pocos productos de tipo global y no muchos nacionales. Es Mejor incidir en la calidad y diferenciación. Por ello, se genera la reducción del número de productos pues ello permite concentrar recursos financieros y administrativos en determinadas unidades.
- Lograr la preferencia vía el estudio psicográfico del cliente final. Análisis de cultura del país de destino para productos y servicios.
- Cuando se ofrece un producto de calidad, se logra la preferencia del consumidor. Ello hace parte del atractivo de la categoría y la marca.
- Eficacia competitiva: Es fundamental asignar recursos para la investigación y desarrollo, así como para mantener productos diferentes en distintos países.

#### **3.1.3 ¿Cuáles son las desventajas de productos y servicios globales**

Debemos estar dispuestos a negar requerimientos nacionales si estos nos crean problemas para competir en los mercados internacionales. Exportar no es enviar al extranjero recursos. Se debe destinar fondos para la globalización.

El producto debe adaptarse a las necesidades del mercado de destino. Algunas veces la atención al mercado internacional descuida esta responsabilidad y se exporta lo que se tiene.

---

<sup>5</sup> ídem

## Capítulo 1: Marketing

Se puede aumentar las utilidades y disminuir las pérdidas diseñando, desde el principio, productos o servicios globales que satisfagan las necesidades de determinada categoría. No se vende lo que se tiene sino aquello que el mercado pide.

### 3.1.4 El marketing de nuevos productos

Un producto nuevo puede o no ser una innovación, pues pueden ser productos no nuevos que van a un nuevo mercado.

Las compañías internacionales desarrollan líneas de productos e introducen nuevos para crecer detectando oportunidades en mercados mundiales pues estos no se hallan en el mismo grado de evolución. Así, por ejemplo, productos de alta costura pueden lanzarse en Francia, Italia, España y meses después se ofertan en Perú, Chile Colombia aprovechando los cambios de estación y temporada.

Existen diversas fuentes para obtener ideas para el lanzamiento de nuevos productos. Estas son: clientes, competidores, distribuidores, agentes, subsidiarias, altos ejecutivos o la información pública.

Se debe considerar el diseño de un nuevo producto, todo nuevo producto implica el desarrollo de personal y adecuación de la maquinaria.

Es necesaria la evaluación de los productos nuevos. Lo mejor es ubicar elementos que pueden ser objeto de controversia en nuevos mercados. No es necesario que esta prueba sea a gran escala, puede ser observando el actual uso del producto en el mercado o utilizar un mercado de prueba (ciudad o región). Se debe evitar a toda costa el rechazo del producto por razones culturales, gusto o preferencias.

## 3.2 Los canales de distribución<sup>6</sup>

### 3.2.1 Ingreso a mercados internacionales

Todo canal de venta depende del producto. Se debe tener en cuenta que no es posible utilizar siempre el mismo canal

Es importante escoger adecuadamente la ruta de cómo se llega al cliente. El criterio de selección del canal de distribución requiere distinguir aspectos como:

- Producto de consumo (perecederos), con marca o sin ella. Son de primera necesidad o de lujo (arroz, café, wisky o champagne)
- Producto industrial (maquinaria textil cortadora de diamante)
- Equipo ligero o pesado, con exigencia de servicio postventa, a prestar por la empresa exportadora o por el intermediario seleccionado. (buses de transporte público)

---

<sup>6</sup> Ídem

Cabe afirmar:

- Los Productos de consumo con marca presentan soluciones onerosas,
- como la venta directa, con red propia, sucursal o filial
- Productos industriales: son varios los canales que aseguran su comercialización como 1) venta directa, 2) **trading companies** y 3) licitación.
- Productos con requerimientos de servicio postventa. Se requiere la presencia de la empresa en el mercado objetivo, con medios propios o mediante la subcontratación de asistencia técnica a cargo de una empresa intermediaria, como «**conditio sine qua non**» para asegurar el servicio.

La selección del canal de distribución debe analizar factores como el sistema político y económico del país, condiciones de la importación y la estructuración del circuito comercial

En un mercado de destino protegido, por controles cualitativos, la comercialización es onerosa y difícilmente se consiguen ocupar segmentos importantes del mercado.

En países en vía de desarrollo, con poca capacidad de compra, no es rentable, salvo excepciones, la creación de sucursales ni de representantes asalariados. Es conveniente contratar a quienes conocen el know how del país, como son importadores y distribuidores y delegar la operación en ex- portadores especializados o multinacionales de distribución establecidas en el país.

Analicemos a continuación 7 canales de distribución:



## Capítulo 1: Marketing

### 3.2.1.1 Canal largo tradicional.

Canal de [a empresa exportadora al importador - distribuidor y de este al minorista para llegar a los consumidores. Tiene la ventaja de no requerir equipo de promotores comerciales. Las operaciones se negocian dentro de un acuerdo marco. Los costos se reducen, la producción puede planificarse mejor y la presencia del producto se logra en el segmento objetivo

Tenemos inconvenientes como el amplio margen comercial a conceder, la dificultad de conectar con buenos importadores obteniendo los resultados previstos, la falta de contacto con minoristas y consumidores, así como la posible oferta de productos competidores por el importador a minoristas locales.

### 3.2.1.2 Canal largo especializado.

El canal es de la empresa exportadora a una agrupación de compra minorista, de esta agrupación a los comerciantes asociados y de allí a los consumidores. La ventaja es que tenemos proximidad al mercado. La desventaja es la presión ejercida por la agrupación sobre el precio de compra, la limitación del producto en establecimientos asociados y la exigencia de efectuar envíos directamente a los minoristas por cuenta de la agrupación lo que encarece la expedición.

### 3.2.1.3 Canal corto clásico.

Suministro a minoristas de un área geográfica específica por parte de la empresa. La ventaja de este canal sobre otros es tener un mejor control del mercado, así como un mejor y más rápido servicio, diversificación del riesgo y mayor cooperación con minoristas en las operaciones promocionales.

El inconveniente es el aumento del gasto de comercialización debido a la red de venta que la empresa debe tener para una clientela numerosa, dispersa y la disminución de rentabilidad por el fraccionamiento de envíos.

### 3.2.1.4 Canal corto integrado.

De la empresa a una central de compras de un gran almacén o cooperativa de consumidores o a una compañía especializada en venta por correspondencia. La ventaja es la simplificación de contratos y la realización de ventas programadas. El inconveniente es el poder negociador de la central (descuento, extensos, plazos de pago y contribución obligada en gastos de promoción) que puede no coincidir con las campañas de la empresa exportadora.

**3.2.1.5 Canal corto especializado.**

Da la empresa a un minorista, en régimen de franquicia.

**3.2.1.6 Canal corto clásico.**

Suministro a minoristas de un área geográfica específica por parte de la empresa. Canal ultracorto.

De la empresa al usuario en bienes y equipos.

**3.2.1.7 Canal directo.**

Internet englobado e-commerce.

Piense en 4 productos que han llegado a nuestro país y describa los canales de penetración. Puede ser perfumes, comida, autos, libros. Describa en que se diferencian.

Ahora piense en su producto y elabore un canal exitoso pero que evite sobrecostos y que encarezca sobremanera el mismo al consumidor.

## **4 NEGOCIACIÓN CON OPERADORES LOGÍSTICOS**

### **4.1 Distribución internacional<sup>7</sup>**

El transporte es uno de los componentes más importante a considerar en el precio final del producto. Se define Logística al proceso de planificación y control del flujo de información, así como al almacenaje de materias primas, productos semiacabados y acabados, desde el origen, esto es, su producción o fabricación hasta el consumo por parte del cliente final.

**El transporte marítimo** mueve el mayor volumen de mercancías del comercio internacional. Es el medio más económico para transportar grandes volúmenes de mercancías entre lugares geográficos distantes.

**El transporte aéreo** de carga se desarrolla a un ritmo creciente. La LATA (Asociación para el Transporte Aéreo Intencional) ha simplificado la documentación para las exportaciones por transporte aéreo.

**El transporte por carretera** es un medio de transporte capaz de realizar por sí mismo un servicio "puerta a puerta" (door to door), es decir, puede recoger la mercadería en la fábrica del exportador y entregarla directamente al importador final

**El transporte por ferrocarril** permite trasladar desde pequeños paquetes postales hasta containers.

---

<sup>7</sup> Flint, Pinkas. Negocios y Transacciones Internacionales. Marketing, finanzas y logística. Lima: Grijley tomo 2

## Capítulo 1: Marketing

### 4.1.1 Concepto y función

La finalidad de la logística es encontrar una solución satisfactoria para llevar la cantidad correcta de productos desde su origen al lugar adecuado al mínimo costo posible. A este proceso se le conoce como distribución física internacional

Distribución física es el movimiento del producto desde el productor hasta el usuario final, incluyendo etapas de depósito regional o terminales y/o canales indirectos utilizados.<sup>8</sup>

«La distribución física es uno de los elementos de la logística que se encarga de los movimientos de bienes a través de los países desde la oferta hasta los centros de demanda. Esta actividad implica conseguir el producto solicitado en el lugar correcto, en el tiempo indicado, en buenas condiciones y a un costo razonable. El almacenamiento, transporte e inventario son los componentes más importantes de la distribución física»<sup>9</sup>

La DFI tiene como función lograr el equilibrio entre los términos contractuales y su cumplimiento en función de los canales de distribución, precio, tiempo y gestión operativa en concordancia con la política empresarial.

#### Alcances de la distribución Física Internacional

Son factores integrantes de la DFI los siguientes:

- Acondicionamiento.
- Embalaje.
- Transporte complementario hasta el puerto o aeropuerto de embarque.
- Manipulación y puntos de depósito intermedio.
- Formalidad del despacho de Aduana de salida del país exportador y entrada al país importador.
- Derechos y tasas de Aduana.
- Seguro de transporte.
- Modalidades de entrega al puerto o aeropuerto de llegada.
- Selección y control del personal del servicio durante el desplazamiento de la mercancía.
- Seguridad de pago.

---

<sup>8</sup> Magge, John F. Sistema de distribución, ed. Ateneo

<sup>9</sup> Garcia, Juan B. Marketing Internacional, 2ª ed. Mexico: Ed. Mc Graw, Hill, 2001, p. 385

#### **4.1.2 Objetivo de la Distribución Física Internacional**

##### **a) Importancia del tiempo y lugar**

La utilidad de un producto depende de sus características físicas y sobre todo de su ubicación, en un lugar determinado momento en que se lo necesita.

##### **b) Alcance**

Etapa de abastecimiento concerniente al movimiento del producto el que va del vendedor al cliente o consumidor. Esto incluye:

- Transporte (incluso local)
- Almacenamiento del producto:
  - Lugares accesibles al consumidor.
  - locales del consumidor.
- Capacidad de transformación y elaboración.
- Comunicación y control

##### **c) Funciones directas**

El manejo del sistema de distribución física implica compras, producción, tráfico, finanzas y comercialización.

«Es difícil establecer cuál de estas funciones del sistema operativo conduce a la efectividad de costos.»<sup>10</sup>

#### **4.1.3 Costo de Distribución Física Internacional**

Estos se clasifican en: directos e indirectos.

##### **a) Costos directos**

Costos directos son aquellos que tienen incidencia directa en la cadena de exportación, como son empaque, embalaje, unitarización, documentación, manipulación, transporte, seguros, almacenamiento, costos aduaneros, bancarios y agentes.

##### **d) Costos indirectos**

- Administrativos
- Capital
- Documento de embarque
- Certificado de origen

---

<sup>10</sup> Magee, John F. Sistema de distribución, Editorial Ateneo

## Capítulo 1: Marketing

### 4.1.4 Elementos de la Distribución Física internacional<sup>11</sup>

- Las variables de toda red son:
- *Rapidez*: Velocidad de respuesta con la que se satisface un pedido.
- *Seguridad*: Confiabilidad con la que se cumple la velocidad promedio.
- *Disponibilidad*: Accesibilidad inmediata al producto.
- *Velocidad de transferencia*: Velocidad con la cual debe circular el producto a través del sistema.
- Extensión: Tamaño, dispersión geográfica, variedad de origen y destino.

### 4.1.5 Modos de transporte<sup>12</sup>

- Medio de transporte: Elemento físico utilizado para el traslado de bienes.
- Modo de transporte: Sistema de medios susceptible de evaluación económica y operativa.

Un ejemplo de aplicación en el que podemos ver la diferencia es: medio el buque y el modo marítimo.

No es el medio sino el modo de transporte et que se pondera al analizar alternativas disponibles.

Se conoce los planos de valor de tráfico a las pautas que nos permiten determinar con exactitud el modo de transporte conveniente. Pautas son las siguientes:

- *Velocidad de circulación*: Mide el tiempo durante el cual la mercancía se encontrará inactiva bajo modo de análisis. No incluye tiempo de tránsito entre punto de origen y destino, sino los tiempos de espera y dilaciones de tráfico.
- *Capacidad de carga*: Se refiere al peso que soporta el medio utilizado por el modo y las dimensiones de la mercadería.
- *Seguridad* en el uso, en relación con el transit time y el valor de las mercaderías relativo a su condición de peso/volumen.
- *Capacidad en el dúo de red*: Indica puntos de transbordo cuando no fuera posible unir un mismo origen y destino.

## 4.2 Tipos de Transporte<sup>13</sup>

El contrato de transporte no reviste formalidad, pues es de carácter consensual, es decir, se crea vía acuerdo entre las partes.

---

<sup>11</sup> Ídem, p.2

<sup>12</sup>Del Castillo, Carlos y Mejía, Victor. Negociación con los operadores de transporte internacional, Lima: ESAN, 2008, p.125

<sup>13</sup> Pombo, María Elvira, Cartilla: Seguros de transporte para exportaciones colombianas, Bogotá, 2007, pp.6-7

El transporte de carga puede realizarse por medio marítimo, terrestre, aéreo, ferroviario o por la combinación de estos (multimodal o intermodal). La elección del medio responde a las necesidades del exportador y del importador. Estos deben analizar diversos factores, entre los cuales tenemos:

- Costo del embarque, desembarque y flete;
- Urgencia de entrega;
- Característica de la mercadería (cuidados especiales, pesos y volumen);
- Disponibilidad del medio de transporte (frecuencia e itinerarios);
- Puntos de recolección y entrega;
- Riesgos (piratería, entre otros).

La obligación del transportador consiste en entregar la carga en el lugar de destino en las mismas condiciones en las que las recibió.

El remitente o consignatario debe pagar el flete al transportador al momento de la entrega.

El remitente debe entregar [as mercancías embaladas y rotuladas al transportador y suministrar, antes del despacho de la carga, la documentación necesaria para el cumplimiento del transporte, así como cumplir con las formalidades aduaneras, sanitarias y de policía.

La cotización del flete se realiza en consideración al peso/volumen de la carga y no a su valor. La práctica comercial y [a legislación vigente prevé que

el transportador limite su responsabilidad con relación a la unidad de carga (contenedor, pallets o bultos) o unidad de peso cuando se presente una pérdida o falta de entrega, saqueos o mermas de lo transportado.

#### **4.2.1 Transporte Marítimo**

«Este se refiere al transportador oceánico de mercancías y/o acuático por vías interiores (canales, lagos y ríos). Por largo tiempo el único medio seguro de transporte era este, pues todo el flujo de transacciones de comercio internacional se trasladaba por mar.<sup>14</sup>

«En la actualidad existen tres convenciones internacionales aplicables al transporte por mar, estas son: 1) la Haya, 2) la Haya/Visby y 3) las reglas de Hamburgo las cuales permiten que los navieros limiten su responsabilidad frente a los daños ocasionados a la carga.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Ruibal Handabaka, Alberto. Gestión logística de distribución física internacional. Colombia: Norma, 1994, p.296

<sup>15</sup> Pombo, María Elvira. Cartilla: Seguros de transporte para exportaciones colombianas, Bogotá, 2007. Pp.7-8

## Capítulo 1: Marketing

### 4.2.2 Transporte Aéreo

Se aplica a la carga en aviones. Las primas que se pagan son bajas - comparadas con los otros medios de transporte -. Debido a la naturaleza del transporte aéreo y su tradición de seguridad.

La responsabilidad del transportista aéreo de mercancías está regulada por una serie de convenciones internacionales. No todos los países han ratificado las convenciones y por ello existen variantes en su aplicación.

Es relevante conocer las convenciones ratificadas del comercio internacional, a saber:

- Convención para la unificación de reglas relativas al transporte aéreo internacional Varsovia, 1929 (Convención de Varsovia 1929)
- Protocolo de la Convención de Varsovia 1929, suscrito en La Haya, 1955 (Protocolo la Haya 1955)
- Protocolo N° IV a la Convención de Varsovia 1929, modificada por el Protocolo de La Haya 1955, suscrito en Montreal 1975 (Protocolo Montreal N° IV)
- Convención para la unificación de reglas relativas al transporte aéreo internacional, suscrita en Montreal 1999 (Convención Montreal 1999)

### 4.2.3 Transporte Terrestre

El seguro cubre el transporte (vehículo) y/ o las mercancías transportadas.

Se aplica a transporte ferroviario y carretero.

### 4.2.4 Transporte multimodal internacional

Este concepto comprende el transporte de las mercancías por más de un modo de transporte, bajo un único contrato.<sup>16</sup>

#### a) Carga transportada

Se conoce como tal a las mercancías, productos o bienes trasladados por un medio de transporte. Es importante para la operación de la DFI. Al hacer el cálculo del costo del DFI se debe considerar como componente de costo directo. Dentro de los riesgos que se cubren están aquellos que ocurren durante el transporte de las mercancías al país importador o del exportador, así como el tránsito internacional

#### b) Vehículos de transporte

Se conoce como medio de transporte a los camiones, vagones, embarcaciones y aviones e involucra a los porteadores (transportadores) como compañías ferroviarias, navieras, marítimas de vías acuáticas interiores, camiones y aerolíneas comerciales.

---

<sup>16</sup> Pombo, María Elvira. Seguros de transporte para exportaciones colombianas. Bogotá: 2007, pp.8 y 9

**e) Interés**

Se incluye reembolsos, riesgos de arribo seguro, valor de fletes y beneficio esperado (lucrum cessans). La adquisición de la póliza cubre esta contingencia. Depende de la importancia del embarque. El potencial por asegurar se analiza en cada caso.

**f) Responsabilidad civil**

Cubre daños causados a terceros si estos son imputables al vehículo de transporte. Esta cobertura requiere del pago de un recargo sobre el valor de la prima y es de interés sobre todo a los portadores (transportadores).<sup>17</sup>

### **4.3 Transporte Marítimo**

El transporte marítimo es el medio de transporte más utilizado. En cuanto volumen vs precio, es el más barato. Se mantiene a la vanguardia en tonelaje transportado ampliando capacidad de bodegas o empleando métodos más sofisticados que los otros medios de transporte.

El mar es una vía excelente por su conexión con otras vías acuáticas naturales o artificiales. Debido a ello es posible el acceso al interior de muchos países.

La tecnología en la construcción de buques y la especialización de puertos son factores que han coadyuvado a su mejor uso en el comercio internacional.

#### **4.3.1 Características**

Las características de este medio de transporte que lo hacen ser preferido son: su capacidad de carga y adaptabilidad para transportar toda clase de productos, volúmenes y valores.

El transporte marítimo ha sufrido grandes cambios los que buscan aumentar su capacidad de carga y rapidez de entrega.

Existen diversos tipos de buques los que se ajustan a la necesidad de carga, como los que cuentan con bodegas de ventilación o refrigeración para carga perecedera, graneleros o buques tanque o buques portacontenedores y los que pueden cargar mineral (granel y petróleo), o aquellos que pueden llevar un tipo de carga en un sentido de la ruta y otra carga en su viaje de regreso.

---

<sup>17</sup> Ruibal Handabaka, Alberto. Gestión logística de distribución física internacional. Colombia: Norma, 1994, pp. 296 y 297.

## Capítulo 1: Marketing

Ventajas y desventajas

### 4.3.1.1 Ventajas

- **Capacidad:** Modo que emplean los vehículos de transporte de mayor capacidad. **Competitividad:** Se beneficia de economías de escala, lo cual le permite ofrecer tarifas de flete más bajas que cualquier otro modo de transporte.
- **Flexibilidad en el tipo de carga:** Este transporte ofrece variedad de buques para distintos tipos de carga: carga general (suelta unitarizada); carga a granel (líquidos de diferentes tipos; sólidos: buques graneleros y buques de servicios combinados) y carga refrigerada.
- **Continuidad de operaciones:** Este transporte es menos susceptible de sufrir variaciones por condiciones climáticas adversas.

### 4.3.1.2 Desventajas

- **Accesibilidad:** Frecuentemente los puertos marítimos están alejados de los centros de producción o del destino final de las mercancías.

Por ello se precisa de transporte previo y posterior a la carga al puerto, lo cual implica manipuleo y mayor riesgo de daño. Algunas rutas marítimas se cierran en invierno por congelamiento (como la del río San Lorenzo) y el acceso al interior de Canadá o Estados Unidos se hace imposible.

- **Costos del embalaje:** El manipuleo en puerto exige un embalaje de carga resistente, lo cual es costoso.
- **Frecuencia de servicios:** El despacho de buques no ofrece tantas posibilidades como los servicios de carga aérea regular, el transporte carretero o ferroviario.
- **Congestión portuaria:** Se genera en aquellos países donde no se ha dado una adecuación de instalaciones portuarias (países exportadores de petróleo) paralela al aumento de su comercio exterior lo cual distorsiona el tráfico y aumenta los gastos de sobrestadía.

## 4.3.2 Tipos de transporte marítimo

### 4.3.2.1 Transporte a granel

Se utiliza para transportar cantidades grandes de bienes como granos, troncos y fertilizantes. En este transporte la totalidad de la bodega o la capacidad total de carga de una embarcación se utiliza para llevar el producto.

### 4.3.2.2 Transporte de carga fraccionada

Es conocida como carga fraccionada. El producto se carga o se descarga en piezas individuales o paquetes de carga como son la carga en tarima o carga paletizada.

#### 4.3.2.3 Transporte contenedorizado

El producto es colocado en contenedores y trasladado a la puerta de destino sin que se tenga que manipular su contenido. Este es el método utilizado para transportar exportaciones agrícolas de alto valor.

#### 4.3.3 Flete marítimo<sup>18</sup>

Se define como flete al costo total por unidad transportada entre dos puertos. Se toma como base para su aplicación el peso o volumen de la mercancía, si se trata de utilizar espacios del buque o cuando se requiere el uso de estos para el traslado de contenedores llenos o vacíos.

El cálculo del flete marítimo se determina en base a:

- a) **Tarifa básica (freight rate).** Pago que se abona al transportador directo o por intermedio de un agente por el transporte y entrega de la mercadería en buenas condiciones. El monto depende de:
  - Tipo y característica de la carga;
  - Costo de la operación;
  - Costo portuario;
  - Costo administrativo de la nave;
  - Ruta (origen y destino);
  - Competencia frente a otras líneas marítimas;
  - Oferta y demanda.
- b) **Recargos (surcharges).** Montos adicionales que la adicionan a la tarifa básica. Estos se determinan por situaciones temporales que afectan al transportador en cuanto costo y que no se puede controlar directamente. Entre los recargos tenemos los relacionados con la fluctuación de los precios del combustible (baf bunker adjustment factor), los recargos portuarios por baja productividad y demoras en puerto (port delays) y manejo portuario (thc- terminal handling charge).
- c) **Descuentos.** Rebajas del precio que se calculan sobre la tarifa básica. Se aplican teniendo en cuenta diversos parámetros como volumen de carga, lealtad y acuerdos o contratos especiales.

---

<sup>18</sup> Cartilla para Transporte Marítimo para Exportación, pp.49-51

## Capítulo 1: Marketing

### 4.3.4 Proceso de negociación en la contratación del fletamento

No existen dos negociaciones iguales para fletar un buque. Tengamos presente que las fases que mencionaremos no son obligatorias en una negociación.

#### 4.3.4.1 Fases de la negociación

##### 4.3.4.1.1 Requerimientos

Para que se origine el fletamento de buques debe concurrir un armador interesado en obtener trabajo para su buque y un fletador interesado en transportar su carga por tiempo o viaje.

El fletador o armador comunican a sus agentes cuándo y dónde se encuentra disponible un buque en base a dónde y hacia dónde, se requiere transportar la mercancía.

Cuando existe más de una oferta el corredor las analiza y las envía a su cliente. Además, trata de obtener referencias sobre la solvencia y seriedad del armador y con ello puede aconsejar a sus representantes.

##### 4.3.4.1.2 Intercambio de ofertas y contraofertas

Cuando se tiene la carga para el armador, este genera una indicación. Pues una indicación es una oferta con menor grado de detalle que no compromete a la parte que la entrega. Desde el punto de vista de las buenas relaciones comerciales no es aconsejable proporcionar indicaciones pues estas pueden crear confusión.

En la oferta, dependiendo de si es fletamento por tiempo o por viaje y en los términos principales de la misma entre los que se encuentran:

Para el fletamento por viaje.

- Identificación de las partes.
- Puerto (s) y muelle {s} de carga.
- Puerto (s) y muelle (s) de descarga.
- Tipo, cantidades, embalaje y particularidad de las mercancías.
- Fecha de disponibilidad de las mercancías (rango).
- Ideas y bases de fletes (opcional).
- Características del buque a fletar {eventualmente necesaria}.
- Tiempo requerido para la realización de las operaciones de carga y descarga.
- Validez de la oferta.

Para el fletamento por tiempo

- Identificación de las partes.
- Periodo de fletamento.

- Características técnicas completas del buque•
- Fecha y área de entrega.
- Lugar de re-entrega.
- Alquiler (opcional).
- Tiempo de validez de la oferta.

Si en la oferta se consigna la palabra «firme» se debe considerar que esta palabra tiene un significado preciso y no debe ser menospreciado. Una oferta en firme implica una obligación absoluta e irrevocable para la parte que la hace. Esto genera que la misma sea aceptada por la parte a la que va dirigida, dentro del periodo que se estipula.

La duración de la oferta puede ser de uno o varios días o en plazo menores (horas).

Es posible que la parte que formula la oferta no la realice sobre bases firmes, sino que califique la misma con cláusulas abiertas (sujeto a que el buque esté disponible), en ofertas dadas por armadores, o sujeto a disponibilidad de carga) en ofertas dadas por fletadores.

#### **4.3.5 Contrato de fletamento**

Una vez que las partes llegan a un acuerdo definitivo en cuanto al fletamento de un buque, se genera un documento que se conoce como contrato de fletamento o charter party. el cual recoge las condiciones acordadas en la negociación<sup>19</sup>.

El contrato tiene 3 modalidades:

- **Fletamento por viaje:** Contrato en virtud del cual el fletador dispone del buque y su tripulación para transportar su carga en un viaje determinado.
- **Fletamento por tiempo:** Contrato en virtud del cual el fletador puede realizar todos los viajes que desee dentro del tiempo pactado.
- Arriendo de buque a «casco desnudo» En este contrato se dispone del buque sin tripulación ni equipamiento.
- En relación a los llamados buques de línea, o sea, aquellos que efectúan un recorrido fijo previamente establecido podemos distinguir tres variables:

---

<sup>19</sup> Cartilla de transporte marítimo para exportación, p. 48.

## Capítulo 1: Marketing

- a. Buques de líneas conferenciadas agrupados para prestar un servicio de línea regular y que ofrecen estabilidad en fletes. Los fletes son fijados usando el principio conocido como cobrar lo que soporte el tráfico

Algunas conferencias disponen de buques fuera de línea o «fighting ships» que sirven para enfrentar la competencia de los outsiders.

- b. *Los outsiders* son buques que efectúan el mismo recorrido que los buques conferenciados, pero no se encuentran comprendidos en los compromisos contraídos por [os miembros de las conferencias.
- c. Los buques *tramps* denominados vagabundos, volantinos, son de libre navegación y van donde existe demanda de bodega. No se encuentran sujetos ni a recorridos preestablecidos ni a uniformidad de tarifas.

En el arriendo de un buque se recurre a un *chartering broker*, corredor de fletes, cuyo trabajo consiste en buscar carga para los buques (transporte de la carga). Vale decir que el chartering bróker puede actuar en nombre del fletante o del fletador, a cambio de una comisión basada en un porcentaje del precio pactado para el fletamento.

A continuación, un modelo de contrato de transporte de carga vía marítima.

## MODELO DE CONTRATO DE FLETAMIENTO

Conste por el presente documento, el Contrato de Fletamiento que celebran de una parte; **CONSERVAS DE ATUN SAC**....., con RUC....., con domicilio legal en....., debidamente representada por ....., con DNI....., conforme poder inscrito en la partida registral....., del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de ....., a quien en adelante se le denominará EL REMITENTE; y de otra parte, **MAR AZUL SAC**....., con RUC ....., con domicilio legal en....., debidamente representada por ..... Sr (a)....., identificado con (DNI o Carnet de Extranjería) N°....., conforme poder inscrito en la partida registral..... del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de....., a quien en adelante se le denominará EL PORTEADOR en los términos y condiciones siguientes:

### **CLÁUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES**

- **EL REMITENTE**

CONSERVAS DE ATUN SAC, es una empresa dedicada a la industrialización de atún hecho a base de pescado de mar, sujeta de derecho privado, autónoma en su organización.

- **EL PORTEADOR**

MAR AZUL SAC, es una empresa peruana dedicada al traslado de cargas vía marítima que declara contar con mano de obra calificada, maquinaria y equipo necesario, y medios de transporte para la correcta y oportuna ejecución de las actividades materia del presente contrato.

### **CLÁUSULA SEGUNDA: DEL OBJETO Y VIGENCIA DEL CONTRATO**

Por la suscripción del presente contrato EL REMITENTE contrata los servicios DEL PORTEADOR, para que este realice las actividades de traslado y entrega de conservas de atún provenientes del puerto del Callao (Lima) con destino al puerto de Matarani (Arequipa) en la modalidad de transporte contenerizado.

## Capítulo 1: Marketing

El presente contrato de locación de servicio es de duración determinada. En ese sentido, el período de duración del presente contrato es desde su suscripción hasta el.....de..... del 20.....

### **CLÁUSULA TERCERA: DE LA CONTRAPRESTACIÓN**

El monto acordado por concepto de flete que incluye todos los servicios que EL PORTEADOR realice a favor DEL REMITENTE, se fija de común acuerdo una retribución económica de S/ 4000 (cuatro mil soles).

### **CLÁUSULA CUARTA: DE LA FORMA DE PAGO**

El pago del monto acordado se realizará en moneda nacional en 2 cuotas.

La primera cuota ascendiente al monto de S/ 1500 (mil quinientos soles) al momento que el buque parta con destino al puerto de Matarani.

La segunda cuota se realizará al momento de la entrega de la carga por parte del transportador al remitente en el puerto de Matarani, por dicho concepto se abonará el saldo de S/ 2500 (dos mil quinientos soles).

### **CLÁUSULA QUINTA: OBLIGACIONES DE LAS PARTES**

Durante la vigencia del presente contrato LAS PARTES tendrán las siguientes obligaciones:

#### **DEL REMITENTE**

- Entregar el inventario de la carga a transportar y las guías de transporte con al menos 3 días hábiles de anticipación a la fecha de zarpe al PORTEADOR.
- Realizar el pago en la forma y oportunidad pactados.
- Realizar la entrega de la mercancía al PORTEADOR, para ello le otorgara un inventario detallado de la carga a transportar de igual manera al momento de la entrega del PORTEADOR.

#### **DEL PORTEADOR:**

- Recibir la mercadería a la hora indicada por el REMITENTE
- Ambas partes convienen que las labores de estiba y desestiba son de cargo **DEL PORTEADOR**

- **EL PORTEADOR** asume la responsabilidad por la pérdida que sufran las mercancías, el monto del pago por las pérdidas sufridas no excederá del valor de la mercancía en sí. la responsabilidad detallada en este apartado no surtirá efectos en caso de incendio no atribuible al porteador, hechos de guerra, enemigos públicos, huelgas, revoluciones, detenciones o vicios ocultos siempre y cuando estos hechos no sean atribuibles al porteador o ésta r.-0 haya podido preverlos y evitarlos.
- Contar con una póliza de seguros que cubra eventuales pérdidas por accidentes, se deje a salvo el derecho del remitente de solicitar la indemnización si hubiera lugar.
- El PORTEADOR se hará cargo de los costos estatales que demande el servicio:
- los gastos que PORTEADOR realice para el mantenimiento de su buque correrán por su cuenta.

#### **DE AMBAS PARTES**

- Legalizar ante notario sus firmas estampadas en el presente contrato.
- **EL REMITENTE Y PORTEADOR** tienen conocimiento que, a la firma del presente contrato, no existirá responsabilidad solidaria entre ambas partes, es decir cada parte responderá por los actos que realice.

#### **CLÁUSULA SEXTA: DE LAS GUÍAS DE TRANSPORTE**

Las guías de transporte comprenden el manual de conservación' de cada producto, así como el itinerario de recojo y entrega y los formatos de recojo y entrega de productos.

#### **CLÁUSULA SÉPTIMA: EMISIÓN DEL TÍTULO VALOR**

El porteador emitirá el título valor denominado conocimiento de embarque. Dicho título es ejecutivo, emitido al portador y confiere a su portador la facultad de ejecutarlo y al emisor la facultad de requerir se le cumpla con el pago del flete. En todo lo demás, el título valor será regido bajo la ley de Títulos valores del Perú.

**CLÁUSULA OCTAVA: INICIO DE OPERACIONES**

**ELPORTEADOR** estará habilitada para iniciar las operaciones dirigidas al transporte de mercancías a partir del tercer día de suscrito el presente contrato

En caso que el transporte sea perjudicado por caso fortuito o de fuerza mayor o demoras en la entrega de la guía de transporte, este iniciara cuando sea subsanado tales defectos.

**CLÁUSULA NOVENA: DE LA SUPERVISIÓN DE LAS OPERACIONES**

**EL PORTEADOR** se compromete a mantener informada AL REMITENTE sobre el desarrollo de las operaciones de transporte materia del presente contrato

En caso **EL REMITENTE** tuviera observaciones o reclamos, podrá dejar constancia de ello mediante un documento de fecha cierta cursada **AL PORTEADOR** para los respectivos descargos.

**CLÁUSULA DÉCIMA: CASO FORTUITO O FUERZA MAYOR**

De acuerdo con el artículo 1315 del Código Civil el caso fortuito o la fuerza mayor es la causa no imputable, consistente en un evento extraordinario, imprevisible e irresistible, que impide la ejecución de la obligación o determina su cumplimiento parcial, tardío o defectuoso. Para efectos de este contrato se comprende en esta definición a aquellas acciones mayores a la acción del hombre o de las fuerzas de la naturaleza que no hayan podido ser evitadas obrando con el grado de cuidado y previsión requeridos y que afecten las operaciones.

**CLÁUSULA DÉCIMOPRIMERA: DE LA CESIÓN DE POSICIÓN CONTRACTUAL**

Las partes acuerdan que no podrán ser total o parcialmente los derechos y obligaciones que emanen de este contrato salvo que ambas partes estén de acuerdo, en tal caso, la cesión debe constar por escrito.

**CLÁUSULA DÉCIMOSEGUNDA: LEGISLACIÓN APLICABLE**

El presente contrato está regido por las disposiciones del Código Civil peruano y demás normas del sistema jurídico peruano.

**CLÁUSULA DÉCIMOTERCERA: DE LA RESOLUCIÓN DEL CONTRATO**

Son causales de resolución del contrato de acuerdo con el artículo 1430 del Código Civil el incumplimiento por parte del REMITENTE de realizar la primera cuota del pago de la contraprestación, así como de incumplir con la entrega del inventario de los bienes con 3 días hábiles de anticipación al zarpe.

Son causales de resolución del contrato de acuerdo con el artículo 1430 del Código Civil el incumplimiento por parte del PORTEADOR de recibir la mercadería en el momento pactado, de transportar los productos con las condiciones acordadas.

**CLÁUSULA DÉCIMOCUARTA: SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

Las partes convienen que todo litigio., conflicto, controversia, desavenencia o reclamación resultante, relacionada o derivada de este Contrato, o que guarde relación con él, incluidas las relativas a su validez, eficacia, negociación, celebración. Interpretación ejecución y terminación, las del convenio arbitral y/o de cualquier otra fuente de obligaciones que se genere, relacione o se derive del marco de este Contrato, serán resueltas a través de un arbitraje de derecho y de árbitro único, con sede en la Cámara de Comercio de Lima y de conformidad con las Reglas de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima; de acuerdo con dichas reglas, a CU1Ja administración y reglamentos vigentes a la fecha de celebración del presente contrato se someten las partes en forma incondicional, declarando conocerlas y aceptadas en su integridad. El idioma aplicable al arbitraje será el español y el ordenamiento jurídico aplicable al fondo de la controversia será el peruano.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en la ciudad de .....a los días de! mes de .....de 20

\_\_\_\_\_

EL REMITENTE

\_\_\_\_\_

EL TRANSPORTADOR

Compartamos algunas reflexiones sobre el conocimiento de embarque

### CONOCIMIENTO DE EMBARQUE

#### ***¿Qué entendemos por conocimiento de embarque?***

El conocimiento de embarque representa mercancías que son objeto de un contrato de transporte marítimo, lacustre o fluvial. Pueden ser emitidos al portador, a la orden o en forma nominativa.

B conocimiento de embarque evidencia la existencia de un contrato de transporte marítimo y da fe de las obligaciones asumidas por cada parte y de las condiciones por las que se rige el contrato».

Su utilidad radica en que la posesión de estos títulos legitima a su tenedor a reclamar la mercancía representada en ellos, permitiendo mayor agilidad en el tráfico comercial.

#### ***¿Quiénes son las partes que intervienen en este tipo de operaciones?***

Los sujetos que intervienen son:

- a. El remitente, esto es, quien envía los bienes objeto de la compra- venta (vendedor).
- b. El beneficiario, a quien va dirigida la mercadería, el comprador.
- c. El porteador, quien emite el título valor y el encargado de transportar de un lugar a otro los bienes.

El conocimiento de embarque lo emite la compañía naviera que recibe la mercadería.

#### ***¿Qué contiene el conocimiento de embarque?***

Este documento es básico para poder cobrar en cualquier operación internacional Debe contener:

1. La denominación de Conocimiento de Embarque.
- 2.El nombre, numero del documento de identidad y domicilio del cargador.
- 3.El nombre y domicilio del beneficiario.

4. La indicación de la modalidad del transporte.
5. La naturaleza de las mercancías (identificación, su estado aparente, el número de piezas) y otros datos que haya proporcionado el cargador.
6. El monto del flete de! transporte y otros servicios prestados por el porteador.
7. La fecha y lugar de emisión, puerto de carga y descarga y la fecha en que el porteador se ha hecho cargo de las mercancías en ese puerto, así como el plazo de entrega de la mercancía objeto del transporte, si en este último caso en ello hubieran convenido expresamente las partes.
8. La declaración de! valor patrimonial que hubiere declarado el cargador, sí en ello han convenido las partes.
9. El número de orden correspondiente y la cantidad de originales,
10. Emitidos, sí hubiere más de uno.
11. El nombre, firma, el número del documento oficial de identidad y domicilio del porteador que emite el título, o de la persona que actúa en su nombre.
12. La declaración de que las mercancías se transportarán o podrán transportarse sobre cubierta.
13. Cláusulas generales de contratación del servicio de transporte y
14. cualquier otra indicación que permita o disponga !a ley de la materia.

Si queremos acreditar la operación usaremos e! conocimiento de embarque cuyas características son:

- Es la instrumentación del contrato de transporte por agua de mercaderías, y como tal prueba la existencia del mismo, sus condiciones el flete a pagar y las obligaciones a cargo de las partes.
- Sirve como recibo de las mercancías a bordo.
- Es un título de crédito. En él se dan tos tres elementos que caracterizan a un título de crédito, la necesidad, literalidad y autonomía.
- Es un título representativo de la mercadería, por lo cual el tenedor legitimo del conocimiento de embarque puede disponer de la misma, es decir, podrá venderla u otorgarla en garantía durante el viaje.

- Es un título ejecutivo: El conocimiento de embarque tiene mérito ejecutivo.

### **¿Cómo se transfiere el conocimiento de embarque?**

El conocimiento de embarque puede ser transferido con su simple entrega, si es un título a portador; con su endoso, si es un título a la orden; o con su cesión si es un título nominativo.

La transferencia por endoso o cesión de derechos no genera en el transferente responsabilidad solidaria en vía de regreso, pero si por la existencia de la mercadería en el momento en que opero la transferencia.

De otro lado, el cesionario o endosatario se subroga en todas las obligaciones y derechos del endosante o cedente. Finalmente, el tenedor del certificado de embarque es el único legitimado para reclamar ejecutivamente la entrega de las mercaderías, sin que deba efectuarse previamente el protesto del título valor.

Recordemos que, el conocimiento de embarque lo emite el capitán del buque. Si todo está correcto el conocimiento de embarque será limpio y si tiene observaciones sucio. Si está sucio el banco no nos pagará a! presentar los documentos para pago. Es sucio cuando el capitán anota, por ejemplo, mercadería mal empacada, con pérdida de líquido o goteo. Tengamos cuidado y obtengamos conocimientos limpios.

Veamos a continuación un modelo de conocimiento de embarque

(Bill of lading):

**Pinkas Flint Blank / VISION INTEGRAL DE LA GESTION EMPRESARIAL. APOGEO**

<p><b>Bill of Lading</b> <span style="float: right;"><b>Not negotiable</b></span></p> <p>Received at the point of origin on the date specified, from the consignee named herein, the property herein described, in apparent good order, except as noted (contents and conditions of contents of package (unpack) marked, cartoned and described as indicated below, which the carrier agrees to carry and to deliver to the consignee at the said destination, if on its own authorized route or otherwise to cause to be carried by another carrier on the route to said destination, subject to the rate and classification in effect on the date of shipment.</p> <p>By using the Short Form Bill of Lading, the Shipper, Consignee, and Holder hereby agree that all the terms and conditions of Carrier's regular Long Form Bill of Lading, normally used in the service for which this Bill of Lading is issued, are incorporated herein with effect retro and effectivo as if they were written at length herein, and all such terms and conditions are incorporated by reference as agreed by the Shipper to be binding and to govern in the relations, wherever they may be, between all who are or may become parties to the Bill of Lading as fully as if the Bill of Lading had been prepared on the Carrier's regular Long Form Bill of Lading.</p> <p>It is acknowledged by all parties hereto on receipt in this shipment that the specifications, conditions and regulations of the form shown in Schedule B of the Trucking Regulation (C.O. 47-46, January 13, 1960) are hereby accepted incorporated and applicable to the present contract of carriage as if written herein at length.</p>		<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:33%;">Purchase order no.</td> <td style="width:33%;">Bill of Lading no.</td> <td style="width:34%;">Date</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Carrier's ref. no.</td> <td rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;">UNCRATED / UNWRAPPED MERCHANDISE AT OWNER'S RISK</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> <tr> <td colspan="3"> <b>Freight charges</b> <table style="width:100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">Collect</td> <td style="text-align: center;">Prepaid</td> <td style="text-align: center;">Bill to (3rd party)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td colspan="3">                     Note: Shipper shall be responsible for charges on all freight collect and 3rd party shipments for which the carrier does not get paid.                 </td> </tr> <tr> <td colspan="3"> <b>Declared valuation \$</b>                      Maximum liability of \$ 4.41 per kilogramme \$ 2.00 per pound unless reduced valuation status otherwise                 </td> </tr> <tr> <td colspan="3">                     If at consignee's risk, write or stamp here                 </td> </tr> <tr> <td colspan="3"> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:33%;">C.O.D. Shipment</td> <td style="width:33%;">Collect</td> <td style="width:33%;">Prepaid</td> <td style="width:33%;">Amount</td> </tr> <tr> <td>Collection charges</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><b>COD \$</b></td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td colspan="3">                     Special agreement between consignee &amp; carrier, advise here (Spot quote)                 </td> </tr> </table>			Purchase order no.	Bill of Lading no.	Date	Carrier's ref. no.		UNCRATED / UNWRAPPED MERCHANDISE AT OWNER'S RISK			<b>Freight charges</b> <table style="width:100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">Collect</td> <td style="text-align: center;">Prepaid</td> <td style="text-align: center;">Bill to (3rd party)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			Collect	Prepaid	Bill to (3rd party)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Note: Shipper shall be responsible for charges on all freight collect and 3rd party shipments for which the carrier does not get paid.			<b>Declared valuation \$</b> Maximum liability of \$ 4.41 per kilogramme \$ 2.00 per pound unless reduced valuation status otherwise			If at consignee's risk, write or stamp here			<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:33%;">C.O.D. Shipment</td> <td style="width:33%;">Collect</td> <td style="width:33%;">Prepaid</td> <td style="width:33%;">Amount</td> </tr> <tr> <td>Collection charges</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><b>COD \$</b></td> </tr> </table>			C.O.D. Shipment	Collect	Prepaid	Amount	Collection charges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>COD \$</b>	Special agreement between consignee & carrier, advise here (Spot quote)		
Purchase order no.	Bill of Lading no.	Date																																										
Carrier's ref. no.		UNCRATED / UNWRAPPED MERCHANDISE AT OWNER'S RISK																																										
<b>Freight charges</b> <table style="width:100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">Collect</td> <td style="text-align: center;">Prepaid</td> <td style="text-align: center;">Bill to (3rd party)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			Collect	Prepaid	Bill to (3rd party)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																				
Collect	Prepaid	Bill to (3rd party)																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
Note: Shipper shall be responsible for charges on all freight collect and 3rd party shipments for which the carrier does not get paid.																																												
<b>Declared valuation \$</b> Maximum liability of \$ 4.41 per kilogramme \$ 2.00 per pound unless reduced valuation status otherwise																																												
If at consignee's risk, write or stamp here																																												
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:33%;">C.O.D. Shipment</td> <td style="width:33%;">Collect</td> <td style="width:33%;">Prepaid</td> <td style="width:33%;">Amount</td> </tr> <tr> <td>Collection charges</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><b>COD \$</b></td> </tr> </table>			C.O.D. Shipment	Collect	Prepaid	Amount	Collection charges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>COD \$</b>																																		
C.O.D. Shipment	Collect	Prepaid	Amount																																									
Collection charges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>COD \$</b>																																									
Special agreement between consignee & carrier, advise here (Spot quote)																																												
Quantity	Description of goods and packaging (if hazardous, indicate P.I.N or U.N.N* - Class - Packaging group)	HW	Weight	LB <input type="checkbox"/>	KG <input type="checkbox"/>																																							
Total	0		Total	0																																								
Customs broker																																												
Special instructions					Emergency telephone number																																							
Number of Net used	% Cube of trailer	Actual dimensions																																										
<b>NOTICE OF CLAIM</b> a) No carrier is liable for loss, damage or delay to any goods carried under the Bill of Lading unless notice thereof setting out particulars of the origin, destination and date of shipment of the goods and the estimated amount claimed in respect of such loss, damage or delay is given in writing to the originating carrier or the delivering carrier within sixty (60) days after the delivery of the goods, or, in the case of failure to make delivery, within nine (9) months from the date of shipment. b) The final statement of the claim must be filed within nine (9) months from the date of shipment together with a copy of the paid freight bill.																																												
Consignor	Carrier	Consignee																																										
Number of pieces	Number of pieces	Number of pieces																																										
Date	Truck no.	Date																																										
Per	Date	Per																																										

## Capítulo 1: Marketing

### 4.4 Transporte Terrestre

El costo del transporte terrestre, esto es, en camiones se diferencia del costo por ferrocarril

Este tipo de transporte tiene menor costo fijo. Las razones son:

• Los transportadores que ofrecen camiones no son propietarios de la carretera sobre la que se movilizan.

- Un camión de carga es una unidad económica pequeña.
- La operación en el terminal no demanda un equipo costoso.
- El costo de la mano de obra, para la carga y descarga de camiones, son menores que los de los trenes.

Si bien los costos variables tienden a ser altos. Son los usuarios los que costean la construcción de carreteras y su mantenimiento mediante los impuestos a la gasolina, peajes o impuestos por km/peso.

El costo de transporte en camión se asigna entre lo que cobra el terminal y los traslados propiamente dichos. El costo del terminal recojo y entrega, manipuleo en plataforma, almacenamiento, facturación y cobro representan entre el 15 y 25 % del total de los costos. Estos gastos calculados sobre el valor por TM varían cuando el tamaño del despacho está por debajo de los 1000 kg a 1500 kg. Para despachos mayores a 3000 kg, el costo desciende pues el recojo y entrega es más interesante que cuando se trata de envíos de menor tamaño.

#### 4.4.1 Ventajas y Desventajas<sup>20</sup>

##### 4.4.1.1 Ventajas

- Versatilidad

Este tipo de transporte permite el acceso rápido a las instalaciones de los despachadores/embarcadores y destinatarios. Es más rápido que otros medios de transporte terrestre. Ello facilita la operación de riesgo y entrega de mercadería. Si la ruta planteada se encuentra bloqueada o congestionada se puede utilizar rutas alternativas, lo cual permite cumplir con la fecha y horario establecido ( justo a tiempo, «just in time »).

- **Accesibilidad**

El transporte por carretera puede ofrecer un servicio puerta a puerta sin manipulación o transbordo.

- **Prontitud**

Por su flexibilidad tanto la partida como la llegada de camiones se puede fijar con relativa exactitud. Ello evita demoras.

---

<sup>20</sup> Ruibal Handababaka, Alberto. Gestión logística de la población física internacional. Colombia: Norma, 1994, pp. 112-114

- **Seguridad**

El conductor del camión viaja durante todo el trayecto con las mercancías y para cierto tipo de carga como la carga a granel en cantidades pequeñas. El transportista responde por las mercancías.

- **Costo del embalaje**

El transporte en vehículo especializado es ideal para las mercancías y para ciertas clases de carga a granel en cantidades pequeñas.

- **Documentación y Aduana**

La documentación requerida es sencilla pues se trata de formularios normalizados. Si el transportador está afiliado al sistema aduanero, no es necesario hacer revisión de aduana en los países adherentes al sistema por los que atraviesa la carga bajo custodia aduanera.

#### **4.4.1.2 Desventajas**

- **Capacidad**

El transportador por carretera no puede competir con otros modos de transporte como son los vagones de tren, buques y aviones en cuanto su capacidad de carga.

- **Grandes distancias**

El transporte carretero opera dentro de límites. Los embarques a gran distancia se realizan con otras modalidades de transporte.

- **Congestión de tráfico**

Los controles internos de seguridad, dimensión de carreteras, capacidad de puentes, no están estandarizados en los países en vías de desarrollo.

#### **4.4.2 Tipos de servicios**

El transporte terrestre abarca porteadores privados los que prestan sus servicios a una firma matriz y no pueden alquilarse separadamente. No obstante, muchos porteadores independientes prestan sus servicios directamente o dependen de corredores de flete para la obtención de carga. En el caso del transporte ferroviario se habla de sistemas y no tipo de servicios.

- **Camión con carga completa:** El embarcador tiene suficiente carga para contratar el servicio de un camión completo, acorde a la capacidad que tiene el vehículo.

## Capítulo 1: Marketing

- Camión con carga parcial: Se completa la carga del vehículo con mercancías pertenecientes a otros embarcadores. El agrupamiento de la carga lo realiza la empresa de transporte carretero o el agente (consolidado de carga)
- Sistema combinado: Recibe el nombre de auto transbordo (RO/RO) se presta en las regiones en desarrollo desde el Medio Oriente, África Oriental y Occidental hasta Europa y desde América Centra América del Sur y el Caribe hasta Estados Unidos.

### 4.4.3 El Contrato de transporte terrestre de mercancía<sup>21</sup>

La Decisión 399 aborda el tema de los contratos de transporte terrestre de mercancías y señala lo que estos deben contener:

- Denominación o razón social, así como la dirección del transportista.
- Nombre y dirección del remitente.
- Nombre y dirección del destinatario.
- Lugar, país y fecha en que el transportista recibe las mercancías.
- Lugar y fecha de embarque de las mercancías.
- Lugar, país y plazo previsto para la entrega de las mercancías.
- Cantidad y clase de bultos, con indicación de marcas y bultos.
- Descripción de la naturaleza de las mercancías. En caso de productos peligrosos se debe indicar esta circunstancia.
- Peso bruto en kilogramos o volumen por metros cúbicos, y cuando corresponda, cantidad expresada en otra unidad de medida.
- Precio de las mercancías.
- Valor del flete y otros gastos suplementarios, indicados separadamente y finalmente.
- Firma del remitente y del transportista autorizado o de sus respectivos representantes o agentes.

La omisión de una o varias de las informaciones anteriores no afecta la validez jurídica del contrato.

El transportista autorizado es responsable del cumplimiento del contrato y su responsabilidad se inicia en el momento en que recibe la mercancía y concluye con la entrega al destinatario o autoridad en el lugar de entrega.

El transportista es responsable por los daños y perjuicios resultantes de la pérdida o deterioro de las mercancías, así como de la falta o retraso en la entrega.

Las acciones legales emanadas del contrato de transporte serán interpuestas ante el juez, tribunal o árbitro designado en el documento. A falta de designación dichas acciones podrán interponerse ante cualquier

---

<sup>21</sup> Martínez Gonzales, Pedro. El transporte terrestre de mercancías. Responsabilidad por averías, faltas y retrasos. Madrid: Ediciones Diez de Santos, 2006, pp. 214-216

juez o tribunal competente de la jurisdicción del domicilio del demandado, lugar donde se produjo el hecho o lugar donde el transportista se hizo cargo de la mercancía.

#### **4.4.4 Seguro de transporte terrestre de mercancías<sup>22</sup>**

El seguro tiene como función principal reponer al asegurado a una situación patrimonial lo más próxima posible a la situación anterior al siniestro o darle una compensación económica que atenúe los efectos del daño.

Se define el contrato de seguro de transporte como aquel contrato en virtud del cual una de las partes (asegurador) a cambio de una prima se obliga a pagar hasta el límite fijado una indemnización o suma a la otra parte (asegurado) o a un tercero beneficiario en el caso que ocurra un riesgo o acontecimiento cubierto o incierto a la mercancía que se asegura. El documento que formaliza el contrato se le denomina póliza de seguro.

Los tipos de seguro de transporte más frecuentes son:

- *Póliza individual*: ampara un cargamento específico. Se emplea cuando los embarques son costosos.
- *Póliza flotante o abierta*: ampara los envíos sucesivos del asegurado dentro de determinada zona geográfica, por tiempo indefinido.

En el seguro terrestre, bien sea por carretera o por ferrocarril, se sigue el criterio de que lo que no está taxativamente excluido queda amparado en la póliza y cubre todo riesgo o daño a terceros.

Veamos un modelo de contrato de transporte terrestre:

---

<sup>22</sup> Boquera Matarredona, Josefina, El Contrato de seguro de transporte de mercancías por carretera. España: Editorial Tirant lo Blanch, 2002, p. 354

**MODELO DE CONTRATO DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE**

Conste por el presente documento, el Contrato de Transporte de carga terrestre que celebran de una parte; MAJES Y PALTAS SAC..... con RUC ....., con domicilio en ....., debidamente representada por ....., con DNI conforme poder inscrito en la partida registral....., del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de....., a quien en adelante se le denominará EL REMITENTE; y de otra parte CAMINOS DEL INCA SAC....., con RUC ....., con domicilio en debidamente representada por ....., con DNI ..... conforme poder inscrito en la partida registral ..... del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de .....a quien en adelante se le denominará EL TRANSPORTISTA en los términos y condiciones siguientes:

**CLÁUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES**

**EL REMITENTE**

**MAJES Y PALTAS SAC**, es una persona jurídica de derecho privado, autónoma en su organización, dedicada a la producción, industrialización y comercialización de productos hechos a base de palta.

**EL TRANSPORTISTA**

**CAMINOS DEL INCA SAC**, es una persona jurídica sujeta de derecho privado, dedicada al transporte de mercancías terrestre por todo el territorio nacional (Perú) que declara contar con mano de obra calificada; maquinaria y equipo necesario; y medios de transporte para garantizar la correcta y oportuna ejecución de las actividades materia del presente contrato.

**CLÁUSULA SEGUNDA: DEL OBJETO Y VIGENCIA DEL CONTRATO**

Por la suscripción del presente contrato EL REMITENTE contrata los servicios **DEL TRANSPORTISTA**, para que este realice el traslado y entrega de productos hechos a base de palta desde la fábrica en la ciudad

de Majes-Arequipa hacia las ciudades de Puno, Cusca, Moquegua y Tacna, siempre y cuando la mercadería cumpla con los parámetros de volumen y peso indicados en Anexo I.

El presente contrato de locación de servicio es de duración determinada. En ese sentido, el período de duración del presente contrato es desde su suscripción hasta el .... de del 20 \_

**CLÁUSULA TERCERA: DE LA CONTRAPRESTACION**

Como contraprestación por los servicios que EL TRANSPORTISTA realice a favor DEL REMITENTE, se fija de común acuerdo una retribución económica por cada entrega de S/ 300 (trescientos soles) o su equivalente en dólares americanos al tipo de cambio oficial del día; tratándose de entregas en el interior de la región de Arequipa; S/ 400 (cuatrocientos soles) por cada entrega si se trata de entregas realizadas a la ciudad de Puno; S/ 500 (quinientos soles) por cada entrega si se trata de entregas realizadas a las ciudades de Cusca, Tacna o Moquegua.

**CLÁUSULA CUARTA: DE LA FORMA DE PAGO**

El pago se realizará en moneda nacional, mediante depósito bancario a la cuenta del TRANSPORTISTA cuenta N° \_\_\_\_\_ del Banco \_\_\_\_\_ cuyo titular es \_\_\_\_\_ dentro de las 24 horas siguientes a la entrega de la mercadería.

**CLÁUSULA QUINTA: OBLIGACIONES DE LAS PARTES**

Durante la vigencia del presente contrato, LAS PARTES intervinientes tendrán las siguientes obligaciones:

**EL REMITENTE:**

- Entregar el inventario de los bienes a transportar y las guías de transporte al TRANSPORTISTA al menos 3 días hábiles de anticipación al locador.
- Brindar las facilidades al TRANSPORTISTA para que el ingreso de los vehículos de transporte o las maquinarias que requiera para el traslado de la mercancía.
- Realizar la entrega de la mercancía al TRANSPORTISTA, para ello le otorgará un inventario detallado de la carga a transportar de igual

manera al momento de la entrega del TRANSPORTISTA, el REMITENTE le entregará un inventario detallado de la carga recibida.

**EL TRANSPORTISTA:**

- Recoger la mercadería a la hora indicada por el REMITENTE
- Entregar las mercancías con un retraso máximo de 1 hora
- Cumplir con las obligaciones laborales que por ley corresponden al personal contratado para las diferentes fases de la actividad.
- Entregar a AL REMITENTE el informe de ejecución de las actividades de transporte materia del presente contrato, que incluye el balance de gastos.
- Ambas partes convienen que las labores de carga y descarga son de cargo de EL TRANSPORTISTA
- EL TRANSPORTISTA asume la responsabilidad por mermas, cuyo importe será deducido del pago de la factura respectiva, si fuese el caso.
- Contar con una póliza de seguros que cubra eventuales pérdidas por accidentes, se deje a salvo el derecho del remitente de solicitar la indemnización si hubiera lugar.
- El TRANSPORTISTA se hará cargo de los costos estatales que demande el servicio: Aranceles referidos a derechos de uso de vías, peajes etc
- Los gastos que EL TRANSPORTISTA realice para mantener en óptimas condiciones sus unidades de transporte serán enteramente de su cargo.

**DE AMBAS PARTES**

Ambas partes se obligan a:

- Legalizar sus firmas estampadas en el presente contrato, ante notario.
- Las partes convienen que para el cumplimiento de sus fines EL TRANSPORTISTA puede utilizar a terceros con aceptación del REMITENTE; éstos no tienen relación directa ni indirecta con el REMITENTE y, por tanto, corresponde al TRANSPORTISTA atender las obligaciones que deriven con sus dependientes.

**CLÁUSULA SEXTA: DE LAS GUÍAS DE TRANSPORTE**

Las guías de transporte comprenden el manual de conservación de cada producto, así como el itinerario de recojo y entrega y los formatos de recojo y entrega de productos.

**CLÁUSULA SÉPTIMA: INICIO DE OPERACIONES**

**EL LOCADOR** estará habilitada para iniciar las operaciones dirigidas al transporte de mercancías a partir del día siguiente de la entrega de las guías de transporte.

En caso que el transporte sea perjudicado por caso fortuito o de fuerza mayor o demoras en la entrega de la guía de transporte, este iniciara cuando sea subsanado tales defectos.

**CLÁUSULA OCTAVA: DE LA SUPERVISIÓN DE LAS OPERACIONES**

**EL LOCADOR** se compromete a mantener informado **AL COMITENTE** sobre el desarrollo de las operaciones de transporte materia del presente contrato **EL COMITENTE**, su representante tendrá la facultad inspeccionar y evaluar las operaciones de transporte **DEL LOCADOR**.

En caso **EL COMITENTE** tuviera observaciones o reclamos, podrá dejar constancia de ello mediante un documento de fecha cierta cursada **AL LOCADOR** para los respectivos descargos.

**CLÁUSULA NOVENA: CAUSALES DERESOLUCIÓN DECONTRATO**

Son causales de resolución del contrato, sin necesidad de intervención judicial de acuerdo al artículo 1430 C.C, las siguientes:

**ATRIBUIBLES AL REMITENTE:**

- Incumplir los plazos establecidos para el pago acordado entre las partes.
- Realizar el envío de mercancías ilegales.

**ATRIBUIBLES A TRANSPORTISTA:**

- Paralizar el transporte de mercancías por más de 3 días una vez firmado el presente contrato, que no estén vinculados a situaciones de caso fortuito o fuerza mayor.
- No cumplir con el plan de transporte
- Ocasionar la pérdida de la mercancía de forma intencional.

**CLÁUSULA DÉCIMA: CASO FORTUITO O FUERZA MAYOR**

De acuerdo al artículo 1315 del Código Civil el caso fortuito o la fuerza mayor es la causa no imputable, consistente en un evento extraordinario, imprevisible e irresistible, que impide la ejecución de la obligación o determina su cumplimiento parcial, tardío o defectuoso. Para efectos de este contrato se comprende en esta definición a aquellas acciones mayores a la acción del hombre o de las fuerzas de la naturaleza que no hayan podido ser evitadas obrando con el grado de cuidado y previsión requeridos y que afecten las operaciones.

## Capítulo 1: Marketing

### **CLÁUSULA DECIMOPRIMERA: RESOLUCIÓN ANTICIPADA**

Las partes acuerdan que, si cualquiera desea resolver el contrato antes de que se cumpla el plazo de vencimiento acordado, deberá notificar por escrito de fecha cierta, a la otra parte con treinta días naturales de anticipación a la fecha de conclusión del servicio.

### **CLÁUSULA DÉGIMOSEGUNDA: LEGISLACIÓN APLICABLE**

El presente contrato está regido por las disposiciones del Código Civil y demás normas del sistema jurídico peruano.

### **CLÁUSULA DÉCIMOTERCERA: SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

Las partes convienen que en todo litigio, conflicto, controversia, desavenencia o reclamación resultante, relacionada o derivada de este Contrato, o que guarde relación con él, incluidas las relativas a su validez, eficacia, negociación, celebración, interpretación, ejecución y terminación, las del convenio arbitral y/o de cualquier otra fuente de obligaciones que se genere, relacione o se derive de marco de este contrato, serán resueltas a través de un arbitraje de derecho y de árbitro único, de conformidad con las reglas de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima, de acuerdo con dichas reglas, a cuya administración y reglamentos vigentes a la fecha de celebración del presente contrato se someten las partes en forma incondicional, declarando conocerlas y aceptarlas en su integridad. El idioma aplicable al arbitraje será el español y el ordenamiento aplicable al fondo de la controversia será el ordenamiento jurídico peruano.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en la ciudad de .....a los..... días del mes de.....de 20

\_\_\_\_\_  
LA COMUNIDAD O EL COMITENTE

\_\_\_\_\_  
LA EMPRESA O EL LOCADOR

#### 4.5 El Transporte Ferroviario

El ferrocarril obliga a cumplir con un régimen y horario: Implica también un costoso y complejo sistema de señalización en todo su recorrido. Así como, un trayecto que no admite variaciones. Se debe tener en cuenta que un tren mediano puede transportar una carga equivalente a 100 camiones grandes, lo que se traduce en costos crecientes inversamente proporcionales a la distancia y capacidad de carga de tren.

En contra de las opiniones que sostienen la decadencia del ferrocarril y la necesidad de reemplazarlo por el camión, encontramos que la utilización de trenes de alta velocidad (TGV, AV0 son de moderna y sofisticada tecnología y pueden competir exitosamente con el camión e incluso con el avión. Así tenemos la línea París-Lyon, Roma Florencia y Berna- Zúrich.

La posibilidad de competencia entre ambos sistemas, ferrocarril y auto- móvil debe quedar limitada en condición normal a distancias cortas. El camión tiene a su favor la ventaja de evitar transbordos con mayor incidencia.

##### 4.5.1 Ventajas y desventajas

###### 4.5.1.1 Ventajas

- Capacidad: cuando se trata de volúmenes grandes de carga el transporte ferroviario presenta ventajas por su mayor capacidad en relación con el transporte carretero o aéreo.
- Velocidad: gracias a la naturaleza de las nuevas vías férreas, el diseño de los rieles y la gran potencia de las locomotoras. Debido a estos factores los trenes alcanzan grandes velocidades (300 km por hora o más).
- Documentación y aduanas: la documentación es similar a la que se requiere en el transporte por carretera. Una carta de porte (CIM MULTLAF) y un carné aduanero TIF.

###### 4.5.1.2 Desventajas

- Poca flexibilidad: este tipo de transporte tiene menor flexibilidad por las características de la red y las diferencias en el ancho de vía. Esta limitación ha sido parcialmente resuelta gracias a ejes intercambiables.
- Transbordos: la localización de la producción, con relación a la estación del tren, requiere frecuentemente transporte previo o posterior al embarque de la mercancía, lo cual implica un mayor manipuleo y riesgo de daño.
- Saqueo: el transporte ferroviario es más susceptible al saqueo por su mayor número de escalas y estaciones de almacenamiento entre el origen y el destino final.

## Capítulo 1: Marketing

### 4.5.2 Tipo de servidos

#### 4.5.2.1 Vagón completo

Se requiere el vagón a la estación del tren más cercana, especificando la naturaleza y peso de la carga que se va a transportar con el fin de elegir el vagón más adecuado. La carga se realiza bajo responsabilidad del embarcador, la estiba de la carga se lleva a cabo bajo la supervisión de la compañía ferroviaria.

#### 4.5.2.2 Vagón parcial

Usualmente se establece un límite de peso. La consolidación la realiza la compañía ferroviaria o el agente transitaria. los despachos pueden realizarse en trenes expresos o corrientes. En ambos casos bajo la modalidad de trenes bloques. Recogidos de varias estaciones conectadas a través de ramales.

#### 4.5.2.3 Sistema combinado

El sistema combinado consiste en el empleo de medios combinados de transporte. Por ejemplo, el ferrutaje o ferroviario carretero, cuando se transportan camiones bajo ciertas condiciones técnicas en un vagón de tren (el piggy-back, UFR o Canguro) y el ferro acuático, o ferroviario acuático cuando los vagones del tren son transportados en transbordadores. Este subsistema denominado ferro transbordo (Rail on Rail off RA/RA) no se utiliza mucho.

### 4.6 Transporte Aéreo

“El aire, corno vía natural es una ruta más universal que el agua, puesto que permite el acceso a todas las partes del globo. El transporte aéreo es bastante flexible, pues cada vuelo es único y no afecta a los demás. La mayoría son de carácter internacional y requiere de acuerdos y cooperación internacionales para poder operar.

Las características de los costos de transporte aéreo son similares a los porteadores carreteros o acuáticos. Los terminales aeroportuarios o el espacio aéreo no son propiedad de las aerolíneas. Estás compran los servicios aeroportuarios que necesitan, como combustible, almacenamiento, arriendo de espacio, derechos de aterrizaje, etc. Los costos del terminal incluyen manipuleo en tierra, recogida y entrega de la mercancía. Además, las aerolíneas son propietarias de sus propios equipos que al ir depreciándose durante su vida útil se convierten en un costo fijo anual”<sup>23</sup>

Los costos variables compuestos hacen del transporte aéreo un servicio privilegiado especialmente para distancias medianas y cortas. Aunque la participación de los costos del terminal y otros gastos fijos reduce los

---

<sup>23</sup> Ruibal Handabaka, Alberto. Gestión logística de la distribución física internacional, Colombia: Norma. 1994, p.116

costos por unidad en altos volúmenes, debemos tener en cuenta que solo los viajes largos lo reducen de manera considerable.

El envío de carga se puede dividir en tres grupos:

- Carga de emergencia
- Carga perecedera o de rutina
- Carga de transportación terrestre o marítima que se puede cambiar en aérea.

Los principales productos que se transportan por vía aérea son:

- Ropa
- Equipo eléctrico, electrónico y sus partes (accesorios)
- Maquinaria y sus partes
- Impresos
- Rores cortadas
- Autopartes y sus accesorios
- Discos, fonógrafos, cintas, televisores, radios y grabadoras
- Frutas y vegetales
- Equipo fotográfico médico y sus partes
- Medicinas
- Instrumentos de control, de medición y ópticos
- Elementos comestibles, carne, verdura
- Elementos y componentes químicos
- Máquinas procesadoras de datos
- Artículos deportivos, juguetes y regalos.

Muchos de estos productos son sensibles a las condiciones estacionales. La ropa y el calzado viajan por avión desde los centros mundiales de la moda hasta los lugares más alejados del mundo. Si no llegan con prontitud pueden estar fuera de moda y la pérdida de la demanda puede provocar fuertes pérdidas económicas al tener que rematar la mercancía a precios bajos.

#### **4.6.1 Tipos de servicio**

##### **4.6.1.1 Servicio regular**

Es aquel servicio que prestan las aerolíneas comerciales en determinadas zonas a través de su respectiva red de rutas, según itinerarios fijos programados. Dicho servicio de itinerario lo prestan las compañías aéreas miembros de IATA como otras que no pertenecen a ella.

## Capítulo 1: Marketing

Casi todos los transportadores aéreos miembros de IATA han firmado acuerdos (interlineas) sobre mutua aceptación de embarques y su respectiva documentación. Esto permite a las aerolíneas servir zonas geográficas no cubiertas en sus rutas.

Aunque IATA regula estos acuerdos, las aerolíneas que no son miembros de la asociación pueden cumplir con ellos. Por ello y con este objetivo se expide una sola carta de porte aéreo (AWB, AIR. WA Y BJLL), una de cuyas copias es guardada por el transportador aéreo para su contabilidad. Además, cada uno cobra el costo del trayecto que le corresponde al transportador contratado inicialmente, quien recibe la totalidad del flete al comienzo de la operación. Cuando se trata de «transporte prepagado» o el transportador hace entrega de la carga en destino, se trata de «pago contra entrega» (COD)

### 4.6.1.2 Servido arrendado

Se define como tal a los servicios que prestan tanto las compañías de carga como las de carga y pasajeros que operan según itinerario regular o en forma periódica. No se trata de fletar un avión, pues los avances en la regulación y la fijación de tasas hace posible realizar, en algunas zonas, fletamentos parciales para embarques comparativamente pequeños de dos o tres toneladas a tarifas bajas. En este caso, es posible que la carga sea retenida algunos días con el fin de consolidarla con otras y obtener el beneficio de tarifas más bajas. La diferencia se da por la falta de infraestructura y capacidad adecuada de transporte.

La diferencia más importante entre servicios aéreos regulares y fletados consiste en que en los segundos las tarifas son negociables y funcionan de acuerdo con la ley de la oferta y demanda. El servicio de fletamento parcial es común en los países en desarrollo especialmente aquellos sin litoral o en aquellos que presentan problemas especiales para el transporte convencional

### 4.6.2 Ventajas y desventajas

#### 4.6.2.1. Ventajas

##### a) Velocidad

Es el modo de transporte más rápido y el que ofrece a los usuarios un servicio eficiente, confiable y de alta calidad, lo cual le asegura vasta clientela. El transporte aéreo es irremplazable en el envío de productos perecederos o compras urgentes, como medicinas o repuestos, así como bienes de rápida obsolescencia, como ropa o artículos de moda

##### b) Competitividad

El transporte aéreo brinda las siguientes reducciones en los gastos:

## **Pinkas Flint Blank / VISION INTEGRAL DE LA GESTION EMPRESARIAL. APOGEO**

- **Inventario:** La frecuencia de vuelos permite alta rotación de inventarios, lo cual se refleja en los costos y volúmenes de productos almacenados.
- **Financiamiento:** El tiempo de almacenamiento durante el viaje es menor debido al corto periodo de tránsito. Por tanto, el monto e intereses del capital invertido son menores.
- **Embalaje:** Gran parte del costo de embalaje queda virtualmente eliminado. Debido al cuidado con que se manipula la carga aérea, el ahorro es aún mayor cuando se une la carga en paletas o contenedores.
- **Manipuleo:** Las operaciones de carga y descarga están mecanizadas y por tanto, son menos traumáticas que la carga que de transporte terrestre o marítima.
- **Documentación:** Es sencilla y está normalizada (carta de porte aéreo AWB). Ello reduce costos administrativos.
- **Seguro:** El manipuleo, tiempo de almacenamiento y duración del viaje reducen los riesgos de daños, demoras, robo o pérdida. Todo lo cual se traduce en primas de seguro bajas.

### **c) Cobertura del mercado**

La red de transporte aéreo de carga permite llegar a regiones inaccesibles o a países sin litoral superando a otros modos de transporte, ello le permite incorporarse a las operaciones de comercio exterior en forma competitiva.

- **Tarifas peso/volumen:** Las cargas con volumen de hasta 6 dm<sup>3</sup>/kg son tarifadas por peso específico.
- **Gastos de puerto:** La mano de obra de carga y descarga, maquinarias, grúas, plazoletas y servicios generales de puertos son onerosos. En el transporte aéreo estos gastos no existen pues la mercadería es recibida y entregada en bodega de los aeropuertos.
- **Seguros:** la eliminación de riesgo de avería mayor o pérdida por factores climáticos y el bajo índice de robos registrados en el medio aéreo, determina que las primas de seguro sean inferiores en hasta un 40% en relación con las aplicadas a otros medios de transporte.
- **Reducción de inversión fija:** la celeridad y frecuencia de vuelos elimina la utilización de depósitos propios.
- **Ventajas:**
  - Reduce el tiempo entre producción y entrega.
  - Elimina el valor de inventarios.
  - Posibilita la reinversión de capital
  - Elimina el costo de capital inmovilizado durante el tiempo del transporte.
  - Cobro innecesario de la carta de crédito.

## Capítulo 1: Marketing

### 4.6.2.2. Desventajas

#### a) Capacidad

Por razones de volumen y restricciones de peso, el avión más grande de carga no está en la capacidad de competir con ninguno de los otros modos de transporte de superficie, sea terrestre o acuático.

#### b) Cargas a granel

El transporte aéreo no puede utilizarse para movilización de minerales, petróleo (crudo y sus derivados), cereales o químicos a granel.

#### c) Productos de bajo valor unitario

Las materias primas, algunos productos manufacturados y gran número de bienes semi-manufacturados no pueden absorber el alto costo de los fletes aéreos en su costo total.

#### d) Artículos peligrosos

Estos se encuentran regulados en normas emitidas por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y la Asociación Internacional de Transporte.

### 4.6.3 Carga aérea

#### 4.6.3.1 Clasificación de la carga

- Mercancía valorada: Se define como carga valorada a cualquier carga vulnerable a robos o hurtos. Estos embarques están formados por artículos que tiene un alto valor debido a su peso o tamaño y cuyo contenido sea comercializado.
- Mercancía peligrosa: Para la IATA, se define como las mercancías peligrosas a los artículos o sustancias que cuando se transportan por avión pueden constituir un riesgo para la salud, la seguridad o la propiedad.
- Carga perecedera: Se define como aquella carga que puede deteriorarse después de un tiempo dado si es expuesta a temperaturas extremas de calor, frío, humedad u otras condiciones ambientales.
- Restos humanos: El transporte de restos humanos, no cremados, está sujeto a un acuerdo previo entre la transportadora y el expedidor, especialmente en las rutas internacionales en que deban participar uno o más transportistas, además de la aerolínea contratada. En este caso, la reserva debe estar confirmada desde el origen hasta destino final.

#### 4.6.3.2 La exportación vía aérea

En el caso de exportación por vía aérea la diferencia se encuentra en la utilización de la guía aérea (conocimiento de embarque aéreo) como orden de embarque. El mismo documento que emite el agente aéreo

## **Pinkas Flint Blank / VISION INTEGRAL DE LA GESTION EMPRESARIAL. APOGEO**

sea la propia compañía de aviación o el agente IATA, al recepcionar la carta de instrucciones para embarque, servirá para efectuar la tramitación aduanera y cumplir las funciones de la orden de embarque.

En los embarques aéreos se admite el fraccionamiento de la exportación en distintas aeronaves, vale decir, la carga amparada por una misma guía aérea puede ser expedida en distintas aeronaves, siempre y cuando el último embarque no se realice más allá del décimo día de realizado el primer embarque.

La coordinación para que se pueda realizar una operación fraccionada exige varios requisitos entre ellos: 1) que la mercancía esté consignada a un mismo destinatario 2) que la misma corresponda a una misma factura comercial o a un mismo informe de exportación.

La guía aérea del agente de embarque, es decir, por la compañía de aviación respectiva será entregada al despachador para que formalice dentro del plazo de 20 días la presentación de la declaración de exportación. Una situación especial que contempla la normativa aduanera está dada por la exportación de rancho y combustible para aeronaves, la cual cumple en forma acumulativa y mensual, según las disposiciones del Reglamento de Operaciones Aduaneras en plazos mínimos o máximos.

Las operaciones, por vía aérea, corresponden a envíos de muestras o mercancías que por sus características {animales vivos, mercancía perecedera) recomiendan un rápido transporte. El exportador puede realizar la operación de despacho directamente con el agente JATA o fa compañía de aviación con la emisión de la guía aérea y la tramitación de esta en carácter simplificado ante la Aduana, siempre y cuando el valor no supere los \$1000 de valor líquido de retorno, es decir, que corresponda a una exportación que no requiere Declaración Aduanera de Mercancías. En este caso el exportador puede prescindir de un despachador de aduana y realizar personalmente su trámite de despacho de las mercancías mediante Declaración Simplificada de Mercancías.

A continuación, un modelo de contrato de transporte de carga aérea:

### CONTRATO DE TRANSPORTE DE CARGA VÍA AÉREA

AVISO IMPORTANTE: Al contratar los servicios de Líneas Aéreas Suramericanas SA, en adelante «La Aerolínea»; LAS CARGO, el «Remitente», acuerda, en nombre propio y en nombre del destinatario del Envío («Destinatario») y de cualquier persona interesada en el Envío, que se aplicarán estos Términos y Condiciones.

#### Artículo 1 - Definiciones

«Envío» significa todos los documentos o paquetes que viajan amparados por una guía aérea de transporte y que pueden ser transportados por el medio de transporte que LAS CARGO considere idóneo, incluido el transporte aéreo, por carretera o a través de cualquier otro transportista que permita cumplir con lo pactado entre las partes. Se entenderá como guía aérea cualquier identificadora del Envío o documento producido por los sistemas automatizados de LAS CARGO o del Remitente como: etiqueta, código de barras, conocimiento de embarque aéreo o carta de porte, así como cualquier versión electrónica de los mismos. Cada Envío se transporta de conformidad con una responsabilidad limitada de acuerdo con lo establecido en el presente documento. La información contenida en dicho documento es responsabilidad del remitente por lo que declara exenta de toda responsabilidad a LAS CARGO por los perjuicios que puedan causarse a la carga o a cualquier persona en razón de errores en la identificación de la misma Si el Remitente requiere una protección mayor, podrá concertar una protección que cubra el valor del envío pagando un precio adicional, que será concertado con el proveedor que el remitente a bien tenga Desde este momento y con la aceptación del presente contrato el remitente declara libre de responsabilidad por los daños que se puedan causar a la carga o que esta cause a terceros generados por un incorrecto embalaje o preparación de la misma para su transporte.

#### Artículo 2 - Aplicabilidad de las condiciones

1. Generalidades. Estas condiciones se aplicarán a todo transporte de carga y mercancías, incluyendo todos los servicios de aceptación, transporte y entrega (aeropuerto-aeropuerto) prestados por la Aerolínea. Si dicho transporte es "transporte internacional", estará sujeto a las disposiciones de los convenios de Varsovia y/ o Montreal (según aplique), mismos que

limitan la responsabilidad de los transportistas por los daños, pérdida o avería de la carga transportada. En caso en que el transporte de la carga se haga en territorio peruano, se aplicarán las normas vigentes que regulan la materia para el momento de la ocurrencia de los hechos llamados a reclamación.

2. Normas. El transporte de mercancías realizado por la Aerolínea se basará en las reglas TACT de IATA última edición, en cuanto a manipulación de carga y documentos, siempre y cuando éstas no estén en conflicto con las disposiciones de la guía aérea y con estas condiciones de transporte.
3. Partes. Se tendrán como partes del contrato las siguientes: La Aerolínea, que será la encargada del transporte por vía aérea de la mercancía entregada en las condiciones pactadas por el cliente. El embarcador, que será la persona natural o jurídica que entrega la mercancía para ser transportada. El consignatario será la persona natural o jurídica encargada de recibir la carga según las órdenes dadas por el cliente. Cada una de las partes anteriormente mencionadas será responsable por los daños o perjuicios que puedan causar sus emisarios y representantes durante, antes y después de la ejecución del contrato de transporte de carga. Todas las partes mencionadas en este documento se comprometen a actuar en buena fe y decoro, observando y respetando toda regulación de índole nacional e internacional que regulan el presente contrato.

**Artículo 3** - Elaboración de la guía aérea. El embarcador preparará o solicitará mediante comunicación escrita a la Aerolínea, que prepare en su nombre una guía aérea en la forma, manera y número de copias requeridas por la Aerolínea, y entregará esta guía aérea a la Aerolínea simultáneamente con las mercancías. Los cargos por el transporte y demás cargos, deben ser concertados con la Aerolínea. La información correspondiente a número de piezas, dimensiones, peso y condiciones aparentes de la mercancía deberán coincidir con las mencionadas en el recibo de bodega. La información consignada en la correspondiente guía deberá ser acorde con la realidad, pudiendo el transportador en caso de no ser así negarse a recibir y transportar la misma. Los costos que implique el retardo por inexactitud en la carga o los embarques no pueda ser transportado en un solo avión o en una sola guía aérea, sin violación de las regulaciones gubernamentales o de la Aerolínea. La aerolínea no asume la responsabilidad por errores o imprecisiones en la preparación de la guía aérea.

## Capítulo 1: Marketing

**Condiciones aparentes de las mercancías.** De considerarlo necesario, la Aerolínea podrá anotar en el recibo de bodega una descripción de la condición aparente de la mercancía. En caso de tratarse de mercancías peligrosas, o de manejo especial el transportista podrá negarse o transportará la carga eximiéndose de la responsabilidad por los daños causados a la misma por su naturaleza, idoneidad en el proceso de embalaje o cualquier vicio oculto que pueda derivar en un daño. En caso de presentarse cualquier daño al equipo que transporte la mercancía por los hechos anteriormente mencionados, será responsable el embarcador por resarcir dichos daños. Es responsabilidad del embarcador el correcto embalaje y etiquetado de acuerdo con las regulaciones vigentes de OACI/IATA

**Responsabilidades sobre los detalles.** El embarcador indicará a la Aerolínea: el nombre y dirección del consignatario, el lugar de la entrega, la naturaleza, número, peso y volumen de los bienes; la falta, inexactitud o insuficiencia de estas indicaciones descritas en el presente contrato o documento de transporte, así como insuficiencias, deficiencias o defectos visibles o no del embalaje, haré responsable al embarcador ante la Aerolínea, ante el consignatario y con terceros, sobre los perjuicios que ocurran por precauciones no tomadas en razón de la omisión, falsedad o deficiencia de los datos anteriormente indicados o del embalaje defectuoso, o que no cumpla con las regulaciones aplicables para embalaje de mercancías peligrosas. La Aerolínea podrá en todo caso verificar la exactitud de las indicaciones anteriores, así como el embalaje, más no su contenido y naturaleza, al igual que reservarse el derecho a recibir o transportar las mercancías.

### **Artículo 4 - Tarifas, cargos y pagos**

Las tarifas y los cargos regulados en estas condiciones son aquellas publicadas por la Aerolínea, efectivas el día de expedición de la guía aérea, o las tarifas y cargos específicamente acordados entre la Aerolínea y el embarcador, para uno o varios embarques específicos. El flete incluye la aceptación, transporte y entrega de los embarques entre el aeropuerto de origen y el aeropuerto de destino.

c) Podrán aplicar otros cargos, por ejemplo, pero sin limitarse a, costos de almacenaje, recargos por combustible, seguridad o transporte terrestre, liberación de guías, manejo adicional de documentación, transferencia a otros medios de transporte, manejo de la carga, etc. Estos cargos adicionales en caso que se generen por causa imputable al portador o alguno de sus emisarios, deberán ser asumidos y devueltos a la aerolínea según la tabla de indemnizaciones por demora que hace parte integral del presente documento.

- c) El volumen de cada embarque no excederá de seis (6.0) decímetros cúbicos por kilogramo (kg). en caso de que el volumen de algún embarque exceda los seis (6.0) decímetros cúbicos por kg., el cobro se efectuará de acuerdo con el volumen a razón de un kilo por cada seis (6.0) decímetros cúbicos. En caso de presentarse una medida por encima de los valores mencionados el transportador se negará al transporte de la misma en tanto las condiciones de las aeronaves no permiten técnicamente superar dichas cifras. Las partes de común acuerdo podrán dirimir el asunto re organizando la carga asumiendo el embarcador los costos que esta labor genere.

**Pago**

- a. Las tarifas y otros cargos, serán dados en la moneda mencionada dentro de la guía aérea y son pagaderos a la Aerolínea en dólares de los Estados Unidos de América, en la moneda del país de origen para los cargos pre- pagados o en la moneda del país de destino para los cargos post- transporte, ¡al cambio oficial del día de pago.

Todos los pagos en que incurra o pueda incurrir la Aerolínea tales como pero sin limitarse a , derechos, aranceles, impuestos, tasas y demás, se deberán pagar por el embarcador o el consignatario, aunque la mercancía se encuentre dañada o perdida, o no llegue al destino especificado en la guía aérea. Por ningún motivo la cargos, sumas y anticipos, excepto los pagados con anterioridad. El embarcador seguirá también siendo responsable de estas cantidades, sin tener en cuenta si las mercancías fueron despachadas con pago anticipado o por cobrar.

- b. El embarcador garantizará el pago de todos los cargos, anticipos, y desembolsos de la Aerolínea y de todos los costos, gastos, multas, faltas, pérdida de tiempo, daños y otra serie de factores que la Aerolínea pueda sufrir por razón del envío de, por ejemplo, pero sin limitarse a, los siguientes hechos u omisiones; mercancías prohibidas por ilegales, mercancías peligrosas prohibidas para transporte aéreo o con incumplimiento en las condiciones de empaque y/o identificación, incorrecta o insuficiente marcación, numeración, dirección o embalaje de paquetes o descripción de mercancías o de ausencia, retraso o inconsistencias de alguna licencia de importación o exportación, o certificado o documento requerido, incorrectas valoraciones o descripciones de aduana o incorrectas medidas de peso o volumen.

## Capítulo 1: Marketing

El embarcador, el dueño de la mercancía, el consignatario, sus agentes y/o representantes, aceptarán que la Aerolínea podrá hacer un embargo preventivo sobre la mercancía para cualquiera de los precedentes, en el evento de no recibir el pago y que la Aerolínea tendrá el derecho de disponer de la mercancía de acuerdo con lo establecido por las regulaciones aplicables en el lugar en que se encuentre el embarque. Este embargo procederá y las partes lo aceptan así desde ya, sin notificación previa alguna, requerimiento especial o constitución en mora. En caso que la carga cause daños al transportador, sus funcionarios y emisarios, bienes e infraestructura, deberá el cargador y sus representantes hacerse responsable por el daño que pueda causarse. Sin embargo, esta disposición no eximirá la responsabilidad del embarcador de pagar los valores no cubiertos por la misma, ni el derecho del transportador a cobrar cualquier valor adicional.

- c. La Aerolínea no estará bajo ninguna circunstancia en la obligación de incurrir en algún gasto o de hacer algún anticipo relacionado con el despacho o re despacho de las mercancías, excepto contra pagos anticipados del embarcador.
- d. Los embarques serán aceptados por la Aerolínea con pago anticipado. Los embarques cuyos cargos serán cobrados en el lugar de destino (embarques con cargos por cobrar) podrán solamente ser aceptado por la Aerolínea si se han hecho arreglos con anterioridad y si el consignatario ha confirmado que pagará el valor de los fletes. Sin embargo, los embarques que contengan los siguientes artículos, serán aceptados únicamente para el transporte con los cargos pagados por anticipado:
  - e. Menajes (artículos del hogar) y objetos personales
  - f. Envíos a personas privadas de su libertad
  - g. Envíos dirigidos a agencias gubernamentales, excepto cuando son enviados por agentes gubernamentales, quienes deben presentar sus propias credenciales.
  - h. Despacho cuyo valor comercial sea inferior a los cargos del mismo.
  - i. Cualquier clase de perecedero
  - j. Cualquier clase de animal
  - k. Restos humanos
  - l. Cualquier clase de periódico, revista, panfleto, material publicitario o muestras sin valor comercial

- m. Ninguna reclamación, bien sea que resulte del mismo o de otro transporte, dará derecho o será causa para la retención del pago inmediato de un cargo o de otras cantidades que deban pagarse al transportador, bajo o en razón de estas condiciones, o de cualquier otra causa con respecto a cualquier transporte.

#### **Artículo 5 - Aceptabilidad de las mercancías para el transporte**

**Valores declarados.** Los despachos con un valor declarado para el transporte no serán aceptados como tales. Se considera que la guía aérea deberá estar marcada «sin valor declarado para transporte, (NVD) en la casilla apropiada.

**Empaque y marcación de las mercancías.** Las mercancías deberán ser empacadas de modo que garanticen el transporte adecuado con el normal cuidado en el manejo, para no causar daños o lesiones a ninguna persona, mercancías o propiedad, así como cumpliendo con cualquier regulación aplicable al empaque de mercancías especiales y/o peligrosas. Cada paquete debe ser marcado en forma legible y duradera, con el nombre y la dirección postal o física completa del embarcador y del consignatario, y con las marcas y números que aparecen en la guía aérea. Cada pieza (menor unidad de empaque) deberá llevar una etiqueta de acuerdo a los requerimientos de la Aerolínea. Si los bienes presentados para el transporte muestran señales de daño o deterioro, la Aerolínea se reserva el derecho de recibir el embarque. Los embalajes apropiados deberán:

- Ser revisados antes de ser usados para asegurarse de que están libres de corrosión, contaminación u otro daño.
- Estar libres de señales de que su integridad ha sido comprometida.
- Estar contruidos, cerrados y preparados para el transporte aéreo de tal manera que prevengan cualquier filtración durante el transporte aéreo que pudiera ser causada por los cambios de temperatura, humedad, presión o por las vibraciones normales que ocurren durante el transporte aéreo.
- Estar contruido para resistir el peso de la carga qt.-e contiene.
- Llevar marcas o etiquetas que indiquen si la carga requiere de algún manejo especial (flechas de orientación, este lado arriba, frágil no apilar, etc.), así como etiquetas de identificación adecuadas en el caso de tratarse de mercancías peligrosas (de acuerdo con regulaciones de OACI/IATA)
- Estar diseñado para prevenir el movimiento interno de la carga. Ser compatibles con las sustancias que contienen.

## Capítulo 1: Marketing

- Estar diseñado para soportar cualquier carga que se les imponga, teniendo en cuenta los apilamientos posibles a que serán sometidos durante el transporte aéreo.

Contar con una base que pueda ser manejada con montacargas, si el peso de la pieza es de más de 50Kg. El embalaje estará a cargo del embarcador. El embarcador entregará la mercancía en buen estado y con el embalaje adecuado, según lo requieran los bienes. La Aerolínea no se hará responsable por los daños, pérdidas parciales o totales, destrozos, explosiones o mermas, que ocurran durante el transporte, almacenamiento o entrega de los bienes derivados del estado inadecuado de la carga/mal embalaje, y serán transportados únicamente si el embarcador asume toda responsabilidad por daños, pérdidas parciales, destrozos, explosiones o mermas, que ocurran durante el transporte, bodegaje o entrega de los bienes, de lo cual se dejará constancia en el recibo de bodega anexo a este documento y se entenderá aceptado por el embarcador o su agente mediante su firma en el recibo de bodega. La aerolínea no se hará responsable por los daños ocurridos sobre la carga que ha sido embalada y/o empacada utilizando materiales reciclados y/o reutilizados o que no sean técnicamente apropiados al tipo de bien y/o sustancia a transportar.

Reserva para la aceptación de la carga. Todos los embarques que sean recibidos requieren de una reserva. La Aerolínea no aceptará responsabilidad por ningún embarque entregado a su despacho, a menos que se haya hecho una reserva para el embarque a la correspondiente oficina de reservas de la Aerolínea y que esta oficina la haya confirmado.

Mercancía aceptable. No todas las clases, tipos o descripción de mercancías, serán aceptados para el transporte aéreo. No se permitirá a bordo del avión ningún artículo, ni como equipaje, cargamento ni de otra manera, que no pueda ser transportado de acuerdo con las leyes aplicables y con los reglamentos gubernamentales y de la Aerolínea o que bajo el criterio técnico u operacional de la Aerolínea, sea de naturaleza peligrosa u ofensiva, que ponga en peligro la seguridad del vuelo, que no sea prohibido o limitado para ser transportado por vía aérea, o cuya importación, exportación o transporte esté prohibida por cualquier país o Estado desde, hacia o sobre el cual se realizará el vuelo o vuelos. La aerolínea se reserva el derecho de transportar la carga que se entregue, de acuerdo con los métodos de transporte, manejo y almacenamiento que tenga vigentes. De esta forma la aerolínea podrá en cualquier momento de la preparación del vuelo y previa justificación de la decisión proceder con el desembarque de la mercancía en las condiciones de seguridad pertinentes.

De presentarse cualquier tipo de gasto adicional por parte de la aerolínea por motivo del vicio oculto de la mercancía el mismo deberá ser asumido por el embarcador o sus emisarios. El embarcador dejará constancia expresa de que la Aerolínea no ha examinado el contenido de la carga, y que dicho contenido no es diferente al realmente declarado, ya que en razón de dicha declaración y la información suministrarla por el embarcador, la Aerolínea ha aceptado transportarlo. En caso de encontrarse alguna información característica oculta de la mercancía no será responsable la aerolínea por el costo del embalaje que ha debido ser abierto para proceder con la inspección de la cosa. El embarcador acepta que la Aerolínea tiene derecho a revisar la carga y que podrá hacerlo en cualquier momento, sin limitación alguna, de acuerdo con la legislación del lugar donde se encuentra la mercancía. A no ser que lo contrario se declare en la guía aérea, el embarcador declarará CON LA FIRMA O MERA ACEPTACIÓN DEL PRESENTE DOCUMENTO que la carga entregada a la Aerolínea para su transporte no son materiales peligrosos (Cualquiera de estos que se encuentran determinados en el manual de mercancías peligrosas publicado por la OACI/JATA, el cual el embarcador manifiesta conocer), contaminantes, combustibles o explosivos, cianuro, precipitados, metales preciosos en barra o en polvo, piedras preciosas o semipreciosas, incluyendo carbones comerciales, medios de pago (billetes o monedas), de cualquier nacionalidad, bonos de guerra, cheques en blanco, cheques viajeros, cartas actuales y personales, tarjetas postales y demás que estén bajo el control de la Administración Postal Nacional, antigüedades, pinturas, objetos de valor intrínseco; materiales orgánicos, plantas, marihuana, cocaína, narcóticos, alucinógenos o cualquier otro artículo que esté al margen de la ley, y en consecuencia exoneraré a la Aerolínea de toda responsabilidad ante las autoridades y le indemnizaré toda clase de gastos, daños o perjuicios morales o materiales que se llegaren a causar como consecuencia de la violación de esta cláusula o de las normas aplicables al país de origen, destino, tránsito o sobrevuelo, así como por cualquier daño que se pueda causar a la Aerolínea como consecuencia del transporte de dichos elementos. El embarcador declara que la Aerolínea podrá abandonar el transporte de la carga inmediatamente tenga conocimientos de que infringe las condiciones anteriormente anotadas o entregarlos a las autoridades si en el momento le es posible. De procederse con el decomiso de la mercancía, destrucción o cualquier disposición que realice autoridad competente sobre la misma la aerolínea acatará las instrucciones y no se hará responsable por las multas que puedan generarse. El embarcador responderá por todo tipo de daño o perjuicio que le causare a la aerolínea en razón de los hechos relacionados con la mercancía.

## Capítulo 1: Marketing

**Mercancías aceptables sólo bajo condiciones prescritas** Algunas mercancías son aceptables sólo bajo las condiciones indicadas en los reglamentos de la Aerolínea. En el caso del transporte de mercancías peligrosas, el embarque sólo puede ser aceptado a condición de que sea clasificado, embalado, marcado y etiquetado de acuerdo con las regulaciones vigentes de OACI/IATA sobre Mercancías Peligrosas y acompañado de los certificados y documentos requeridos. Este cargamento deberá ser reservado por el embarcador a la Aerolínea con 24 horas de anticipación a su entrega. En todo caso la Aerolínea se reservará el derecho a rechazar el embarque, situación que será notificada al embarcador para que de común acuerdo se proceda con la modificación de las condiciones de embalaje o disposición de la mercancía para así proceder con su transporte. De no

llegarse a ningún acuerdo por medio de contacto se entenderá notificado el embarcador de la negativa de transporte de su mercancía y se pondrá a disposición la recolección de esta. De causarse daños a la aerolínea debido a la naturaleza de la cosa y debido al retardo en la recolección por parte del embarcador, se deberá indemnizar a la aerolínea en la proporción a sus perjuicios. La Aerolínea no acepta ninguna responsabilidad por carga perecedera recibida a temperaturas menores a las temperaturas mencionadas en la guía master. Tampoco acepta responsabilidad de carga perecedera recibida a temperaturas mayores a las temperaturas mencionadas a continuación Si las temperaturas no son definidas claramente en la guía master, la Aerolínea no aceptará ninguna responsabilidad respecto a daños debido a altas o bajas temperaturas desde el momento de la entrega. Rosas 7 °C (44.6 °F) Claveles 9°C (48.2 °F) Gypsophila 5 °C (41 °F) Espárragos 5 °C (41 °F) Hierbas Aromáticas 5 °C (41 °F) En caso de que la carga perecedera sea entregada a temperaturas alojadas fuera de estos límites, la mercancía será transportada por cuenta y riesgo del cliente.

**Responsabilidad por la no-observación de las condiciones** La responsabilidad por la no-observación de las condiciones relacionadas con las mercancías que no son aceptadas para el transporte, o que son aceptables sólo bajo ciertas condiciones, reposa en el embarcador y en el dueño de las mercancías, quienes conjunta y solidariamente, se comprometen a indemnizar al transportador por cualquier pérdida, daño, demora, responsabilidad civil o multas en que éste pueda incurrir debido al transporte de estas mercancías.

¡Control operacional y Discreción del comandante La aeronave permanecerá siempre bajo el control operacional exclusivo de la Aerolínea, el cual puede ser ejercido en el tiempo y en la forma que determine libre- mente la Aerolínea. El comandante de la aeronave tiene toda la discreción concierne al cargamento, equipaje y animales y sobre su distribución, en cuanto a sí un vuelo debe emprenderse y en cuanto al lugar donde se deberán hacer los aterrizajes, y el embarcador aceptará esta decisión como definitiva. El embarcador se sujetará estrictamente a todas las órdenes del comandante las cuales son amparadas por las reglamentaciones nacionales e internacionales que lo distinguen como máxima autoridad técnica, administrativa o representante de la compañía donde se encuentre, quedando bajo su potestad profesional la disposición del vuelo. Desde ya el embarcador entiende y acepta las contingencias propias del transporte aéreo, las cuales van desde coyunturas aeroportuarias, técnicas, medio ambientales y por demás el caso fortuito y la fuerza mayor. Por lo anterior, la aerolínea siempre buscará salvaguardar la mercancía encomendada, la seguridad de las tripulaciones de terceros en la superficie y la seguridad aérea en general.

Artículo 6 - Durante el transporte. Sujeción a los requerimientos de las autoridades. El embarcador se sujetará a todas las leyes aplicables, regulaciones aduaneras, aeroportuarias y demás regulaciones gubernamentales y / o de otra naturaleza, de cualquier país al cual, del cual, y sobre el cual sean transportadas las mercancías, incluyendo las relacionadas con la clasificación, embalaje, marcado, etiquetado, transporte, entrega o aceptación de las mercancías y proporcionará esta información y adjuntará estos documentos a la guía aérea cuando sea necesario, para sujetarse a estas leyes y regulaciones. La Aerolínea no estará obligada a averiguar acerca de la validez, exactitud o suficiencia de esta información o documentos. El embarcador aceptará toda responsabilidad resultante de o relacionada con el hecho de no sujetarse a estas disposiciones e indemnizará y protegerá a la Aerolínea, a su personal y agentes libres, de todo daño, reclamación y/o costos resultantes posiblemente de los mismos o relacionados con ellos. El embarcador estará obligado a suministrar los informes, instrucciones y agregar los documentos que sean necesarios para el cumplimiento de [as formalidades de policía, aduana, sanidad y demás exigidas por las autoridades de los estados de embarque, sobrevuelo, tránsito y destino, así como las condiciones de manipulación y seguridad para el transporte al momento de entregar los bienes objeto de este contrato. En todos los casos, la Aerolínea no estará obligada a verificar que dichos informes, instrucciones y documentos sean válidos, exigidos o suficientes.

## Capítulo 1: Marketing

La falta, inexactitud o insuficiencia de lo anterior, hará responsable al embarcador ante la Aerolínea, el consignatario, las autoridades y con terceros, de los perjuicios que ocurran por precauciones no tomadas en razón de la omisión, falsedad o deficiencia de los datos anteriormente indicados.

Formalidades aduaneras La Aerolínea estará autorizada (pero no estará obligada) a hacer anticipos sobre aranceles, impuestos o cargos y a hacer desembolsos con respecto a las mercancías. El embarcador, dueño y consignatario serán conjunta y solidariamente responsables del desembolso de los mismos. La Aerolínea no estará sujeta a la obligación de incurrir en ningún gasto o a hacer ningún anticipo en relación con el despacho o re despacho de las mercancías excepto contra el reembolso del embarcador. Itinerarios, rutas y cancelaciones.

- a. Las horas mencionadas en los itinerarios de vuelo o en otra parte, son aproximadas y no garantizarán ni constituirán parte del contrato de transporte. No habrá hora fija para la iniciación o terminación del transporte. La Aerolínea no asumirá ninguna obligación de transportar las mercancías en una aeronave específica o en una ruta o rutas particulares o a hacer conexiones en ningún punto, de acuerdo con un itinerario particular, y la Aerolínea estará autorizada para escoger o desviarse, sin dar aviso, de la ruta o rutas de despacho, no obstante, lo que conste en la ruta aérea. La Aerolínea no será responsable de errores u omisiones, bien sea de tiempos o de horarios, o en otras representaciones de las fechas y horas de salida o de llegada, o de la operación de cualquier vuelo. La aerolínea realizará todas las gestiones pertinentes que dentro del giro de sus negocios y conocimientos en la materia permitan que la mercancía llegue en buen estado a su destino.
- b. Todos los embarques serán aceptados sujetos a la disponibilidad de equipos adecuados y al espacio disponible. Lo anterior debido a que las condiciones técnicas y climáticas de las aeronaves y aeropuertos puede cambiar, generando variaciones en la capacidad de la aeronave e imposibilitando el transporte de la mercancía. Por lo anterior, el embarcador exime de cualquier responsabilidad no imputable a la aerolínea que no permita el transporte en los horarios estipulados para tal fin.

c. La Aerolínea podrá sin previo aviso sustituir o alternar transportadores o aviones, si concluye que a causa de cualquier hecho fuera de su control incluidos, pero no limitados a: condiciones meteorológicas, fuerza mayor, huelga, desórdenes, conflictos internacionales, actos de Dios o cualquier otro factor, sea o no de naturaleza similar, real, supuesta, o prevista, o a causa de cualquier demora, exigencia, condición circunstancia o requisito debido, directa o indirectamente, a cualquiera de las anteriores; o que no se pueda pronosticar o predecir con fundamento justo, o a causa de una regulación, orden, exigencia o requerimiento gubernamental; o a causa de escasez de mano de obra, combustibles o instalaciones locativas o a dificultades laborales del transportador o de otros, la Aerolínea podrá si lo considera adecuado, sin aviso previo, cancelar, dar por terminado, desviar, posponer o demorar cualquier vuelo sin ninguna responsabilidad para Líneas Aéreas Sudamericanas SA La Aerolínea podrá cancelar el transporte de un embarque si el embarcador se niega al pago de los cargos o alguna porción de los mismos, previa solicitud de la Aerolínea, sin que por esto la Aerolínea esté sujeta a algún tipo de responsabilidad. Cuando un vuelo sea cancelado, pospuesto o anticipado, o se termine en un lugar distinto al lugar de destino, o cuando el transporte de cualquier embarque sea cancelado, pospuesto, anticipado o terminado por las circunstancias anteriormente mencionadas, la Aerolínea no tendrá ninguna responsabilidad con respecto al mismo. Cuando el transporte de un embarque o de una parte del mismo se termine por cualquiera de las razones anteriormente mencionadas, la entrega del embarque por la Aerolínea a un agente de transferencia para transferencia o la entrega para la colocación de dicho embarque en una bodega, se considerará como entrega completa de acuerdo con los términos del contrato de transporte (AWB) y la Aerolínea no tendrá más responsabilidad con respecto al mismo, con excepción de dar aviso de la disposición del despacho al embarcador o al consignatario en la dirección anotada en la guía aérea. La Aerolínea podrá, pero no estará obligada a remitir el despacho para transporte por otra ruta o remitir el despacho como agente del embarcador o del consignatario, para transporte posterior por cualquier servicio del transporte en nombre del embarcador o del consignatario.

## Capítulo 1: Marketing

- d. Sujeto a leyes, regulaciones y órdenes gubernamentales, la Aerolínea estará autorizada para determinar la prioridad de transporte entre embarques y otras mercancías, y a decidir qué mercancías serán transportadas y cuáles no serán transportadas o serán retiradas en cualquier momento o lugar y a continuar un viaje sin todas o parte de las mercancías de un embarque.
- e. La Aerolínea estará autorizada para transportar el embarque, total o parcialmente, sin avisar, por cualquier medio de transporte terrestre, o a coordinar dicho transporte. Este transporte se realizará bajo los términos de responsabilidad contenidos en el artículo 10 del presente documento
- f. La Aerolínea se reservará el derecho de cobrar al embarcador una multa por incumplimiento para aquellos embarques frente a los cuales el embarcador haya hecho una reserva y la incumpla, parcial o totalmente, por la no entrega o entrega tardía del embarque en las instalaciones de la Aerolínea. La Aerolínea informará al embarcador si una multa por incumplimiento es aplicable a cierto embarque, lo mismo que la cuantía del mismo, simultáneamente con la nueva confirmación de la reserva del embarque. Sin perjuicio de las disposiciones de este párrafo 3. Subpárrafo f, el embarcador mantendrá a la Aerolínea libre de reclamos por parte de otras personas que tengan contratos con el embarcador, a causa de la entrega retardada del despacho o por cualquier otro acto u omisión por parte del embarcador, que dé como resultado que el despacho no sea transportado como se había reservado.

**Algunos derechos de la Aerolínea sobre el despacho durante el transporte de mercancías en tránsito.** Si en opinión de la Aerolínea es necesario dejar el embarque en algún lugar por cualquier causa, bien sea antes, durante o después del tránsito, la Aerolínea podrá, después de dar aviso de ello al embarcador o al consignatario en la dirección que aparece en la guía aérea, guardar el embarque por cuenta y riesgo del embarcador, consignatario y dueño del mismo, o de cualquiera de ellos, en una bodega o en otro lugar disponible o bajo la custodia de las autoridades aduaneras sin que por este hecho se genere algún tipo de responsabilidad para la Aerolínea. De igual forma, la Aerolínea podrá entregar el embarque a otro servicio de transporte para asegurar la continuidad del mismo al consignatario.

El embarcador; consignatario y propietario del embarque serán conjunta y solidariamente responsables de indemnizar a la Aerolínea por los gastos y riesgos que se generen.

**Artículo 7 - Entrega y no entrega**

Entrega al consignatario.

- a. Salvo que la guía aérea establezca algo distinto, la entrega del embarque se hará únicamente al consignatario indicado en la casilla correspondiente para tal fin, salvo que dicho consignatario sea uno de los transportadores utilizados para la movilización del embarque, en cuyo caso la entrega se hará a la persona indicada en la guía aérea como aquella a quien se debe notificar.
- b. La entrega del embarque será hecha por la Aerolínea sólo después de recibir confirmación escrita del consignatario, la cual se entenderá realizada mediante la firma de la guía aérea o el recibo de entrega por parte del consignatario, su agente o representante, y después de ajustarse a todos los demás términos y condiciones aplicables de la guía aérea y de estas condiciones.
- c. Cuando el consignatario reciba los bienes transportados sin observaciones del consignatario, por escrito en la guía aérea o recibo de entrega, se presumirá cumplido el contrato.

**Aviso de entrega.** Si el destino del embarque es el destino nombrado en la guía aérea, el aviso de llegada del embarque, en ausencia de otras instrucciones, será enviado al consignatario, o a la persona a quien se ha de notificar según se indique en la guía aérea, por métodos ordinarios (por ejemplo, pero sin limitarse a télex, telegrama, correo electrónico, fax). La Aerolínea no es responsable porque dicho aviso no sea recibido o se demore en recibirse.

**Lugar de entrega.** El consignatario deberá aceptar el embarque y recogerlo en el aeropuerto de destino o en el lugar que la legislación del país de destino determine, a menos que se haya arreglado el servicio de entrega a la dirección del consignatario entre el embarcador o el consignatario y el transportador.

## Capítulo 1: Marketing

El Consignatario rehúsa la entrega

- a. Si el consignatario rehúsa la entrega o no recibe el embarque después de la llegada de éste al destino nombrado en la guía aérea, el transportador tratará de sujetarse a las instrucciones del embarcador contenidas en la guía aérea. Si estas instrucciones no se han puesto o si no se pueden cumplir con fundamento justo, la Aerolínea, después de remitir al embarcador aviso de que el consignatario no recibió la entrega, podrá, sujeto a las regulaciones del país de origen y del país de destino: I. Devolver el embarque en sus propios servicios de transporte o en otro servicio de transporte, al aeropuerto de salida hasta esperar instrucciones del embarcador; o II. Disponer del embarque de acuerdo con lo establecido por las regulaciones aplicables en el lugar en que se encuentre el embarque.
- b. El embarcador y el dueño del embarque acordarán pagar todos los cargos y gastos resultantes de o relacionados con el no recibo del embarque, incluyendo, pero no limitados a, cargos de transporte incurridos al devolver el embarque y/o gastos de disposición de la mercancía Si el embarque es devuelto al aeropuerto de salida, y el embarcador o el dueño se rehúsan o descuidan hacer los pagos en los 15 días calendario siguiente a la devolución, la Aerolínea podrá disponer del embarque de acuerdo con lo establecido por las regulaciones aplicables en el lugar en que se encuentre el embarque.
- c. La disposición del embarque no exonerará, sin embargo, al embarcador y/o al dueño del embarque de ninguna responsabilidad de este contrato o de pagar cualquier suma pendiente a la Aerolínea.
- d. Disposición de artículos perecederos Cuando un embarque que contiene artículos perecederos no es reclamado o es rechazado en el lugar de destino o, por otras causas es amenazado de deterioro, la Aerolínea podrá inmediatamente tomar las medidas que considere convenientes para protegerse a sí mismo y a las otras partes interesadas, incluyendo pero no limitadas a: la destrucción o abandono de toda o una parte del embarque, el envío de comunicaciones con pago revertido solicitando instrucciones el almacenamiento del embarque o una parte del mismo por cuenta y riesgo del embarcador o la disposición de! embarque o de una parte del mismo, de acuerdo con lo establecido por las regulaciones aplicables en el lugar en que se encuentre el embarque.

La disposición del embarque no eximirá, sin embargo, al embarcador y/o al dueño, de ninguna responsabilidad de este contrato o de pagar cualquier suma pendiente a la Aerolínea.

**Artículo 8 - Embarque y reembarque**

Los embarques se considerarán recibidos para el transporte aéreo desde el momento de su recibo en el terminal u oficina aeroportuaria de la Aerolínea en el lugar de origen. Los embarques se considerarán aceptados para el transporte aéreo en el momento del recibo del embarque completo en el terminal u oficina aeroportuaria de la Aerolínea en el aeropuerto de origen del embarque con toda la documentación requerida para su transporte, hasta el momento de entrega en el Aeropuerto de destino o en el lugar que la legislación del país de destino determine. Si así se acuerda específicamente o si la legislación de los países de origen o destino así lo requieren, los embarques podrán ser aceptados para su envío al aeropuerto de salida y/o para ser despachados más allá del aeropuerto de destino. Si dicho embarque o reembarque es hecho por la Aerolínea o por el persona de la Aerolínea, dicho transporte se hará en los mismos términos en cuanto responsabilidad que los contenidos en el artículo 10 de este contrato. En cualquier otro caso, la Aerolínea, al enviar y re despachar las mercancías, lo hará como agente del embarcador, dueño, o consignatario, según sea et caso, y la Aerolínea no será responsable de ningún daño resultante de dicho transporte adicional, a menos que se pruebe que fue causado por su propia dolo o culpa grave, y que no excede los límites del Artículo 9 de estas condiciones de transporte. El embarcador, dueño o consignatario autorizan a la Aerolínea para que haga todo lo que considere conveniente para realizar dicho embarque y reembarque, incluyendo pero sin limitación a, la selección de los medios de envío o reembarque y las rutas delos mismos (a menos que estos hayan sido especificados por la Aerolínea en la guía aérea), la ejecución y aceptación de los documentos de transporte (que deberán contener disposiciones que eximan o limiten la responsabilidad) y el embarque de las mercancías.

### Artículo 9 - Responsabilidades de la aerolínea

Leyes y disposiciones aplicables

- a. El transporte internacional contemplado en este contrato estará sujeto a las reglas y limitaciones relacionadas con la responsabilidad establecida por el Convenio de Varsovia y/ o el Convenio de Montreal, según aplique. (Véase Artículo 1, Definiciones').
- b. El transporte doméstico contemplado en este contrato se rige por la ley peruana aplicable al transporte de carga, siendo aplicable lo establecido en el Código Civil respecto de la locación de servicios.
- c. En la medida que haya conflicto con las disposiciones de los subpárrafos anteriores, todo el transporte y demás servicios realizados por cada transportador estarán sujetos a: 1. las leyes aplicables, incluidas las leyes nacionales que implementen los Convenios Internacionales o que extiendan las reglas de dichos Convenios a transporte que no es internacional en los Convenios, regulaciones, órdenes y requisitos gubernamentales. 2. las condiciones, reglas, regulaciones y horarios aplicables (pero no las horas de partida y de llegada allí especificadas) del transportador.
- d. Para los fines de los Convenios, los lugares de parada, distintos al lugar de partida y el lugar de destino, serán aquellos establecidos por el transportador y podrán ser cambiados por el transportador cuando estime conveniente.

**Limitación de la responsabilidad** Con excepción de lo que los Convenios u otras leyes aplicables exijan en contra:

- a. La Aerolínea no será responsable para con el embarcador o para con ninguna otra persona por ningún daño, demora o pérdida de cualquier naturaleza (para efectos de este párrafo llamado colectivamente «daño») resultante de, o conexas con la recepción, el transporte y la entrega de las mercancías por la aerolínea concomitante con los mismos, a menos que se compruebe que dicho daño ha sido causado por dolo o culpa grave de la Aerolínea, contra quien se hace el reclamo y que no ha habido culpa concurrente del embarcador, consignatario u otro reclamante.
- b. La Aerolínea no será responsable de ningún daño directa o indirectamente generado por el incumplimiento de las leyes aplicables, regulaciones, órdenes o requisitos gubernamentales, o de cualquier causa fuera del control de la Aerolínea.

- c. Las mercancías a transportar se considerarán aceptadas para el transporte sin valor declarado aunque éste se indique en la guía aérea.
- d. La Aerolínea no será responsable por la pérdida o daño resultante de defectos intrínsecos, calidad o vicio de las mercancías transportadas. Los embarques cuyo contenido esté propenso a deterioro o a perecer debido a cambios de temperatura, clima, altitud, u otra exposición ordinaria, o a causa del tiempo en tránsito, serán aceptados sin responsabilidad de parte de la Aerolínea, por pérdida o daño debido a dicho deterioro o carácter perecedero. La Aerolínea no será responsable por pérdida de, o daño a animales vivos, debido a causas naturales, o resultante de la conducta o actos de los animales o causada o ayudada por la condición, naturaleza o propensión de los animales, y para efectos del transporte estos se considerarán mercancías, estando sujetos a las mismas condiciones de responsabilidad otros bienes y/o sustancias a transportar.
- e. En ningún caso la Aerolínea será responsable de la muerte o lesiones a un acompañante de animales, causada o ayudada por la condición, conducta o actos de uno o más animales o de otro acompañante de animales, o cualquier daño que pueda ser por su propia carga u otro incidente que no esté bajo el control de la aerolínea. Ningún acompañante de animales será permitido a bordo de un avión de la Aerolínea a no ser que posea un tiquete de pasajero válido expedido por la Aerolínea.
- f. En ninguna circunstancia, la Aerolínea será responsable por el daño o destrucción de un embarque causado por o resultante de la mercancía contenida en ese embarque y el embarcador, propietario o consignatario, cuya propiedad cause daño o destrucción a otro embarque o a la propiedad de la Aerolínea (incluyendo daños a la aeronave y/o lesiones al personal de la aerolínea), indemnizará a la Aerolínea por todas las pérdidas y gastos incurridos por él como consecuencias de la misma. Las mercancías que puedan causar daño al avión, personas o propiedad, pueden ser abandonadas o destruidas por la Aerolínea en cualquier momento, sin previo aviso y sin ninguna responsabilidad para la Aerolínea, de acuerdo con las leyes de los lugares de origen, sobrevuelo, tránsito y destino.
- g. El contrato de transporte no implicará ninguna garantía concerniente a un avión específico para el transporte de la carga o concerniente a la idoneidad de este avión, para el transporte de las mercancías a que se refiere el contrato.
- h. En ningún caso la Aerolínea será responsable de daños eventuales o especiales que resulten del transporte sujeto a estas Condiciones, bien sea que la Aerolínea tenga o no tenga conocimiento de que dichos daños pudieran haber ocurrido.

## Capítulo 1: Marketing

- i. La Aerolínea no será responsable de ningún daño o pérdida resultante de o asociado con la asistencia, ayuda o información dada por un agente o un empleado de la Aerolínea a los embarcadores, dueños o consignatarios, o a sus agentes o empleados.
- j. Siempre que la obligación de la Aerolínea para con los embarcadores y consignatarios esté limitada o excluida bajo estas Condiciones, o bajo las leyes aplicables (incluidos los Convenios Internacionales aplicables), el embarcador y el consignatario, conjunta y solidariamente, indemnizarán y mantendrán a la Aerolínea libre de reclamos de terceros concernientes a las mercancías transportadas.
- k. La Aerolínea sólo estará obligada a entregar los bienes transportados al peso, cuenta o medida, cuando en el presente documento de transporte se haga constar expresamente su recibo en alguna de es formas, de acuerdo con las leyes de los lugares de origen, sobrevuelo, tránsito y destino.
- l. Cuando por actos de autoridades como aduanas, policía, militares, sanitarias y demás, haya lugar a la incautación o decomiso de la carga, siempre que se deba a causas atribuibles a la Aerolínea, se equiparará al concepto de pérdida establecido en el Convenio de Varsovia o Montreal según aplique para efectos de la reclamación. No habrá responsabilidad de la aerolínea cuando dicha incautación o decomiso ocurra por causas atribuibles al dueño o embarcador, en cuyo caso debe existir indemnización a favor de la aerolínea. La Aerolínea estará exenta de responsabilidad en los siguientes casos:
  - a. Por pérdida, daños, avería, desnaturalización, merma, etc. ocasionado por el embalaje inadecuado o por la naturaleza de la misma de mercancías, así como por factores externos fuera de control de la aerolínea.
  - b. Por demora en recoger, transportar, entregar o entregar erradamente cuando la causa provenga del embarcador o terceros.
  - c. Por caso fortuito o fuerza mayor. Todos los hechos o actos que estén fuera del control de la Aerolínea se presume caso fortuito o fuerza mayor.
  - d. Por acto, omisión o faltas cometidas por personas ajenas a la Aerolínea sus representantes o dependientes; por funcionarios de las autoridades, incluyendo, pero no limitado a: aduanas, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, o cualquier otra entidad que ejerza autoridad legal.
  - e. Por vicios ocultos o inherentes a la naturaleza de la carga
  - f. Por hechos de terceros como, pero no limitado a: paros, huelgas, accidentes, atraco, robo, secuestro, asonada, conmoción civil, alteración del orden público, explosión, terrorismo, incendio o acción para combatirlo.
  - g. Por actos ejecutados en ejercicio de sus funciones por cualquier autoridad, incluyendo, pero no limitadas a, las autoridades portuarias, aduaneras, administrativas o de policía.

Por entrega a suplantadores u homónimos cuando el embarcador no suministre la identificación completa del consignatario, incluido el número de identificación. i. Por daños eléctricos, magnéticos, borradura o cualquier otra causa fuera del control de la Aerolínea.

**Artículo 10- Limitación de tiempo sobre acciones y aviso de reclamos**

**Limitación de tiempo sobre acciones.** Los derechos de daños contra la Aerolínea prescribirán, a menos que se instaure acción dentro de los dos (2) años después de la fecha de arribo al aeropuerto de destino o al lugar que la autoridad del destino requiera o dentro del período máximo estipulado por las leyes peruanas o Convenios Internacionales aplicables.

**Aviso de reclamos** No habrá lugar a la acción en el caso de daños, demoras o pérdida parcial o total de las mercancías, a menos que se presente aviso escrito por parte del consignatario, que describa suficientemente las mercancías involucradas, la fecha aproximada del daño y los detalles del reclamo, a una oficina de la Aerolínea, dentro de los siguientes términos:

- En caso de daños, catorce (14) días calendario siguientes a la llegada del embarque a su destino, del día en que la aeronave hubiere debido llegar, o de la parada del transporte o período mínimo establecido en las leyes o Convenios Internacionales aplicables
- En caso de demora, veintiún (21) días calendario siguientes a la llegada del embarque a su destino, del día en que la aeronave hubiere debido llegar, o de la detención del transporte; y, en caso de pérdida (incluida la ausencia de entrega) dentro de los ciento veinte (120) días siguientes a la fecha de expedición de la guala aérea o período mínimo establecido en las leyes o Convenios Internacionales aplicables.

**Indemnizaciones** El límite de responsabilidad para pago de reclamos por daños, pérdidas parciales o totales y demoras, está limitado por lo estipulado en las leyes locales aplicables a transporte doméstico o lo establecido en los Convenios de Varsovia o Montreal, según aplique.

**Artículo 11 - Ley aplicable y requerimientos administrativos.**

**Ley aplicable y Corte Competente** Todos los derechos y responsabilidades del transportador resultantes del contrato de transporte, de su ejecución o inejecución estarán sujetos a la ley de Perú. Cualquier acción por o en contra del transportador que se presente como consecuencia del contrato para el transporte de mercancías, de su ejecución o inejecución, únicamente podrá ser presentada ante la corte judicial competente en Perú.

## Capítulo 1: Marketing

**Ley Obligatoria.** En caso tal que cualquier disposición contenida o mencionada en la guía aérea o en estas condiciones sea contraria a la ley o Convenciones Internacionales aplicables, a las regulaciones, órdenes o requerimientos gubernamentales, tal disposición solo será aplicable en aquellos puntos no contrarios a las regulaciones mencionadas. La invalidez de una disposición solo afectará dicha disposición y no afectará cualquier otra parte del contrato siempre que no impida su ejecución. Cualquier disposición contenida o mencionada en la guía aérea que sea contraria a la ley aplicable a las regulaciones domésticas o internacionales, órdenes o requerimientos gubernamentales, será inaplicable.

### **Artículo 12 - Modificaciones y renuncia.**

Ningún agente, empleado o representante del transportador tiene autoridad para alterar, para modificar o para renunciar cualquier provisión del contrato de transporte o de estas condiciones. Estas condiciones y las tarifas y cargos convenidos están sujetos a cambio sin previo aviso, salvo que esté previsto de otra manera por la ley aplicable, regulación u orden del gobierno, sin embargo, cualquier cambio que sea aplicable al contrato de transporte, no será aplicable a ningún contrato después de iniciado el transporte.

### **Artículo 13 - Condiciones adicionales para el transporte doméstico.**

Sin perjuicio de las disposiciones anteriores, las siguientes condiciones aplican al transporte de carga nacional en Perú (doméstica). El embarcador declara que la carga entregada a la Aerolínea para su transporte dentro del territorio peruano es de origen nacional o está debidamente nacionalizada y cumple con todas las normas aduaneras y de comercio exterior y demás aplicables. En el caso en que la Aerolínea con cualquier autoridad gubernamental constate que la mercancía recibida para su transporte no cumple con lo dicho en esta declaración, la pondrá a disposición de las autoridades competentes del lugar más cercano a aquel donde se encuentre. El documento de transporte (Guía Aérea) contiene las condiciones del contrato de transporte aéreo de carga celebrado entre la Aerolínea y el embarcador, el cual se registrará por las siguientes cláusulas: Aceptación y precio. El contenido de lo pactado en la guía aérea con todos sus efectos se aceptará por la Aerolínea una vez el remitente haya pagado el valor total del precio del transporte o fletes y los gastos que ocasionen los bienes manipulados o transportados, los cuales serán de cargo del embarcador y del destinatario, quienes serán solidariamente responsables de los mismos.

No obstante, el embarcador aceptará asumir toda la responsabilidad y costos generados por el servicio, así el destinatario no acepte el servicio. El embarcador aceptará estas condiciones por el hecho de su firma y o la de su agente, en la guía aérea. A falta de ésta, la conformidad del embarcador y del destinatario con las condiciones de este contrato, se presumirá expresada por

el solo hecho de hacerse el envío de los bienes. El embarcador aceptará que el nombre y el domicilio del embarcador son los que se consignan en la guía aérea, que las mercancías son las mismas descritas y denominadas en este documento y que el cargo está incorporado en el cuerpo de este documento y se hace exigible en la fecha de suscripción del mismo. la firma de la guía aérea asegurará que se han leído, comprendido y aceptado estas condiciones de transporte.

**Derechos de retención.** La Aerolínea podrá optar por ejercer derecho de retención o de prenda sobre los bienes que transporte, conforme con lo establecido en el Código Civil, hasta que le sean pagados los fletes y los gastos en que se haya incurrido. En todos los casos de retención en sus bodegas de los bienes objeto de este contrato, la Aerolínea cobrará un bodegaje diario por el valor acostumbrado en la plaza. Igualmente, la Aerolínea aplicará un bodegaje diario para aquellos bienes que excedan más de cuatro días de permanencia en la bodega contados a partir de la fecha anunciada para la entrega. Responsabilidad de la Aerolínea El límite de responsabilidad será de cincuenta soles (S/ 50) por kilogramo afectado. Régimen Aplicable. El contrato de transporte nacional en Perú (doméstico) se rige por el Código Civil peruano.

**Disposición.** La guía aérea no es un instrumento negociable, todo acto de disposición sobre los derechos incorporados en ella, no sufrirá efecto alguno. **Caducidad para Reclamar.** El contrato de transporte se considerará ejecutado a satisfacción del embarcador, si al momento de entrega las mercancías en destino, éstas fueron recibidas sin ninguna observación. Entregada la carga al destinatario, pasados quince (15) días calendario, la Aerolínea no resolverá reclamos por derechos derivados del contrato de transporte, siempre que se haya hecho la observación respectiva por escrito al momento de la entrega de la carga; en caso contrario, se entenderá que la carga fue entregada de conformidad.

---

EL REMITENTE

---

LA AEROLINEA

## Capítulo 1: Marketing

### 4.7 Diferencias entre los modos de transporte

#### 4.7.1 Limitación de responsabilidad

##### 4.7.1.1 Marítimo

La responsabilidad del transportador marítimo por las pérdidas o daño que sufran las mercaderías no excederán el valor del bulto o pieza perdida o averiada. Si se trata de mercaderías no cargadas en bultos o piezas, la responsabilidad es por el valor de cada unidad de flete. No se responsabiliza los casos en que el cargador no haya declarado, antes del embarque la naturaleza y valor de la mercadería o que la declaración no se haya insertado el valor en el conocimiento o cuando el transportador haya actuado dolosamente. Las partes siempre pueden convenir un límite de responsabilidad distinto, pero este debe constar en el documento.

##### 4.7.1.2 Aéreo

La responsabilidad del transportador aéreo es similar al caso anterior, pero queda limitada por kg de peso bruto.

##### 4.7.1.3 Terrestre

El portador debe pagar, en caso de pérdida o avería, el valor de la mercadería en tiempo y lugar de entrega, salvo que el transportista terrestre haya actuado con dolo. En caso de valor declarado, no estará obligado a indemnizar más que ese valor (Código de Comercio).

#### 4.7.2 Causales de exoneración

##### 4.7.2.1 Marítimo

Ni el transportador ni el buque son responsables por pérdidas o daños que tengan su origen:

- Incendio, salvo que sea causado por culpa o negligencia del transportador, armador o propietario;
- Riesgos, peligros y accidentes del mar u otras aguas navegables (caso fortuito o fuerza mayor);
- Hechos de guerra;
- Enemigos públicos; detención por orden de la autoridad o por hechos del pueblo (tumultos, violencia, embargo o detención);
- Demoras o detención por cuarentena; hechos u omisiones del cargador o propietario de la mercadería o de su agente o representante;
- Huelgas, cierres patronales, paros, suspensiones o limitaciones en el trabajo; tumultos, conmociones o revoluciones;
- Salvamento de bienes o de personas en el agua, tentativa de ello o cambio razonable de ruta que se efectúe con el mismo fin el que no debe considerarse como incumplimiento del contrato;
- Merma, pérdidas o daño de las mercaderías provenientes de su naturaleza, vicio oculto o vicio propio;

- Insuficiencia de embalaje; insuficiencia o imperfección de las marcas;
- Vicios ocultos del buque que no puedan ser descubiertos empleando una diligencia razonable;
- Cualquier cosa que no provenga de culpa o negligencia propia, agentes o dependientes.

#### **4.7.2.2 Aéreo**

El transportador no es responsable si prueba que él y sus dependientes han tomado las debidas medidas para evitar el daño, o que les fue imposible tomarlas. Tampoco responde por hechos causados por culpa de la víctima. El transportador no tiene derecho a ampararse en las prescripciones que limitan su responsabilidad, cuando el daño proviene de dolo, en ejercicio de sus funciones.

#### **4.7.2.3 Terrestre**

- Solo tiene dispensa de responsabilidad por:
  - Fuerza mayor
  - Vicio propio de la mercadería
  - Culpa del cargador o de terceros por el que el transportador no debe responder.

#### **4.7.3 Precios de exportación**

##### **a. Costos de fabricación:**

- ❖ Materia prima: Se debe discriminar entre materia prima nacional y materia prima importada, se considera las mermas irreuperables durante el proceso productivo.
- ❖ Mano de obra directa: Se expresa en horas/hombre que se han utilizado para la fabricación del bien exportable. Se puede clasificar en 1) Personal jornalizado o temporal y 2) Personal mensualizado. Se debe incluir las cargas sociales que corresponden en forma proporcional
- ❖ Gastos directos de producción: Como combustibles o pesticidas, que son cuantificables e identificables directamente en la elaboración o producción del bien a exportar.
- ❖ Gastos generales: Salarios por mano de obra indirecta, fuerza motriz comprada, amortizaciones, impuestos, seguros, fondos de reserva para renovación de equipos. Se aplican proporcionalmente a las diversas áreas de venta, en función de su incidencia sobre lo facturado por la empresa. Estos gastos afectan el margen de utilidad bruta tanto como los gastos administrativos y de comercialización.
- ❖ Gastos administrativos y de comercialización: Salarios por mano de obra indirecta, fuerza motriz comprada, amortizaciones, impuestos, seguros, fondos de reserva para renovación de equipos. Se aplican proporcionalmente a las áreas de ventas en función de su incidencia sobre lo facturado por la empresa. Estos gastos afectan el margen de utilidad bruta pretendido.

## Capítulo 1: Marketing

- ❖ Gastos administrativos y de comercialización: Gastos derivados del normal funcionamiento de la empresa, es decir, sueldos, aportes patronales por previsión social, teléfonos, correos, vehículos, publicidad, relaciones públicas, seguridad. Estos gastos, son gastos fijos de la organización. Normalmente se distribuyen entre los diversos sectores de la división comercial. En el costo de la exportación suele obviarse esta aplicación de gastos fijos y generales, pues se sostiene que la empresa debe enfrentarlos, venda o no, en el mercado externo.

Como conquistar mercados es un esfuerzo empresarial los gastos fijos los asume las ventas internas, considerándose exportaciones como marginales.

- b. **Costos de exportación:** Tenemos gastos variables de exportación derivados de la contratación de factores propio del comercio internacional. Estos gastos deben ser afrontados en el negocio internacional; por quien los contrata directamente, quien los asume depende de la cláusula de compraventa pactada. Normalmente en la cláusula FOB son asumidos por el exportador e incluidos en el precio. Todos los gastos son pagados por el comprador. El exportador puede sacar ventaja de la administración de estos servicios colaterales a la exportación. Los gastos se agregan a partir del costo variable de fábrica.

En resumen, reflexionemos sobre lo que debemos conocer al exportar.

### ¿QUÉ DEBEMOS CONOCER AL EXPORTAR?

La exportación es parte de una política de apertura empresarial. Es resultado de negociaciones y mercadeo. Para ello se debe estudiar los mercados internacionales y conocer cuáles son los productos que estos requieren. iniciar una red de contactos para lograr compradores. Estar preparados para las negociaciones de precio, cantidad y calidad de los productos. Una vez logrado el acuerdo final el exportador debe analizar los pasos que tiene que seguir para logra: una exportación exitosa.

El exportador debe conocer:

1. Los condicionamientos para el ingreso de sus mercancías en otros países.
2. Normas de financiamiento.
3. Investigar que empresas pueden brindarle servicios para el embalaje, conservación, transporte y acondicionamiento de la mercancía
4. Los documentos que se requiere para una exportación son:
5. Conocimiento de Embarque: es la constancia de recibo de la carga y del contrato de carga entre el embarcador y el transportista. También es utilizada como constancia de propiedad, por lo que la mercadería puede negociarse mientras está en tránsito.
6. Instrucciones de Envío: proporcionan información especializada al transportista relativa a los acuerdos con el agente de carga para manejar la carga desde la fábrica (vía terrestre) hasta la nave (vía marítima).
7. La Carta de Crédito: es el documento financiero. emitido por un banco, a solicitud del consignatario por la que se garantiza el pago al embarcador / exportador por una carga, si se cumplen ciertos términos y condiciones. Contiene la descripción completa de los bienes, los documentos requeridos y las fechas de embarque y expiración de los certificados.
8. Factura Consular: es requerida soto en algunos países para controlar e identificar bienes embarcados en ese país. Normalmente requieren la legalización del Cónsul del país de origen.
9. Certificado de Origen: documento que sirve para acreditar el origen de las mercancías, es emitido y respaldado por la Cámara de

## Capítulo 1: Marketing

Comercio y es utilizado usualmente para obtener reducciones o exoneraciones arancelarias en mercado de destino.

Factura Comercial: usada por los gobiernos para determinar el valor de los bienes y sus respectivos derechos arancelarios. Es la base de los certificados de origen y la documentación consular.

El contenido debe cumplir con las regulaciones del país importador. Los montos deben precisarse claramente y mostrar en forma separada el costo de los bienes y los gastos de transporte y seguro.

- Denominaciones :
- Transporte Marítimo : Bill of lading
- Transporte Aéreo : Guía Aérea (Air Way Bill)
- Transporte Terrestre: Guia o Porte de Transporte Terrestre

Certificado de Seguro: certifica que la mercadería está asegurada y cubierta contra la pérdida o daño a la carga en tránsito.

Transmittal Letter: es una relación de instrucciones del embarque y un registro de los documentos emitidos.

Certificados de Inspección: es un certificado emitido por una certificadora independiente dejando constancia de haber revisado la calidad de empaque, cantidad de la carga precisada en la factura y/o carta de crédito.

Cumpliendo los trámites y formalidades detallados, la empresa exportadora obtendrá excelentes ganancias y ahorrará tiempo valioso en este tipo de operaciones.

Cuando se cometen errores en los documentos la operación se pone en riesgo. Se pierde dinero, tiempo y sobre todo se destruye la posibilidad de vender. Nada más difícil que malograr un mercado y luego tratar de recuperarlo. Para hacer las cosas se debe planificar y hacerlo bien.

## 5 EL MARKETING EN EL SIGLO XXI<sup>24</sup>

El mercado globalizado es una realidad. Este es producto de la búsqueda constante de los consumidores para satisfacer sus necesidades las que se incrementan constantemente. El reto principal del marketing en el mercado internacional es comprender como funciona estas economías globales y adaptar las estrategias para penetrar mercados con éxito.

### 5.1 Bases del Planeamiento Estratégico

- 1) **Factores de mercado.** Se debe analizar la estructura económica y distribución del ingreso. El primer concepto se refiere al grado de industrialización del país y el segundo al poder adquisitivo de sus habitantes.
- 2) **Factores del entorno.** Se estudia la coyuntura internacional, política fiscal y tratados comerciales.
- 3) **Factores culturales.** Esto comprende hábitos, costumbres e idioma. Todos ellos factores distintivos de una sociedad.

#### MIRANDO ALREDEDOR:

#### ¿CÓMO DEBEMOS PENSAR SOBRE

#### ¿AQUELLO QUE NOS RODEA?

Juan estaba paralizado ante el derrumbe de los aranceles, la competencia de los mercados informales y la llegada de cadenas comerciales. Debía volver a revisar su entorno. Pero esto es más fácil decir que hacer. ¿Por dónde comienzo?

El entorno es infinito pues incluye todo lo que está fuera de la organización. Sin embargo, veamos aspectos del entorno ante los cuales es sensible la organización y a los que debe responder para sobrevivir. El entorno organizacional se define como todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que tienen el potencial de afectarla en todo o en parte.

El entorno de una organización se entiende si se analiza su dominio sobre sectores próximos. Es el territorio que una organización toma para ella respecto de productos, servicios y mercados atendidos. El dominio define el nicho de la organización y los factores externos con los cuales interactuará para alcanzar sus metas. Por ejemplo, el dominio de AT & T la pone en contacto con clientes, competidores, proveedores, reglas y regulaciones gubernamentales. Para poder comprender qué es esto del entorno pensemos que comprende varios sectores o subdivisiones del ambiente externo los que contienen elementos similares. Se pueden analizar diez sectores para cada organización: industria, materias primas, recursos humanos, recursos financieros, mercados, tecnología, condiciones económicas, gobierno, aspectos socioculturales e internacionales.

<sup>24</sup> Especialización en Negocios Internacionales, Perú 21

## Capítulo 1: Marketing

. En la mayor parte de las compañías, los sectores pueden subdividirse todavía más en las actividades del entorno general.

Una forma ordenada de ver el entorno es clasificación en 10 ambientes:

<b>El Entorno de una Organización</b>	
1. Sector Industrial: competidores, competitividad y tamaño de la industria, industrias relacionadas.	7. Sector de Condiciones Económicas: precisión, tasa de empleo, índice de inflación, tasa de inversión, crecimiento económico.
2. Sector de Materias Primas: proveedores, fabricante, bienes raíces, servicios.	8. Sector Gubernamental: ciudad, estado, leyes federales y reglamentos, impuestos, servicios, sistema judicial, procesos políticos.
3. Sector de Recursos Humanos: mercado laboral, agencias de empleos, universidades, centros de capacitación, empleados de otras compañías, sindicalismo.	Sector Sociocultural; edad, valores, creencias, educación, religión, ética laboral, movimiento ecologistas y en pro del consumidor,
4. Sector de Recursos Financieros: mercados accionarios, bancos, ahorros y préstamos, inversionistas privados.	10. Sector Internacional competencia y adquisición de empresas extranjeras, ingreso a los mercados de ex- portación, aduanas toráneas, reglamentaciones, tipo de cambio.
5. Sector del Mercado: clientes, consumidores, usuarios potenciales de bienes y servicios.	
6. Sector Tecnológico: técnicas de producción, ciencia, centros de investigación, automatización, materiales novedosos.	

### Las actividades del entorno

La actividad del entorno incluye sectores con los cuales la organización interactúa directamente y que tiene un impacto directo en su capacidad para alcanzar sus metas. Las actividades del entorno suelen incluir la industria, materias primas y mercados, y tal vez, los sectores de recursos humanos e internacional.

Los ejemplos siguientes ilustran la forma en que cada sector puede afectar a las organizaciones:

En el sector de la industria, los productos de marca renombrada luchan con las marcas de tienda que son de menor costo Procter & Gamble recorta precios en el líquido lavatrastos Joy, el detergente Era y los pañales desechables Luvs para competir con marcas de descuento de productos similares.

Otras compañías decidieron que si no podían derrotar las marcas de las tiendas, podrían unirse a ellas. Por ejemplo, RJR Nabisco ha anunciado planes para hacer pruebas en el mercado de galletas dulces y saladas de marca privada, de menor precio, en algunas tiendas. Una forma ordenada de ver el entorno es clasificarla en 10 ambientes:

Un ejemplo interesante del sector de materias primas se relaciona con la industria de bebidas enlatadas. Los acereros poseían este mercado hasta mediados de la década de los sesenta, cuando Reynolds Aluminum Company lanzó un enorme programa de reciclado de aluminio para obtener una fuente de materias primas más barata, y hacer que las lastas de aluminio tuvieran un precio competitivo en el acero.

En el sector de mercado, compañías de juguetes con Mattel y Tyco han introducido en el mercado norteamericano muñecas afro-estadounidenses en respuesta al creciente poder de compra de este grupo étnico; y grandes compañías de cosméticos, como *Maybelline*, hace fuertes inversiones en el desarrollo y producción de productos orientados hacia pieles más oscuras.

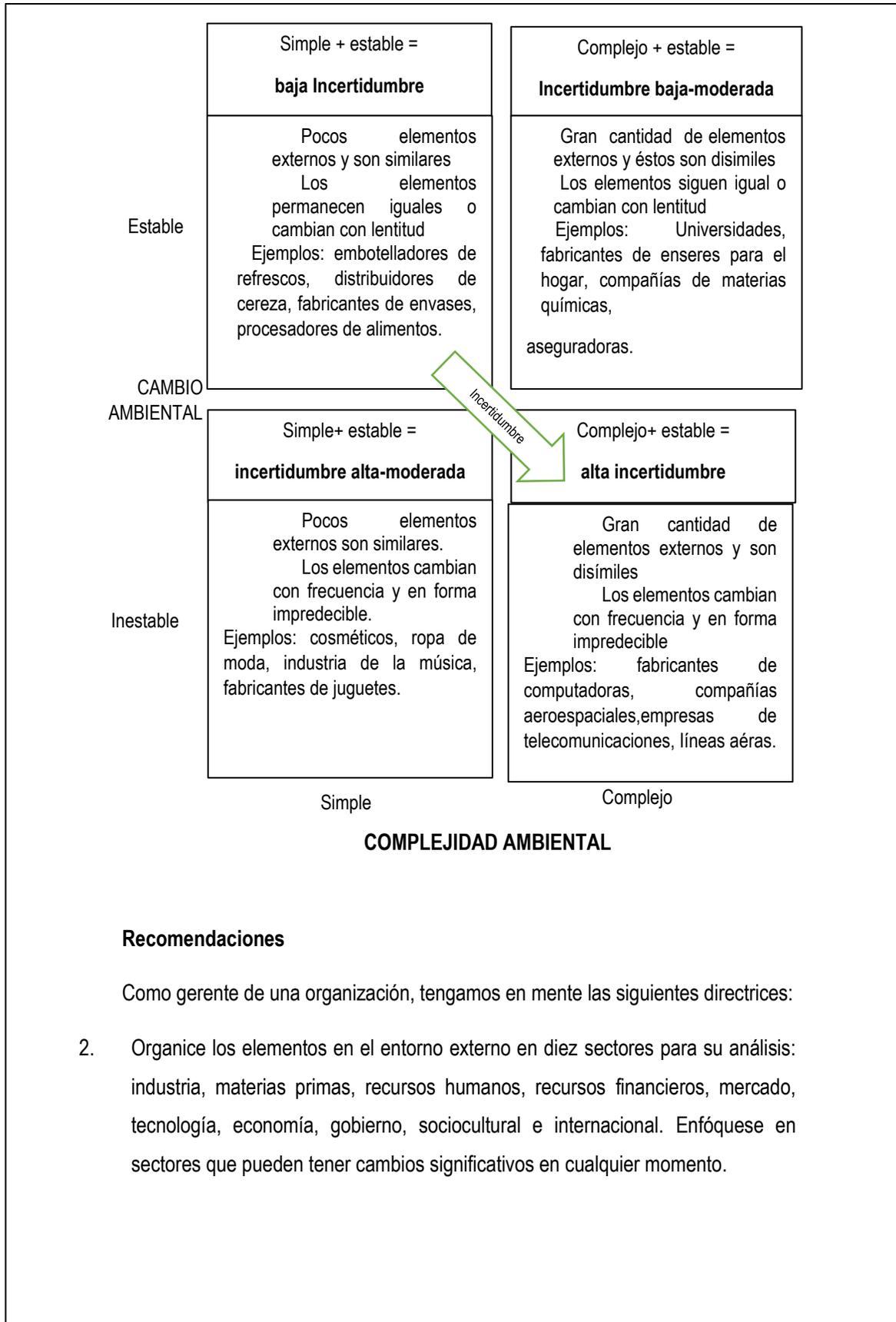
Los sindicatos siempre han sido una fuerza significativa en el sector de recursos humanos. Más de 32,000 maquinistas sindicalizados fueron a huelga en las plantas de Boeing en los estados de Washington, Oregon y Kansas para demandar mayores salarios y cláusulas de seguridad en el empleo. Con numerosos pedidos de avisos para grandes aerolíneas pendientes, Boeing se vio en la necesidad de rendirse, concediendo la mayor parte de las demandas sindicales.

Para los fabricantes estadounidenses de automóviles, el sector internacional es parte de las actividades del entorno porque enfrentan una ruda competencia del exterior, incluso in creciente número de plantas de fabricación de propiedad extranjera en territorio estadounidense. El sector internacional como parte del entorno general se analiza con más detalle en este capítulo.

### **El Entorno Dinámico**

El entorno es dinámico. Veamos el marco para la evolución de la incertidumbre ambiental.

## Capítulo 1: Marketing



### Recomendaciones

Como gerente de una organización, tengamos en mente las siguientes directrices:

- Organice los elementos en el entorno externo en diez sectores para su análisis: industria, materias primas, recursos humanos, recursos financieros, mercado, tecnología, economía, gobierno, sociocultural e internacional. Enfóquese en sectores que pueden tener cambios significativos en cualquier momento.

2. Revise el entorno externo en busca de amenazas, cambios y oportunidades. Use las funciones de enlace sobre los límites, como los departamentos de investigación del mercado y conocimiento de la competencia, para aportar a la organización información sobre cambios en el entorno. Mejore la capacidad de enlace sobre los límites cuando el entorno sea incierto.
3. Acople la estructura interna de la organización al entorno externo. Si éste es complejo, desarrolle más la estructura de la organización. Asocie un ambiente estable con una estructura mecánica y un ambiente inestable con una estructura orgánica. Si el entorno externo es complejo y cambiante, haga que la organización sea muy diferenciada y orgánica, use mecanismos para lograr la coordinación entre departamento y prepárese para imitar a otras organizaciones.
4. Extiéndase y controle los sectores externos que amenacen a los recursos necesarios. Influya en el dominio al ocuparse de actividades políticas, hacerse miembro de asociaciones industriales y establecer vínculos favorables. Establézcalos por medio de propiedades, alianzas estratégicas, cooptación, directorios entrelazados, reclutamiento de ejecutivos, publicidad y relaciones públicas. Reduzca la cantidad de cambio o amenazada del entorno externo para que la organización no tenga que cambiar internamente.

Como vemos existen formas de manejar o leer el entorno. No naveguemos a oscuras. No podemos tampoco dejar de considerar a la SUNAT. Así pues paraísos fiscales, los de mi época.

### PARAÍOS FISCALES, LOS DE MI ÉPOCA

El 18 de octubre del 2000 la Sunat, siempre creativa, golpeó de manera singular a los abogados tributaristas dejándolos sin una de sus herramientas más eficaces de planeamiento: Los paraísos fiscales.

Tornando una piña colada y bronceándose frente al mar, Juan Luis fue sorprendido por un mozo del hotel que, enfundado en un traje blanco, incluyendo guantes, traía en una bandeja una demorada carta del Perú hasta esta hermosa Isla Caimán.

Estimado Juan. El exministro Boloña ha logrado que promulguen la ley 27356 la que dice:

#### **Ingresos gravados como rentas de fuente peruana**

Son rentas de fuente peruana, siempre que la empresa domiciliada en el Perú deduzca dichos conceptos, para efectos de la determinación de su Impuesto a la Renta:

Las rentas que obtengan las personas o empresas residentes en países o territorios de baja o nula imposición por la prestación de servicios, transferencia de intangibles, cesión de derechos o cesión en uso de bienes ubicados fuera del territorio nacional.

Además son ingresos gravados en el Perú los ingresos obtenidos por personas o empresas residentes en países o territorios de baja o nula imposición por gastos realizados en dichos países o territorios por empresas domiciliadas; y

Son ingresos gravados en el Perú las ganancias de capital provenientes de la transferencia de créditos realizadas por empresas domiciliadas hacia personas o empresas residentes en paraísos fiscales.

Juan, respiró hondo y pensó. Así que ahora todo es renta peruana, ¿que más me pueden aumentar? bueno, no puede ser peor.

Al leer la carta Juan se quedó pasmado y se dio cuenta que todas las operaciones de comercio internacional y de manejo de marcas en los paraísos fiscales, por mandato divino, no solo eran de renta peruana, sino que no serían gastos sino se gravaran.

¿Qué países están en la colada?

Bueno, son muchos, pero mencionaremos algunos: Bermudas, Bahamas, Islas Turks y Caicos, Cayman Island, Jersey, Dominica, Liechtenstein, Jamaica, Andorra, Islas Vírgenes, Mónaco, Antillas Holandesas y Aruba, San Vicente y Barbados, Santa Lucía, Granada, Panamá, Trinidad y Tobago, etc.

En una postdata el abogado de Lima agregó lo siguiente, asegurándose de malograrle el día a él y a miles de empresario del Perú.

Valorización de operaciones.

En los casos de ventas, aportes de bienes y demás transferencias de propiedad a cualquier título, así como prestación de servicios y cualquier otro tipo de transacción el valor asignado a los bienes, servicios y demás prestaciones será el de mercado, la Sunat tiene la facultad para ajustar los valores que no sean los de mercado hayan sido sobrevaluados o subvaluados. El ajuste será aplicable tanto para adquirente como para transferente.

La Sunat tiene la facultad para aplicar el método de valoración que resulte más apropiado para reflejar la realidad económica de la transacción tales como los métodos de costo incrementado y precio de reventa los cuales se regularán por Decreto Supremo.

Para las transacciones que se realicen desde, hacia o a través de países o de territorios de baja o nula imposición la Sunat aplicará el método de valoración que estime conveniente los cuales se regularán mediante Decreto Supremo.

Pese al calor Juan se quedó helado. Tiritaba de terror y la gente pensaba que se moría. Dios, la Sunat va a decir cuál es el valor de mercado. No en forma técnica sino como le venga en gana. El contribuyente quedaba finalmente a merced del criterio del fiscalizador. Juan sigue descansando, pero en el Larco Herrera donde no deja de decir una y otra vez que él sabe como reflejar la realidad económica de la transacción mejor que la Sunat. Los demás locos se ríen de su ingenuidad pues están locos, pero no son tontos.

## Capítulo 1: Marketing

### 5.2 ¿Cuál es el objetivo del plan de marketing internacional?

**Diversificar el riesgo comercial** El plan se concentra en dirigir la operación a entornos económicos y sociables favorables.

**Alargar el ciclo de vida del producto o servicio.** Focalizar las acciones en mercados en vías de desarrollo, una vez que en el mercado de origen el producto o servicio concluya.

Protegerse de la competencia diversificando posiciones y vigilando la actividad de los mercados.

### 5.3 ¿Cuáles son los pilares de un plan de marketing?

1. **Adaptación.** Cada tipo de producto o servicio requiere una estrategia comercial diferente.
2. **El precio competitivo surge de la política de precios.** Se debe liderizar al cliente con promociones y descuentos.
3. **Estrategia comercial.** cubre elementos culturales.
4. **Renovación.** Es esencial en un entorno global, motivo por el cual el plan de marketing se revisa con regularidad.



## 6 LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL <sup>25</sup>

El mercado obliga a las empresas a desarrollar una relación con sus socios estratégicos. Los acuerdos deben generar beneficio para ambas partes. La negociación internacional tiene como principal objetivo llegar a un acuerdo comercial favorable y duradero.

### 6.1 Modelos de Negociación Internacional

#### 6.1.1 Modelo Distributivo

Se basa en el regateo, donde cada parte toma una posición y lo que gana una pierde la otra. El vendedor ofrece y propone el precio más conveniente para él y trata de convencer al comprador que acepte su propuesta. La base es el regateo, el engaño y la terquedad.

#### 6.1.2 Modelo integrativo

El negociador prepara sus preguntas con anticipación. La Posición se ajusta a criterios objetivos referidos al negocio. Se establecen reglas de mutuo respeto para generar ofertas que satisfagan los intereses de ambos.

#### ¿CÓMO NEGOCIAR ADECUADAMENTE?

Los negociadores buscan en forma conjunta una solución al problema que los aqueja. En vez de manejar el problema en forma competitiva fijando puntos de resistencia, niveles de aspiración y metas, las partes desarrollan una metodología orientada a resolver el problema que aqueja a ambos. Debido a esto la negociación integrativa requiere una actitud similar a la que tienen dos alumnos resolviendo un arduo problema de álgebra.

En toda negociación integrativa existen las siguientes características:

- Un intento consciente y serio de comprender las necesidades y objetivos de la contraparte, los participantes son resolutores de problemas.
- Una comunicación fluida.
- Énfasis en aspectos comunes e identificación de las diferencias. Soluciones que satisfagan metas y objetivos de ambos lados.
- Los negociadores crean valor en forma conjunta, concentrándose en los intereses y preferencias de la otra parte.

---

<sup>25</sup> Flint, Pinkas. Negocios y Transacciones Internacionales. Marketing, finanzas y logística. Grijley

## Capítulo 1: Marketing

Habiendo señalado las principales características de este tipo de negociación veamos ahora en que consiste el método integrativo:

1. En primer lugar, se debe entender que los negociadores son antes que nada personas y, por lo tanto, tienen emociones, valores y diferentes antecedentes personales, es decir, son impredecibles. Pero usted también lo es, por esto debe preguntarse: ¿estoy dando suficiente atención al problema humano?, ¿existe una dimensión humana en todo proceso de negociación?
2. Cada negociador tiene dos tipos de intereses: uno en sustancia o contenido y otro en la relación. La relación interpersonal tiende a malograrse en la discusión del problema, la negociación posicional o distributiva coloca la relación y el aspecto sustancial en conflicto. Es debido a esto que debemos centrarnos en los intereses no en las posiciones.
3. Se debe generar alternativas en beneficio mutuo, aun cuando los intereses son diferentes, se pueden elaborar alternativas que beneficien a ambas partes.
4. Debe tenerse cuidado en las percepciones de las actitudes de la contraparte: no se debe deducir las intenciones de la contraparte de sus propios miedos o temores, no culpar a la contraparte por sus problemas, se debe discutir expresamente la percepción de cada uno, otorgar una participación clara en el resultado final asegurándose que participen en el proceso, permitir a la otra parte una salida digna frente al problema.

Para la implementación de ser método debemos tener en claro dos objetivos:

- Protegernos de un acuerdo que debemos rechazar
  - Ayudarnos a conseguir el máximo desde nuestra perspectiva, de modo tal que el acuerdo al que se arribe satisfaga nuestros intereses tan bien como sea posible
  - Para conseguir lo máximo de nuestras posibilidades debemos:
  - Conocer nuestras alternativas a la negociación, mientras más las conozcamos mayor será nuestro poder
  - Desarrollar nuestras opciones
  - Considerar las opciones de la otra parte
- 5.

En lo que se refiere a la protección de los acuerdos que debemos rechazar debemos tener en cuenta:

El costo de usar un punto de arreglo mínimo es alto e ineficiente. Un punto mínimo puede protegerlo de aceptar un mal arreglo, pero también impide la invención y acordar una solución que hubiere sido inteligente aceptar. Un punto arbitrario no es una medida adecuada de lo que debe aceptarse

Conocer la mejor alternativa a un acuerdo negociado. Es el estándar contra la cual cualquier propuesta debe medirse. El el único que puede protegerlo contra la aceptación de términos no favorables, así como contra el rechazo de aquellos términos que si debió aceptar. Es además flexible, pues varía en el tiempo y por las condiciones internas y externas del proceso de negociación.

Para transformar un proceso distributivo en integrativo debemos tener en cuenta, en primer lugar, que existe constante tensión entre las acciones para crear valor y cooperar con las de competir y reclamar valor. Pero para evitar caer en un proceso de regateo, de tipo suma cero tenga en cuenta lo siguiente:

1. Cree repetición: si son varias interacciones se incrementa la cooperación
2. Construya reciprocidad al compartir información: sea abierto, sea condescendiente, sea de ideas tentadoras.
3. Efectúe ofertas a su contraparte, de modo tal que este solo puede aceptar si está diciendo la verdad, considere que la contraparte puede mentir.
4. Investigue a la contraparte antes de la negociación.
5. Explore el posible uso de mediación.
6. Varié alternativas. asuntos y percepciones de los intereses.

Negociar empresarialmente es lograr algo ventajoso para todos y sobre todo sostenible.

### 6.2 Identificar el contrario

#### 6.2.1 La Negociación con japoneses

El estilo de negociación japonés es único, distinguible y diferenciable de cualquier otro. Es producto de factores ambientales, históricos y culturales. Tres son los factores ambientales más saltantes: 1) la geografía insular y montañosa del Japón; 2) densidad demográfica y 3) la importancia del cultivo del arroz como base de su alimentación.

El primer factor - geografía insular y montañosa del Japón - ha creado un desarrollo histórico singular y distinto que en el resto del continente asiático.

Para los japoneses la negociación es más un ritual de acciones pre-terminadas y pre-especificadas por las relaciones jerárquicas. No se espera ganar o perder en la mesa de negociación. Se lleva a la mesa acuerdos trabajados fuera de ella.

En Japón toda la información necesaria para cristalizar un negocio es unidireccional. En otras palabras, los vendedores describen con gran detalle lo que tienen y los compradores consideran, sopesan y evalúan esta información para, finalmente, tomar una decisión. Los vendedores no objetan o cuestionan la decisión, en tanto confían que los compradores tomarán en cuenta sus intereses. Así, la información fluye en una sola dirección: del vendedor al comprador.

La negociación con los japoneses requiere de tiempo y planeamientos claros.

- ❖ Llegan en grupo. El jefe de la delegación no habla o habla menos que sus subalternos.
- ❖ Solicitan información detallada sobre el negocio.
- ❖ Realizan muchas preguntas y prevalece lo colectivo sobre lo individual. No existe el ego personal en las discusiones.
- ❖ Aceptan y apoyan con mayor facilidad las decisiones tomadas.

##### 6.2.1.1 Tate shakai: una sociedad vertical

Si comparamos el estilo de negociación norteamericano con el japonés veremos que, sin duda, la diferencia más saltante es la importancia que cada uno confiere a la categoría social o status. La formalidad japonesa contrasta fuerte y abiertamente con la informalidad americana.

En un nivel interpersonal la diferencia de categoría social surge por razones de sexo, edad, educación u ocupación. En las relaciones de negocios el poder surge en función del tamaño y prestigio de la compañía, la estructura de la industria (número de competidores) y muchas veces la identidad del comprador.

Este aspecto es interesante: en Japón el comprador no sólo es un rey, como dice todo especialista en marketing, sino que es más que un rey. Un reporte de la Japan Export Trading Office (JETRO) afirma: "En Japón, como en otros países, el comprador es rey, sólo que acá es más que rey. Aquí el vendedor, además de confirmar las condiciones de precio, entrega, especificaciones especiales y otras condiciones usuales, debe hacer lo posible por satisfacer los deseos del comprador. Muchas compañías que hacen negocios en Japón tienen como práctica dar más de lo que les exigen sus contratos".

Así pues, en Japón las reglas para el comprador y para el vendedor son distintas. En Japón la gente de todos los niveles se siente incómoda si no se aclaran y hacen explícitas las distinciones de rango social o si éstas no se entienden claramente. Por el contrario, en Estados Unidos -sociedad con una alta movilidad- se hacen grandes esfuerzos por suprimir las diferencias de clase social.

Para los japoneses la negociación es más un ritual de acciones predeterminadas y pre-especificadas por las relaciones jerárquicas. No se espera ganar o perder en la mesa de negociación. Se lleva a la mesa acuerdos trabajados fuera de ella.

#### **6.2.1.2 Amae: dependencia indulgente**

Si bien es cierto que los compradores japoneses tienen la libertad de escoger el negocio que desean -y por ello encontrarán poca argumentación en contra de parte de los vendedores- esta libertad lleva implícita una responsabilidad: la de considerar las necesidades e intereses de los vendedores. Los vendedores japoneses tienen confianza en que los compradores no se aprovecharán de ellos. Esto se conoce como amae y como valor cultural se halla entrelazado en la psiquis de Japón.

#### **6.2.1.3 Nagai tsukai: relaciones extensas y permanentes**

En Japón los negocios se diseñan con una perspectiva en mente de largo plazo. Los gerentes japoneses se hallan más predispuestos a mirar objetivos de largo plazo que, por ejemplo, sus contrapartes norteamericanas. Las relaciones personales y sociales son de por vida y por ello se ingresa en ellas lentamente, con cuidado y en la forma social prescrita. Este mismo proceso se repite para las relaciones de negocios.

Establecer relaciones de largo plazo tiene dos consecuencias para las negociaciones con Japón:

La parte japonesa dedicará el tiempo suficiente a averiguar profundamente los antecedentes de la contraparte. Se hallarán dispuestos a invertir dinero y tiempo en todas las etapas iniciales de negociación y en los rituales de acercamiento. Esto involucra consultas con cámaras de comercio, banco, antecedentes personales, familiares, universitarios, hobbies, etcétera.

## Capítulo 1: Marketing

El nagai tsukai implica, además, el formato, la estructura y la presentación del negocio mismo. Los negociadores japoneses se muestran orientados a compromisos de largo plazo. Las ganancias de corto plazo son importantes, pero secundarias frente a una asociación comercial prolongada y positiva para ambos.

### 6.2.1.4 Naniwabushi: aproximación del vendedor

En Japón toda la información necesaria para cristalizar un negocio es unidireccional. En otras palabras, los vendedores describen con gran detalle lo que tienen y los compradores consideran, sopesan y evalúan esta información para, finalmente tomar una decisión. Los vendedores no objetan o cuestionan la decisión, en tanto confían (amae) en que los compradores también tomarán en cuenta sus intereses. Así, la información fluye en una sola dirección: del vendedor al comprador.

En su libro *Melodrama in Japanese Negotiations*, Robert Moran nos dice:

"La agenda de un vendedor japonés está constituida de modo similar a un cántico japonés que data del siglo XI llamado Naniwabushi, que tiene tres fases o tiempos:

1. Apertura o kikkake: Proporciona el marco general de la historia y dice lo que la gente involucrada piensa o siente.
2. Seme: Es el recuento de los eventos críticos.
3. Urei: Expresa pathos o sentimiento, pena por lo que sucede y por aquello que se pide".

La solicitud viene al final de este proceso y luego de una larga explicación de las razones por las que se formula el mismo.

Como puede verse, este estilo difiere enormemente del estilo occidental, donde predomina primero el pedido o solicitud junto a tácticas persuasivas y alguna que otra explicación cuando ésta es solicitada.

### 6.2.1.5 Banana no tataki uri: aproximación de venta ambulatoria de plátanos

En los días de venta ambulatoria en Japón, los vendedores de plátanos eran notorios por pedir precios exageradamente alto para luego rápidamente rebajarlos ante la reacción airada de los compradores. Este término -Banana no tataki uri- caracteriza en la actualidad un estilo similar usado por los hombres de negocio japoneses. En lugar de comerciar plátanos se comercian actualmente fábricas, licencias, cadenas de distribución, etcétera, y es frecuente encontrar esta táctica en las negociaciones internacionales con japoneses. No cabe, pues, sorprenderse si la primera oferta o contraoferta es exageradamente alta o baja, pues sólo están probando el rango de posible acuerdo.

#### **6.2.1.6 El Shokaisha y el chukaisha: persona que presenta el negocio y mediador**

En su libro *Toe Japanese Way of Doing Business*, el autor Boye De Mente menciona la importancia de terceras personas en los procesos de negociación con Japón. Estas pueden ser amistades o personas neutrales. Las relaciones de negocios en Japón se establecen a través de conexiones apropiadas y presentaciones de asociados. Una tercera parte (generalmente un banco o una trading company) familiar a ambas partes se encarga de hacer las presentaciones.

Esta tercera parte se denomina shokaisha en el Japón. Si a lo largo del proceso de negociaciones la situación se deteriora, será necesaria la participación de un tercero externo al proceso que medie las diferencias. A este tercero se le conoce como chukaisha.

#### **6.2.2 La Negociación con los Países Árabes**

El hombre de negocios occidental puede tener que esperar largo tiempo para ver a su anfitrión. El sentido del tiempo es distinto al de Occidente. Una vez en la reunión, el hombre de negocios occidental verá que la sesión sufre frecuentes interrupciones. Constantemente llegan visitantes y mensajeros con comunicaciones. Los mensajeros entran y salen creando un ambiente diferente - y probablemente incómodo - para el negociador occidental

Sin embargo, es de mala educación, frente a los árabes, mostrar impaciencia o no dar la debida atención a la parte preliminar de la reunión en todo lo que corresponde a lo social

Las personas de los Emiratos Árabes Unidos son consideradas amistosas y corteses. Una palabra es de suma importancia en el mundo árabe y esta es "religión". La religión es parte del quehacer diario de los musulmanes. Un visitante que conoce y respeta la religión islámica ganará una recepción favorable en todo lugar. La gente de los Emiratos - así como los árabes en general- otorgan gran importancia a los modales, la generosidad y la hospitalidad. El visitante debe aceptar todos los gestos amigables.

Para los árabes, persas, turcos e israelitas negociar es un acto amistoso.

- ❖ Envían representantes de estatus social respetado
- ❖ Manejan en secreto la información. Es un arma para regatear
- ❖ Respetan los acuerdos verbales pues es parte del honor familiar. Son negociadores que toman altos riesgos
- ❖ Son religiosos y formularán cualquier problema en estos términos.

En cuanto a los temas de conversación es importante seguir el siguiente patrón:

1. Evita tratar asuntos de negocios hasta que conozcas bien a tu anfitrión.

## Capítulo 1: Marketing

2. Evita cualquier pregunta o comentario sobre la(s) esposa(s) de un hombre o sobre sus hijos, si éstos tienen más de doce años.
3. Evita preguntas de tipo coloquial que puedan ser mal interpretadas por tu huésped árabe.
4. Evita juramentos y chistes de doble sentido.
5. Evita los temas de política, religión o financieros.
6. Evita cualquier discusión sobre Israel

Al dialogar, los árabes se aproximan más de lo que acostumbran hacerlo los occidentales. La distancia para conversar, negociar o discutir es de apenas 25cm, y para resaltar más su punto de vista a los árabes les gusta tocar, descansar una mano en el hombro, dar palmadas o abrazos. Sin embargo, no se acostumbra el abrazo occidental ni dar palmadas en la espalda. Al estrecharse las manos, resultaría incómodo para el negociador occidental comprobar que se hace en forma suave y no enérgica. El contacto visual no es usual en la primera reunión, lo que también genera incomodidad en los negociadores occidentales.

Besarse en ambas mejillas es común cuando hombres se encuentran con hombres y mujeres con mujeres. Se produce más contacto corporal entre los hombres árabe que entre los hombres en occidente.

En la cultura árabe se presenta un uso extenso de la comunicación no verbal. Ésta incluye el hablar con las manos y usar expresiones faciales. Así, una elevación de las cejas, un chasquido con la lengua o el uso de ambas simultáneamente significa "no". Por otro lado, la afirmación se manifiesta con la inclinación lateral de la cabeza.

En cuanto al uso de las manos debe señalarse que la mano derecha es la mano pública y la izquierda la privada. No debe nunca darse, aceptarse o usarse un objeto con la mano izquierda. Jamás se come con la mano izquierda. Colocar las manos en las caderas es considerado como un desafío en los países árabes, por lo que debe tenerse cuidado con los signos no verbales.

Nunca deben exponerse las suelas de los zapatos, pues esto es un grave insulto, y estornudar o sonarse la nariz deben hacerse en forma rectada como deferencia a la contraparte.

### 6.2.2.1 El proceso de negociación

Los árabes ven los negocios como una forma más de placer. No existe un negocio que se concrete en un tiempo breve en los Emiratos Árabes Unidos. Esta falta de resultados rápidos frustra a los hombres de negocios en general, y a los negociadores occidentales en particular. Para dar frutos los negocios requieren de meses de tratos previos.

La aproximación general de la contraparte árabe a todo negocio es que éste no está vinculado al tiempo. Uno generalmente **escucha Insh Allah o Dios lo quiere** como respuesta a una pregunta. La paciencia es una virtud y el negociador comercial internacional debe volver una y otra vez antes de alcanzar el éxito que desea.

Para iniciar un negocio comercial internacional en los Emiratos Árabes Unidos se debe encontrar un auspiciador local. Cualquier interés extranjero necesariamente debe estar representado por un agente local.

Encontramos dos modelos de negociación que surgen de siglos de tradición e historia. El primero se conoce como "modelo de mercado" (suq) y se caracteriza por la negociación y regateo típico de la plaza del mercado. El segundo es el "modelo tribal", que refleja la forma en la cual los beduinos históricamente resuelven sus disputas a través de una serie de posturas, confrontaciones rituales, retórica encendida, mediación y acuerdos que permiten salvar cara y, de este modo, salvar el honor.

#### **6.2.2.2 El modelo del mercado (suq)**

El modelo de mercado es familiar a cualquiera que conoce el medio Oriente. En su versión extrema constituye un estereotipo. En este caso, el estereotipo contiene elementos de verdad. En el mercado las transacciones son precedidas por elaborados rituales.

Nadie espera entrar al mercado (suq) con un precio fijo en mente y hacer una propuesta económica directa según una valoración justa o equilibrada. En lugar de ello, debe haber un periodo previo en el cual se discuten temas que van más allá de la transacción que se contempla. Esto involucra el ritual de establecer una relación personal. Una vez que ésta se ha logrado convenientemente luego de numerosas tazas de café y té, comienza el proceso de negociación. El vendedor empieza con un precio mucho más alto del que se espera obtener y parte del juego es el trabajo que se debe hacer para lograr un compromiso negociado. Probablemente las dos partes saben de antemano cuánto es aceptable, pero ninguno, desea revelar su posición final al inicio ni antes del regateo. Típicamente el regateo se desarrollará por algún tiempo extenso. Ambas partes se amenazarán continuamente con romper los tratos y dar por fracasado el proceso. Ambos usarán toda una serie de maniobras y tácticas a fin de descubrir cuál precio mínimo de la contraparte. Al final, el acuerdo se produce y genera satisfacción a ambos.

Por otro lado, el proceso puede dilatarse indefinidamente, lo que constituye un signo de que el lado árabe no está listo para llegar a un acuerdo, pero no desea romper el diálogo. Quienes se enfrascan en este tipo de negociaciones deben esperar en un inicio. posiciones muy lejanas de aquellas que desean aceptar cuando termine el proceso. Dado que el regateo puede ser poco digno, el líder puede permanecer fuera del proceso directo, es decir de la mesa de negociaciones. Pero es importante tener presente que el precio inicial pedido no es el precio final del acuerdo y que se espera que el proceso dure algún tiempo durante el cual se construya la relación personal. Al final las dos partes deben sentirse bien sobre la transacción, pues se presume

## Capítulo 1: Marketing

que harán negocios en el futuro. Los movimientos finales hacia el acuerdo probablemente se efectúen al más alto nivel y éstos se realizarán de modo tal que parezcan o luzcan como grandes concesiones. Estas concesiones; a su vez, deberán ser recíprocas.

### 6.2.2.3 El modelo beduino o tribal

El segundo modelo que a veces caracteriza a la negociación árabe se conoce como modelo tribal o beduino. Cuando las tribus pelean y se ha derramado sangre es inapropiado juntarlas en forma directa para lograr una reconciliación.

Según este modelo se requiere de un intermediario que tiene la confianza de ambas partes y que las puede ayudar a alcanzar alguna forma de conciliación. El honor de ambas partes debe ser cuidado con mucho celo por el mediador. Salvar la cara es el elemento más importante en la conciliación.

El regateo según el modelo de mercado es totalmente inapropiado en este caso. En lugar de ello encontramos gestos y símbolos de generosidad. Mediante estos gestos se ha transformado el ambiente de la negociación. Es función del mediador que cada uno de los gestos de generosidad de una parte sea correspondido. El elemento central en este estilo de negociación es dejar que el intermediario explore detalladamente las posiciones en conflicto antes de que cualquiera de las partes efectúe algún compromiso.

Una vez que el intermediario ha hecho su trabajo, se espera que las partes en conflicto se acerquen y efectúen los movimientos previamente acordados, quizás acompañados de un lenguaje florido y ofertas generosas, y con ello declarar que el conflicto se resolverá. En estos casos el intermediario debe ser muy bien recompensado. No es común, pero hubo varios de estos elementos en la negociación árabe-israelí de Camp David.

### 6.2.3 La Negociación con norteamericanos

El estilo negociador norteamericano se explica por la cultura e historia del pueblo norteamericano. Así: 1) el impacto de las migraciones y la conquista del oeste, 2) el tipo de educación que se proporciona en las facultades de Derecho y Administración de Empresas.

El tratamiento correcto, en un principio, es utilizar Mr. o Miss con el correspondiente apellido. Habitualmente, los americanos prefieren que los tratemos por su nombre y en cuanto nos lo indiquen podremos hacerlo de forma más directa.

El ritmo de las reuniones suele ser rápido. Les gusta ir al grano, es decir, conocer los principales puntos de la propuesta de forma inmediata. Son buenos negociadores.

Los norteamericanos valoran la informalidad y la igualdad en las relaciones interpersonales. El énfasis en el uso de nombres de pila es solo la punta del iceberg. Se trata, consciente o inconscientemente de reducir

señales de estatus y títulos, así como los ambientes formales. En otras culturas, como la japonesa, esto crea confusión y malestar.

Los americanos prefieren «ir al grano» y hacer transacciones que otorguen ganancias para ambas partes.<sup>26</sup>

- ❖ El preámbulo social es corto.
- ❖ No se involucran en emociones fuertes durante la negociación.
- ❖ Se negocia punto por punto en forma secuencial.
- ❖ Son egocéntricos. El poder se utilizará en su propio beneficio
- ❖ En caso de malentendidos, acuden a los tribunales.

Graham y Sano han señalado algunas características del estilo norteamericano. A saber:

**a. Yo puedo ir solo**

El típico negociador norteamericano cree que puede enfrentar solo el proceso de negociación, pues se dice a sí mismo: «Puedo pensar y halar lo suficientemente bien como para conseguir lo que quiero y lo que la compañía necesita. ¿Por qué llevar más gente que la que necesito?». O en el fondo: «¿Por qué no recibir 100 % del crédito por el éxito del proceso?». Este razonamiento determina, por ejemplo, que la parte negociadora norteamericana generalmente sea superada en número cuando negocia con su contraparte japonesa. Negociar solo y no en equipo crea una gran desventaja en el proceso, pues obliga a escuchar, hablar, llevar control del lenguaje verbal preguntar y pensar sin ayuda ni comentarios de terceros. Asimismo, en Oriente, el número de negociadores que participa en una delegación denota la importancia asignada al tema por la empresa, además de posibilitar la negociación en dos niveles, el informal y el formal. Este último, finalmente, permite determinar con precisión las categorías o estatus de los participantes, tan necesario en los procesos con Japón o China.

**b. Informalidad**

Es probable que la informalidad en el manejo de las relaciones humanas obedezca a raíces históricas o a la gran movilidad social existente en Estados Unidos, donde el dinero obtenido por medio del trabajo y la habilidad en los negocios hace posible para cualquier persona elevar su clase social. Este fenómeno no sucede en otras culturas, donde el dinero no da acceso a círculos aristocráticos, de nobleza o de casta.

Detengámonos a reflexionar sobre el sueño americano: una sociedad abierta con fama de «tierra de oportunidades», no solo es la economía más grande del mundo, sino que tiene una actitud multicultural que

---

<sup>26</sup> Especialización en Negocios Internacionales, Perú 21

## Capítulo 1: Marketing

permite el ascenso social mediante el dinero. Inmigrantes pobres pero trabajadores ven educarse a sus hijos en buenos colegios y ganar becas en excelentes universidades. Como se vive una meritocracia, los más brillantes tendrán acceso a grandes empresas, bancos, firmas de abogados. En la misma generación -o cuanto más en una- puede darse el salto social y económico. Cuán lejos de países como los nuestros, en América Latina, África o Centroamérica, donde los mercados son tan pequeños y las economías tan frágiles que obligan a la juventud a migrar, empobreciéndose cada día más por la pérdida de recursos humanos con potencial.

### c. Etnocentrismo cultural y lingüístico .

Al norteamericano promedio no le agrada estudiar o hablar idiomas extranjeros. No nos referimos a la clase alta cosmopolita o académica, sino al promedio. El norteamericano promedio sostiene que el esfuerzo no es necesario, puesto que el inglés es el idioma internacional de los negocios. En consecuencia, esperan que todos hablen inglés.

Este concepto puede ocasionar muchas desventajas para el negociador norteamericano. Efectivamente, la contraparte que sabe inglés puede aducir ignorancia y conseguir el doble de tiempo antes de contestar cualquier pregunta o proposición mediante el uso de intérpretes, además de estudiar cuidadosamente el lenguaje no verbal de la contraparte. Por último, siempre puede argumentar que no ha entendido el sentido de lo que se dijo u ofreció. Estudiar idiomas no sólo permite una comunicación más fluida sino, sobre todo, comprender y dominar otras lenguas. Como parte de su entrenamiento, todo negociador debería estudiar dos o tres lenguas distintas. Más aún no se trata de aprender las más próximas (del castellano al portugués o al italiano) sino aquellas que realmente nos brindan una visión distinta del mundo (del castellano al alemán, al ruso, al hebreo o al árabe).

### d. Autoridad ilimitada

Muchas veces el negociador norteamericano se muestra orgulloso de contar con toda la autoridad para cerrar el negocio y se enoja cuando la contraparte, a mitad del proceso, solicita tiempo para efectuar consultas. Sin embargo, esta limitación de autoridad es común en el plano internacional. Lo extraño es encontrar una autoridad ilimitada en el equipo que negocia. Por ello, siempre debemos determinar el nivel de autoridad o competencia de la contraparte.

### e. Precisión en la materia

A los norteamericanos les gusta abocarse rápidamente en los temas materia de la negociación. Esto no es usual en otras latitudes, donde podemos encontrar pasos o etapas previas que debe cumplirse antes de entrar en la negociación en sí. Así, en otras culturas la primera etapa o sondeo comprende diversas actividades que ayudan a establecer una relación constructiva entre las partes. Aquí encontramos la indagación sobre la

**Pinkas Flint Blank / VISION INTEGRAL DE LA GESTION EMPRESARIAL. APOGEO**

familia, los hobbies, viajes, referencias bancarias y comerciales, antecedentes personales (estudios, compañeros comunes, proveedores y clientes conocidos por ambos). A esta etapa la podemos denominar quién es quién. Se hacen negocios con personas, no con papeles, .

En la segunda etapa, se procede al intercambio de información sobre necesidades, intereses y preferencias que motivan el proceso. Esta etapa proporciona el marco general en el cual se pretende resolver las diferencias. La tercera etapa, llamada persuasión, incluye todos los intentos de cambio de ideas o posición de la contraparte mediante el uso de tácticas persuasivas, argumentos e ideas constructivas. La etapa final es el cierre del negocio en términos mutuamente satisfactorios.

CATEGORIAS	NEGOCIACION ESTILO AMERICANO	NEGOCIACION ESTILO JAPONES
VALORES CULTURALES BASICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitivo</li> <li>- Decisión individual</li> <li>- Acción individual</li> <li>- Relación de individual</li> <li>- Relación de negocios horizontal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperación</li> <li>- Decisión y acción grupal</li> <li>- Relación de negocios vertical</li> <li>- Amae</li> </ul>
	PROCESO DE NEGOCIACION	
INFORMACION NO VINCULADA AL NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carta formal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carta larga y formal</li> </ul>
CAMBIO DE INFORMACION VINCULADA AL NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primeras ofertas justas</li> <li>- Autoridad plena</li> <li>- Cartas en la mesa</li> <li>- Comunicación verbal explícita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Venta de plátanos”.</li> <li>- Crea espacio para maniobras posteriores. Se denomina Tatamae Chonne</li> </ul>
PERSUACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agresiva, tácticas de persuasión lógica</li> <li>- Amenazas</li> <li>- Límites y promesas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación no verbal</li> <li>- Intermediarios y actitud del comprador</li> </ul>
CONCESIONES Y ACUERDOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secuencial</li> <li>- Meta: un buen acuerdo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heurística</li> <li>- Meta: larga relación comercial</li> </ul>

## Capítulo 1: Marketing

Para el negociador norteamericano, el corazón del proceso de negociación se ubica claramente en la etapa de persuasión, razón por la cual se otorga preferencia a [a elaboración de argumentos lógicos y al uso de tácticas y técnicas persuasivas y no a una detallada descripción de necesidades, intereses y preferencias ni al profundo conocimiento de la personalidad de la contraparte.

A continuación, presentamos unos cuadros comparativos sobre los distintos estilos de negociación e interculturalidad

### ESTILOS DE NEGOCIACION

EUROPEO	NORTEAMERICANO	JAPONES
Capitalismo de estado	Capitalismo comparativo	Capitalismo del bienestar
Individualismo tradicional	Individualismo independiente	Colectivismo tradicional
Status por origen	Status por éxito	Status por posición
Liderazgo personal	Liderazgo personal	Consenso de grupo
Enfocado hacia la integridad	Enfocado hacia la recompensa	Enfocado hacia el respeto
Impaciente	Muy impaciente	Paciente
Bastante formal	Informal	Formal
Preámbulo corto	Pocas concesiones	Preámbulo largo
Ofertas justas	Ofertas razonables	Ofertas altísimas
Concesiones modestas	Pocas concesiones	Grandes concesiones
Trato punto por punto	Trato punto por punto	Trato global para todos los puntos
Autoridad considerable	Autoridad absoluta	Ninguna autoridad
Tácticas persuasivas	Tácticas agresivas	Tácticas de consenso
Discusiones lógicas	Discusiones	Análisis de necesidades
Promesas	Amenazas	Compromisos
Buen negocio	El mejor negociador	Negocio a largo plazo
No perder	Ganar	Triunfar

**Pinkas Flint Blank / VISION INTEGRAL DE LA GESTION EMPRESARIAL. APOGEO**

<b>PRESUNCIONES</b>	<b>JAPONESES</b>	<b>NORTEAMERICANOS</b>	<b>LATINOAMERICANOS</b>
<b>EMOCIONES</b>	Las emociones se valoran pero deben ser escondidas	Las emociones no, se valoran en forma importante. Las transacciones son lógicas y sin emoción	Se valora la sensibilidad emocional. Las interacciones pueden ser altamente emocionales y a veces apasionadas
<b>PODER</b>	Poder subliminal Se persigue la conciliación	El juego de poder es frecuente. Preferencia por los litigios y no la conciliación	Se juega con el gran poder El ser más fuerte que los otros es muy apreciado
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Toma de decisión grupal	El trabajo en grupo proporciona ímpetus a los tomadores de decisión.	La decisión se toma por la persona encargada o al mando
<b>INTERACCION SOCIAL</b>	Salvar cara es lo esencial Las decisiones se toman en base a evitar vergüenza de alguien	Las decisiones se toman en base a análisis costo/beneficio. No interesa salvar cara	El salvar cara para uno es crítico para preservar el honor y dignidad
<b>PERSUACION</b>	No es muy argumental Silenciosa cuando se está en lo correcto Respetuosa y paciente La modestia y el valor son valores altamente considerados	Argumentativa Correcta o no impersonal, cuando se discute Practica cuando se presentan argumentos	Apasionado y emocional cuando se disfruta de una interacción cálida tanto como en un debate vivo.

## Capítulo 1: Marketing

### PERCEPCIONES Y ESTEREOTIPOS

Los americanos ven a los limeños como sanguíneos (aspectos negativos)	Los limeños ven a los americanos como coléricos (aspectos negativos)
<p>Desorganizados</p> <p>Olvidan sus obligaciones</p> <p>No son tenaces</p> <p>Indisciplinado</p> <p>Sus prioridades son equivocadas</p> <p>Deciden por sentimiento</p> <p>Pierden el tiempo hablando</p> <p>Buscan reconocimiento</p> <p>Elaboran excusas</p> <p>Se quedan en lo trivial</p> <p>Son controlados por las circunstancias</p> <p>Se olvidan y perdonan</p>	<p>No se puede relajar</p> <p>Son muy agresivos</p> <p>Inflexibles</p> <p>No les gusta las emociones o las lagrimas</p> <p>Tienen a sobre dominar</p> <p>Tienen poca tolerancia para soportar errores</p> <p>Manipulan a la gentes</p> <p>Son exigentes con los demás</p> <p>El trabajo es su Dios</p> <p>Conocen todo</p> <p>Pueden hacer todo mejor</p> <p>Demasiado independientes</p> <p>Pueden estar en lo correcto pero son impopulares</p>

### CONTRASTE ENTRE PRESUNCIONES CULTURALES NORTEAMERICANAS Y JAPONESAS

<b>CULTURA NORTEAMERICANA</b>	<b>CULTURA JAPONESA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impaciente</li> <li>- Informal</li> <li>- Orientado a la acción</li> <li>- Basada en el éxito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paciente</li> <li>- Formal</li> <li>- Basada en la relación</li> <li>- Éxito grupal y preocupado por perdida de imagen</li> </ul>

PRESUNCIONES AMERICANAS SOBRE EL ROL DE LA GERENCIA

<b>NORTEAMERICANA</b>	<b>JAPONESA</b>
1. Empleo a corto plazo	1. Empleo de por vida
2. Evaluación y ascensos rápidos	2. Evaluación y ascensos lentos
3. Carreras especializadas	3. Carreras no especializadas
4. Decisión a nivel individual	4. Decisión consensual
5. Responsabilidad individual	5. Responsabilidad colectiva
6. Control explícito y formal	6. Control explícito e informal
7. Preocupación segmentada sobre la gente	7. Preocupación heurística sobre la gente

**6.2.4 Negociación con Europa**

Algunos europeos son comparables con los latinos, pues recargan su tiempo con multitud de actividades. A este grupo pertenecen los españoles, portugueses, italianos y franceses. Por el contrario, otros organizan su tiempo cronológicamente (aquí tenemos a los germanos alemanes, austriacos y suizos), ingleses y escandinavos.

En este grupo, «el tiempo es dinero» (time is money). El proceso se realiza un plan preestablecido y es difícil o imposible cambiar tópicos en una reunión. Para ellos es importante respetar la hora y hasta el minuto de una reunión o de una visita. Si uno no puede llegar a tiempo, se debe llamar con anticipación. Si usted no respeta la puntualidad probablemente no vea a la persona indicada.

Los **alemanes** tienen fama de ser puntuales, procuremos serlo. Siempre es mejor llegar minutos antes que minutos después. Las citas deben ser confirmadas unos días antes de su celebración y no deben ser canceladas salvo por motivos de importancia. No es bueno para la imagen de la empresa cancelar una reunión.

Los hombres de negocios suelen ser francos y directos, y les gusta ir al grano. Hay guías que indican que tienen un leve complejo de superioridad. Cualquier acuerdo o promesa verbal tiene valor pues son personas de palabra.

## Capítulo 1: Marketing

Por otro lado, las costumbres de los hombres de negocios en **Inglaterra** han sufrido una adaptación, la palabra dada es aún de bastante valor, y se puede tener en cuenta como una promesa a cumplir.

Las presentaciones suelen ser formales; con frases del tipo *how do you do*, una de las más utilizadas. Se debe responder de forma educada, respetando sus costumbres y tradiciones. La puntualidad es importante en los negocios, pues el tiempo muy valioso. El problema de las grandes ciudades (el tráfico) puede hacer que en ciertas ocasiones la puntualidad no sea como se pensaba. En las negociaciones con españoles se debe dar importancia a las relaciones familiares o personales. La actitud comercial no es siempre racional El éxito se exhibe y las mujeres son bien aceptadas. El comportamiento es más informal. El *feeling* humano juega mucho en toda decisión. Los españoles aprecian poco una actitud técnica. La puntualidad es un concepto ignorado en España en particular por falta De organización.

### ¡ES QUE NO ME TIENEN PACIENCIA!

Negociar en otro país puede ser una experiencia frustrante sino se conoce la cultura e idiosincrasia del país. Aquí algunos consejos para el sufrido empresario que está convencido del lema exportar o morir.

Ante la profunda crisis que vivimos muchos empresarios han comenzado a ver la salida a sus problemas en otras latitudes. Como no va a dar envidia comprobar que el Perú, luego de décadas, continúe siendo un enano infinitesimal en el comercio mundial en tanto que aquellos que estaban en el partidor hace 3 décadas nos han dejado atrás. Casos hay varios: Corea, Taiwán, Chile, Colombia.

Como no es fácil incursionar en mercados gigantes, pues nuestra oferta exportable es mínima, debemos privilegiar nuestros esfuerzos en los países vecinos. Es aquí donde comienza el truco.

Vender es difícil. Lo es más cuando se incursiona en los mercados internacionales. Si deseamos colocar nuestros productos el primer paso es visitar a los agregados comerciales de la embajada y las cámaras binacionales. Algunos son grandes y organizados, otros lo son solo de nombre. Con mucha buena voluntad nos alcanzan, en el mejor de los casos. catálogos o cientos de nombres. Esto es, por decir, lo menos una pesadilla para el exportador ¿Por dónde comenzar?

Otro camino es preguntar por ferias especializadas. Esto tiene la ventaja de encontrar en un solo lugar la oferta de muchos expositores deseosos de hacer negocio. 8 viajar cuesta. No solo dinero sino tiempo y esfuerzo. Compartamos aquí que significa viajar sin tomar el concepto de espacio y tiempo en cuenta. Una es con guitarra y otra con cajón. La última experiencia la viví en México. País inmenso, enorme y complejo. Mi idea era que si tomarnos Perú y los dividimos en 3 nos da Bolivia y que si lo multiplicamos por 5 da México. Falso. En Bolivia el que no conoce a la minúscula clase empresarial la que le conoce entre si no hará negocios. No interesa cuanto se viaje o cuanta feria se visite. Aquí si funciona el quien conoce a quien. En México, por el contrario, todo es gigante. Por otro lado, la ciudad de México tiene 25 millones de personas. Cada vez que uno toma un taxi demora de 1-2 horas en llegar. El costo es de 12-15 dólares y no se puede tomar cualquier taxi por problemas de seguridad. Lo más interesante - es que con 120 millones de personas en el país y 6 millones de vehículos- en la ciudad, el tiempo puede pasar sin lograr objetivos concretos.

Mi amigo y contacto mexicano, con toda buena intención, organizó visitas a fábricas fuera de la ciudad (alrededor) y en la ciudad de Tampico a casi una hora por avión. Así pasaron las horas y días. A la semana tenemos claro que hay buena charla, mal café y todo se va dejando para el último día con lo cual uno comienza a desesperar. Efectivamente, tal como me habían comentado el día que llegué cuando vamos a partir todos llaman para reunirse.

Felizmente tenemos el e-mail. La moraleja es clara. El tiempo es un concepto relativo. El gigantismo puede confabular contra nosotros. Por ello cuando pensemos en países que son una potencia exportadora (150,000 millones de dólares al año Perú creo que 6,000) pensemos que viniendo del Perú se requiere más tiempo para justificar que valemos la pena. que la organización en sí no está preparada para tratar con nosotros y que debemos tener paciencia. Cual Chavo del Ocho. Pese a ello no olvidemos que Brasil y México son los países grandes en Latinoamérica. Nosotros los últimos. Se trata de seguir esforzándonos.

Aquí algunos consejos finales:

- a. Investiguemos con mucha antelación el área o industria.
- b. Enviemos cartas y obtengamos las citas antes.
- c. No pensemos en tiempos ajustados. Hacer negocios cuesta y dura más de lo pensado.
- d. No nos olvidemos que lo peor es no hacer nada. Basta 1 o 2 contactos y el viaje se paga solo. Sigamos intentándolo.

### ¿CÓMO ACTUAR EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES?

El presente artículo ofrece 1ma visión de los peligros de ignorar el rol de la cultura convirtiendo las negociaciones internacionales en un diálogo de sordos.

Richard Lewis en su interesante libro Cuando las culturas chocan (When Cultures Collide) señala que para un alemán y un finlandés la verdad es la verdad. En el Japón y en Inglaterra la verdad está bien, siempre y cuando no encalle el barco de la negociación. En China no existe una verdad absoluta y en Italia es algo negociable.

Como podemos ver cuando negociamos corremos el grave peligro de - pensar que los demás son como nosotros y que comparten los mismos valores e intereses. Nada más falso. En una economía como la nuestra es prudente salir a los mercados internacionales para ofrecer nuestros productos.

Sin embargo, esta decisión tiene un riesgo y es que nos dejemos engañar y pensemos que ecuatorianos, colombianos, venezolanos o bolivianos son iguales a nosotros. La realidad es que existen problemas profundos que se presentan en el choque de culturas.

Veamos algunos:

1. La Verdad. La noción alemana de la verdad es que esta debe ser absoluta y aunque sea falta de cortesía decirlo es esencial para cualquier relación contractual. Los británicos tendrán más tacto al señalar la verdad para que no destruya el negocio, en tanto que los chinos piensan que no existe una verdad absoluta y que las dos posiciones antagónicas pueden ser correctas. Los franceses, italianos y muchos latinos no somos famosos por nuestra franqueza, sino que privilegiamos la relación interpersonal y el evitar perder cara con lo cual la verdad puede volverse un concepto peligroso. Lo mismo se aplica al Asia y África donde las relaciones entre personas, compañías y grupos sociales se entretienen.
2. Contratos. Si bien la palabra contrato se traduce de un lenguaje a otro sin dificultad no sucede lo mismo con el contenido que se le otorga a la palabra. Los suizos, alemanes, americanos, escandinavos o británicos consideran que el contrato al ser firmado da punto final a la negociación y, por lo tanto, debe respetarse y que de no cumplirse se pueda y, debe, recurrir a las Cortes de Justicia.

En Japón el contrato es un documento que inicia las relaciones y que puede ser reescrito y modificado como lo requieran las circunstancias. En América Latina el contrato es más un resumen de lo que debe alcanzarse y en todo caso se firma para evitar mayores discusiones. Los americanos ven a los japoneses como faltos de ética cuando estos piden modificar los contratos y los japoneses ven a los americanos como faltos de ética cuando estos no tienen la flexibilidad de adecuarse a las nuevas situaciones.

El Silencio. El silencio puede ser interpretado en diferentes formas. Una reacción de silencio ante una propuesta de negocios significa algo negativo para un americano, alemán, francés o italiano. Estamos acostumbrados en el Perú, Estados Unidos o Kuwait a que la conversación es un proceso bilateral en la cual las partes se alternan en la conversación y donde el silencio no pasa de dos o tres segundos, pero en las culturas del Asia, llamadas también culturas que escuchan, el silencio no tiene ningún significado negativo. Tomemos el proverbio chino «Aquellos que saben no hablan, aquellos que hablan no saben». El silencio aquí significa que uno está escuchando y aprendiendo, en tanto que cuando uno habla puede mostrar falta de habilidad, egoísmo o arrogancia. El silencio protege al individuo y su privacidad y por ello en Japón o Finlandia es falta de cortesía forzar las opiniones de los demás y es mejor asentir, sonreír y evitar cualquier discusión.

El lenguaje. Finalmente, no podemos dejar de mencionar la enorme importancia del lenguaje. Somos incapaces de pensar sino a través del lenguaje. Desde nuestra infancia hemos sido concientizados en una forma de pensar que nos ha llevado a una forma de actuar. En otras palabras, el británico el alemán o el esquimal pueden experimentar una experiencia común que se presenta como un caleidoscopio de impresiones, pero al organizar en la mente sus vivencias lo hacen a través del lenguaje y es allí donde unas culturas ven cosas que las otras no pueden ver-

Lewis nos ofrece un excelente ejemplo de cómo se crean estos diferentes mundos al señalar 39 palabras que existen en el lenguaje zulú para el color verde y la pobreza de nuestro idioma frente a esta realidad. El problema del lenguaje empeora cuando negociadores de dos culturas deciden utilizar un tercer idioma como el inglés que para ambos es su segunda lengua.

Como conclusión podemos señalar que, además de prepararnos adecuadamente en cuanto a nuestros productos (precios y condiciones) tengamos en cuenta la cultura y marco mental de nuestros clientes.



### **Documento de transporte**

Instrumento que asegura el embarque de la mercancía, otorga la propiedad de quien lo posee y sin el cual no se la puede retirar en destino:

- En transporte marítimo es el conocimiento de embarque o bill of lading / (B/L)
- En transporte aéreo es la guía aérea o airway bill (AWB)
- En transporte terrestre es la carta de porte.

### **Certificado de origen**

Es el documento que permite identificar y garantizar la procedencia de las mercancías, permitiendo a los exportadores el uso de las preferencias arancelarias que otorga el país importador. En la mayoría de los casos lo extiende la Cámara de Comercio de Lima. Las cámaras de comercio a nivel nacional, la Asociación de Exportadores (ADEX) y la Sociedad Nacional de Industrias realizando previamente el registro obligatorio de la declaración de origen ante la VUCE.

### **Certificado de inspección oficial**

Documento que garantizan el cumplimiento de las especificaciones técnicas de los productos embarcados. Son emitidos por entidades oficiales de control de mercancías restringidas. Entre los certificados más importantes se encuentran:

- Certificado fitosanitario: Garantiza la inocuidad de productos agrícolas y agropecuarios de transformación primaria. Son expedidos por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)
- Certificado zoonosanitario: Refrenda que los animales y productos de origen animal (excepto hidrobiológicos) de transformación primaria estén en condiciones adecuadas. Son expedidos por SENASA.
- Certificado sanitario oficial para productos hidrobiológicos: Avala la condición sanitaria y de calidad de alimentos de origen pesquero y acuícola. Emitido por el Instituto Tecnológico Pesquero del Perú (TTP).
- Certificado sanitario oficial de exportación de alimentos y bebidas: Legitima la inocuidad de alimentos y bebidas para consumo humano. Emitido por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA).
- Certificado oficial de exportación de estupefacientes, medicamentos y otros: Prueba que determinado lote es apto para el consumo humano. Emitido por DIGESA.
- Certificado CITES: Certifica que la exportación de animales, plantas silvestres y otras variedades naturales no constituye una amenaza para su supervivencia. Se tramita en el Ministerio de Agricultura.
- Exportación de réplicas y bienes patrimoniales: Necesario para la exportación de réplicas o recreaciones de piezas u obras que son parte del Patrimonio Cultural de la Nación. Emitido por el Ministerio de Cultura.

## Capítulo 1: Marketing

### ***El contrato de Exportación***

Es el documento que estipula los derechos y obligaciones de cada una de las partes contratantes (exportador e importador) con relación a determinada mercancía, convirtiéndose en un acto jurídico perfecto y acuerdo legal

Sus principales elementos son:

- Información del exportador e importador;
  - Descripción de la mercancía objeto del contrato, especificando peso, embalaje, cantidad y calidad;
  - Condiciones de entrega y traslado de responsabilidad (INCOTERMS).
  - Requisitos y normativas del exportador y del importador.
  - Ley aplicable al contrato (ley del exportador, del importador o arbitraje internacional).
  - Precio unitario y total.
  - Condiciones y plazos de entrega.
  - Bancos que intervienen en la operación.
  - Documentos solicitados por el importador.
  - Plazos de entrega y disponibilidad.
  - Operadores logísticos.
  - Modalidades de seguro, transporte y pagó de flete,
  - Lugar de embarque y desembarque.
  - Inclusión de costos en el precio de la mercancía para la obtención de documentos requeridos en la exportación.

#### **7.1.2 Exportando paso a paso <sup>28</sup>**



---

<sup>28</sup> Ídem

***Paso 1: Formalización de la empresa***

Debe estar formalizado como persona natural o jurídica, la empresa tiene que estar reconocida legalmente y contar con número de RUC. Asimismo, debe estar habilitada para emitir boletas de venta o facturas comerciales. Este procedimiento se realiza en la SUNAT.

***Paso 2: Estudio del mercado***

Realizar un análisis del mercado internacional para determinar la demanda potencial y la oportunidad de negocios. Se debe consultar fuentes de información, tales como estadísticas y bibliografía especializada, así como asistir a actividades de capacitación.

***Paso 3: Perfil del producto***

Efectuar un análisis sobre las características del producto para determinar si este es exportable o no:

- ¿Responde a las necesidades, gustos y preferencias, modas y tendencias de consumo en el exterior?
- ¿Se diferencia en algo con respecto a los productos de la competencia?
- ¿Se ajusta a los requerimientos de cantidad, calidad, etiquetado y protección del medioambiente?

***Paso 4: Promoción del producto***

Para que el producto pueda ser reconocido en el mercado internacional es necesario la promoción comercial, como ferias internacionales, que no solo permiten exhibir el producto sino también establecer contacto con potenciales compradores y evaluar la competencia.

Existen otras formas de contactar clientes, por ejemplo, a través de la participación en ruedas de negocios, misiones empresariales o incluso con promoción directa, haciendo uso de tecnologías de la información.

***Paso 5: Contacto comercial***

Una vez establecido el contacto con el comprador potencial y enviada la información sobre la empresa y sus productos (cotización, catálogos, ficha técnica, muestras) se debe desarrollar un contrato de compra - venta internacional

Si el monto exportado es mayor a US\$ 5000 se debe iniciar el trámite operativo con un agente de aduanas.

## Capítulo 1: Marketing

### Paso 6: Trámites de aduana

Como exportador se debe enviar a la agencia de aduanas o agencia de carga los documentos comerciales de embarque exigidos por el importador. En base a ellos, la agencia de aduanas realiza los trámites ante la SUNAT, solicitando la Declaración Aduanera de Mercancías (DAM), documento oficial para regularizar la salida de los productos.

### Paso 7: Embarque al exterior

En la etapa final, la agencia de aduanas solicita a la agencia de carga la numeración del documento de embarque para el traslado del producto a la nave.

Luego, la agencia de aduana entrega al exportador los documentos de embarque para que lo remita al banco y al importador, vía Courier.

Finalmente, si se cuenta con una carta de crédito en la que se establecen las condiciones de entrega del producto (lugar, precio, forma de pago. entre otros), el banco envía los documentos al banco emisor y si este los encuentra conformes procede a hacer la transferencia del pago a la cuenta.

## 7.2. Colombia

Las exportaciones siguen un proceso e[ que ha sido explicado paso a paso en diversos países por los organismos promotores. Así en Colombia tenemos:



### Paso 1: Prepárese para exportar

## Pinkas Flint Blank / VISION INTEGRAL DE LA GESTION EMPRESARIAL. APOGEO

- Evalúe su potencial exportador;
- Evalúe cuál de sus productos tiene mayor potencial exportador
- Fortalezca sus conocimientos en comercio exterior.

**Paso 2:** Identifique el potencial de internacionalización y los requisitos para su producto

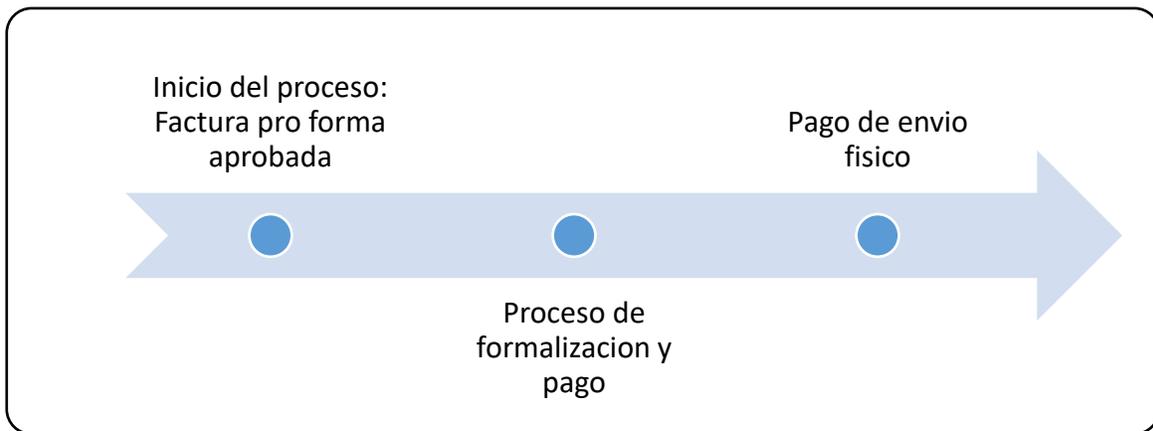
- Identifique la posición arancelaria de sus productos
- Identifique los mercados potenciales para sus productos
- Evalúe condiciones de acceso (certificaciones y otros).

**Paso 3:** Requerimientos del mercado y del comprador.

Conozca las tendencias del mercado y los requerimientos de los consumidores en cuanto a calidad, empaques, contenidos, diseños entre otros.

**Paso 4:** Logística y Distribución física internacional.

Se logrará la máxima eficiencia y efectividad en sus exportaciones. La cadena de distribución física internacional y la logística influyen significativamente en el costo final de un producto.



Fuente: Elaboración Propia

### 7.3. Chile<sup>29</sup>

En Chile el proceso es similar. Veamos las semejanzas y diferencias:

**Paso 1: inicio del Proceso: Factura Proforma aprobada**

Posterior a la negociación, el comprador y el vendedor eventualmente llegan a acuerdo en la forma de una factura proforma aprobada por ambas partes. En esta instancia también se define la forma de pago.

<sup>29</sup> <http://www.prochile.gob.cl/exporta-paso-a-paso/>

## Capítulo 1: Marketing

### ***Paso 2: Proceso de formalización y pago***

Para hacerlo de forma sencilla, asumamos que el pago se efectúa por medio de una carta de crédito:

1. Se firma un contrato de compra venta internacional en el que se establecen los derechos y responsabilidades del exportador y del importador.
2. El importador (comprador extranjero) solicita a su (Banco Emisor) la emisión de una carta de crédito a favor del Exportador.
3. El pago al Exportador lo realiza el Banco Emisor (en nombre del importador) a un banco comercial en Chile (banco receptor o corresponsal) y solo cuando se cumplen a cabalidad las especificaciones estipuladas en la carta de crédito.

### ***Paso 3: Proceso de envío físico***

Cuando los procesos relacionados con el pago están formalizados el exportador debe efectuar las gestiones para el envío de los productos al mercado internacional de destino. Para ello:

1. El exportador contrata los servicios de un Agente de Aduana le entrega un mandato para actuar en su nombre y toda la documentación requerida por el Agente para el correcto desempeño de su gestión.
2. El Agente de Aduana, prepara la documentación legal a ser presentada al Servicio de Aduanas.
3. Si se cumplen los requisitos exigidos por la Aduana, se autoriza la salida y los productos se envían al «puerto de embarque para su despacho a destino.

No conviene quedarnos en lo teórico por ello veamos algunos casos prácticos.

## **8 CASOS PRÁCTICOS**

### **8.1 Caso: Campaña de promoción de la pimienta verde<sup>30</sup>**

Hace varios años nuestra empresa realizó en Suecia una campaña de promoción de la pimienta verde que aumentó las ventas de esa especia. Las importaciones de pimienta verde hecha por Suecia pasaron de unas 3 toneladas en el 70 a un máximo de casi 100 toneladas en 1976. Gran parte de este aumento puede atribuirse a una vigorosa promoción para esta clase de producto, puede servir de ejemplo para el desarrollo y promoción de las ventas de especias.

---

<sup>30</sup> Mattson, Anders, Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT, Desarrollo de productos de exportación. Capacitación para la exportación. Proyecto Regional de capacitación para América Latina RLA/83/026,1987,pp.325-329

### ***Un potencial no explotado***

La pimienta verde no se introdujo en Suecia hasta 1961. Al principio era importada por un famoso restaurante de Estocolmo. Durante los años siguientes la demanda de pimienta verde se extendió a otros restaurantes de lujo. A medida que aumentaba el consumo en el sector de hotelería y similares se creó una pequeña demanda de pimienta verde en envases para la venta del consumidor.

En 1972, nuestra empresa, que es una de las principales casas envasadoras, elaboradoras y distribuidoras de especias en Suecia, estimó que había demanda potencial de pimienta verde suficiente como para justificar una campaña de comercialización a gran escala. La mayor parte de los consumidores no la conocía bien. Por tanto, el mercado potencial era grande, especialmente porque la pimienta verde se utiliza en cantidades entre diez y veinte veces mayores que la pimienta negra para las mismas aplicaciones.

### ***Un nuevo envase***

En 1972, cuando empezamos a examinar la posibilidad de comercializar la pimienta verde, estábamos convencidos de que era fundamental disponer de un envase mejor. Por tanto, el primer paso de la operación consistió en adoptar un nuevo envase. Las latas que se habían utilizado hasta entonces, cuyo peso neto oscilaba entre 25 gramos y 2 kilogramos, tenían la ventaja de que conservaban el producto durante largo tiempo, pero presentaban ciertos inconvenientes. En primer lugar, la salmuera donde se conservaban los granos de pimienta era de aspecto turbio.

Nos interesaba ante todo encontrar un envase que permita al consumidor utilizar y conservar la pimienta durante mucho tiempo sin tener que transportarla a otro recipiente. Decidimos utilizar los envases que ya se utilizaban para las alcaparras, producto al que se aplica un tratamiento más o menos igual que el de la pimienta verde. El propósito tiene que ser bien enjuagado, luego se envasa y seguidamente el frasco se llena de salmuera, que se compone de agua y vinagre.<sup>8</sup> envase escogido para la venta al público fue el frasco de vidrio de 75 mililitros con un contenido de 45 gramos de peso escurrido.

### ***Promoción***

Cuando el nuevo envase estuvo listo, dimos comienzo a la campaña de promoción. Las actividades de promoción iban dirigidas al consumidor. En esta labor de desarrollo del mercado participaron muchas personas, entre ellas especialistas en publicidad y técnicos de la alimentación.

### ***Consumidores***

Los consumidores suecos apenas conocían la pimienta verde. Por otra parte, la pimienta blanca se utilizaba con regularidad en el consumo doméstico y la pimienta negra se empleaba para ciertos platos.

## Capítulo 1: Marketing

En Suecia no suele hacerse publicidad de una sola especie. Por lo general se anuncia la marca de la empresa que vende las especias, (todo un grupo de especias). En este caso, nuestra publicidad sirvió para promover al mismo tiempo la marca y la especie. El anuncio hacía hincapié en que la pimienta verde era diferente de la pimienta blanca y negra que el consumidor sueco conocía mejor, descubría las características de la pimienta verde e indicaba el modo de utilizarla.

Una vez que la campaña publicitaria hubo despertado el interés del consumidor por la pimienta verde, había que explicarle el modo de emplearla. Por lo tanto, se elaboraron algunas recetas sencillas en las que utilizaba la pimienta verde y se imprimieron en forma de folleto. También se utilizó la televisión para la promoción al consumidor. En Suecia no está autorizada la publicidad en televisión, que es estatal. Sin embargo, tuvimos la suerte de que nuestra pimienta verde fuera utilizada en un programa de gran audiencia sobre temas culinarios.

### ***Resultados***

cuando introduce un nuevo producto una empresa espera obtener siempre buenos resultados. En este caso los resultados superaron con creces nuestras esperanzas. El envase en venta al por menor se popularizó tanto que en un momento dado llegaron a agotarse temporalmente las existencias. El envase destinado a la hostelería se popularizó más lentamente, como habíamos previsto.

### ***Ampliación de la línea***

En 1977 nos vimos obligados por la competencia y por la demanda de los consumidores a añadir a nuestro producto surtido la pimienta verde seca. La ventaja de la pimienta seca es que puede utilizarse como especia de mesa. Estimo que es un mal sustituto de la pimienta verde en salmuera, ya que parte del aroma se pierde y el sabor cambia con el secado.

El aspecto humano es fundamental pues demanda personas preparadas.

### 1 LINEA DE CARRERA Y PROMOCION

Ursula Gutierrez<sup>31</sup> sostiene que:

«Es responsabilidad de cada persona desarrollar su propia carrera utilizando las herramientas que la empresa le provea para comunicar sus expectativas y asumir la iniciativa de disminuir las brechas que tenga para lograr lo que desea para sí mismo a nivel profesional».

Cabe preguntarnos, ¿para qué sirve un plan de desarrollo y línea de carrera en una organización y cuáles son las nuevas tendencias al respecto?

El plan de desarrollo y línea de carrera de una organización sirve para planear las necesidades futuras que una empresa puede tener a nivel de talento. Es la anticipación de los movimientos naturales de una organización y cómo debe ir calzando las piezas para que la empresa conserve su competitividad y las personas que la componen también se desarrollen dentro de la misma. Al establecer líneas de carrera para posiciones estratégicas de la empresa, los colaboradores tienen clara la dirección de su potencial crecimiento. Si adicionalmente a estas líneas de carrera se añade un perfil definido y competencias necesarias para cada rol el proceso es aún más transparente para aquellos que aspiran crecimiento.

Las nuevas tendencias involucran una mayor participación del colaborador, las empresas modernas comunican abiertamente las líneas de carrera disponibles y buscan generar el movimiento interno mediante convocatorias también internas y generar nuevas oportunidades de aprendizaje para las personas. Asimismo,

---

<sup>31</sup> <https://aptitus.com/blog/gestion-laboral-la-importancia-de-los-planes-de-desarrollo-y-linea-de-carrera-ursula-gutierrez-mur-directora-de-rrhh-del-jw-marrio-tt-lima/> 14/12/2018

## Capítulo 2: Recursos Humanos

permiten a cada individuo administrar su propia carrera y promueven movimiento lateral como parte del proceso de crecimiento.

¿Cuál es la metodología más recomendable para implementar un plan de desarrollo y línea de carrera en la organización?

Antes de implementar un plan de desarrollo y línea de carrera en la organización, la empresa debe tener un proceso serio de evaluación de desempeño, basado en objetivos específicos, medibles, alcanzables y retadores planteados al inicio de año para cada posición. Esta definición de objetivos tiene que desprenderse de los objetivos generales que la empresa se haya planteado para ese año y según el plan estratégico de la empresa para los próximos años.

Es importante determinar al menos competencias generales para los diferentes puestos de la empresa y así reclutar, evaluar, crear planes de desarrollo y promover en base a ellas. Las reuniones de seguimiento y las sesiones de feedback periódicas de parte de los gerentes son claves para que exista un real impacto y no sea sólo un ejercicio que se hace por cumplir.

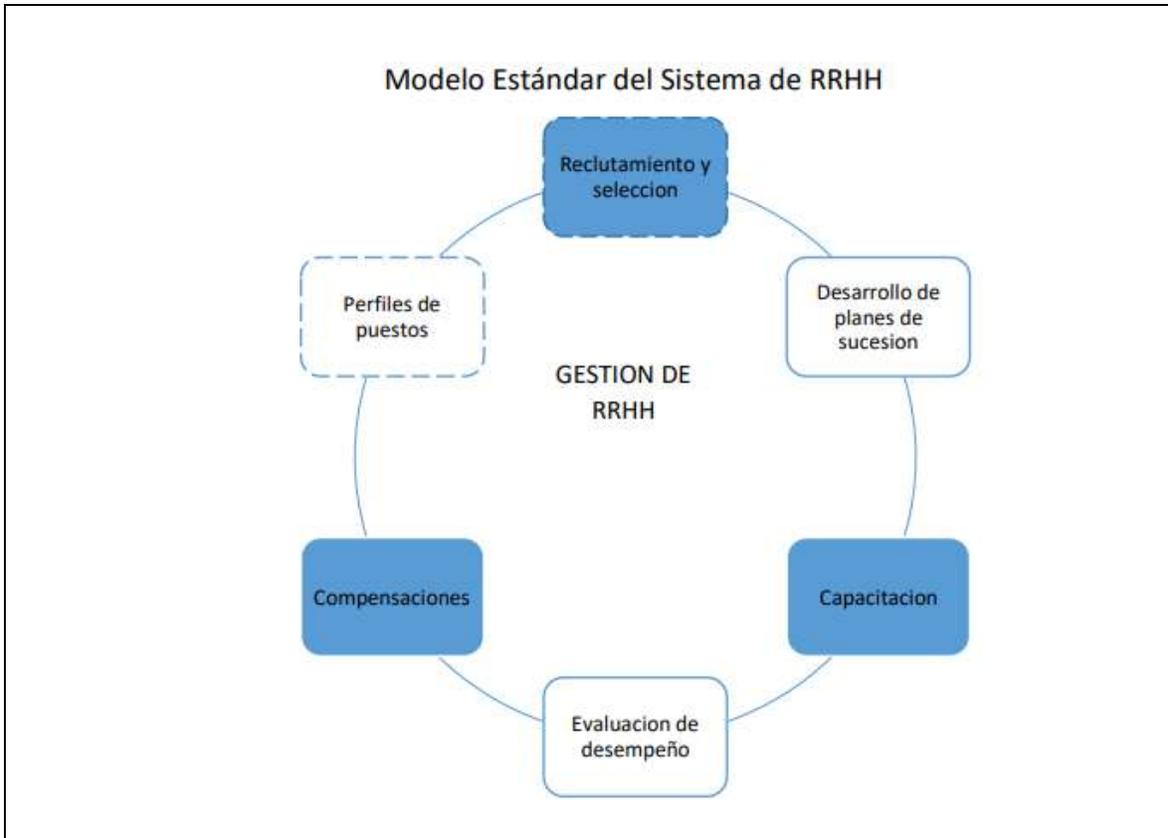
### 2 EL PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

SERVIR<sup>32</sup> define el perfil como:

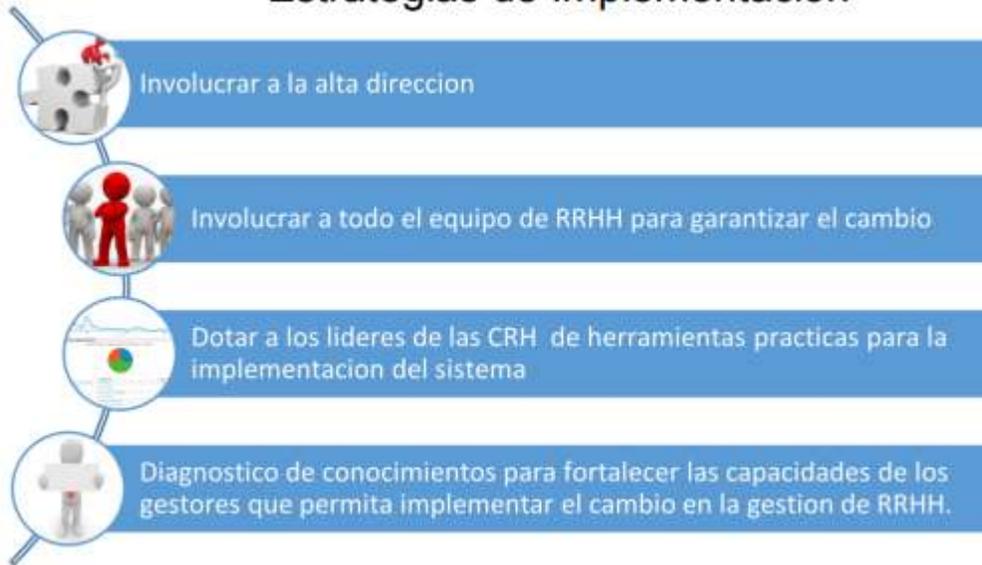
*«Es una herramienta de gestión de recursos humanos que provee la información estructurada acerca de la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, su objetivo y funciones principales; así como también los requisitos y exigencias que se demandan para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente dentro de la organización»*

---

<sup>32</sup> <https://storage.servir.gob.pe//gestores-rrhh/encuentrogestores-2012-06/EncuentroGestores-2012-06%20-%20Perfúes%20de%20Puestos.pdf> 14/12/2018



## Estrategias de Implementación



## ¿Con quienes elaboramos el perfil de puestos?



### 1. Si no hay ocupante del Puesto:

- ✓ Lo ideal es contar con al menos tres expertos por cada puesto a analizar.
- ✓ Los expertos requieren dos requisitos:
  - Conocer a fondo la naturaleza del puesto a examinar
  - Ser un referente en el puesto por su gestión

2. Si hay ocupante del Puesto se releva el perfil con el ocupante de mayor expertise.

## ¿Cuál es la importancia del perfil de puestos?



Reclutamiento y Selección  
Inducción  
Capacitación (PDP)  
Movimiento de Personal (rotación, reasignación, desplazamiento)  
Definir políticas para planes de sucesión, línea de carrera, ascensos  
Evaluación de desempeño

## ¿CUÁL ES EL PLAN DE RECURSOS HUMANOS? (1)

A continuación, reproducimos un plan de recursos humanos preparado por PROMPERU contiene tanto el programa para el recurso humano interno como para el externo. El procedimiento de identificación del personal interno esta dividido en cuatro etapas: reclutamiento, selección, inducción y capacitación. El grupo de interés externo no puede ser ni reclutado ni seleccionado, pero si capacitado o educado para tener el soporte que este programa administrativo requiere.

El plan de recursos humanos debe estar perfectamente integrado con la estrategia y la gestión del plan de negocio exportador.

### **Tipos de reclutamiento**

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para cubrir vacantes. Se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben solicitudes de empleo. Se obtiene un conjunto de solicitantes, del cual saldrán los nuevos empleados. Se definen las descripciones de puestos e instrumentos esenciales: información sobre

---

<sup>(1)</sup>PLANEX - PROMPERU

## Capítulo 2: Recursos Humanos

### **Reclutamiento interno**

- Transferencia de personal
- Ascenso de personal
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de profesionalización del personal (carrera).

### **Reclutamiento externo**

- Carteles públicos, avisos en periódicos
- Contacto con escuelas y universidades.
- Agencias de reclutamiento.
- Recomendaciones.
- Bases de datos.

### **TIPOS DE SELECCIÓN <sup>(1)</sup>**

Para iniciar el proceso de selección, hay que seguir una serie de pasos para decidir qué solicitantes deben ser contratados:

Entrevista libre.

Entrevista dirigida.

#### **Pruebas de conocimiento**

Pruebas de conocimiento general.

Pruebas de conocimiento específico.

#### **Pruebas psicotécnicas**

Pruebas de aptitud.

Pruebas de capacidad.

#### **Pruebas de personalidad**

Pruebas de personalidad expresivas.

Pruebas de personalidad proyectivas.

#### **Técnicas de simulación**

Psicodrama.

Dramatización.

<sup>(1)</sup>PLANEX - PROMPERU

### TIPOS DE INDUCCIÓN

La inducción o periodo de entrenamiento brinda la oportunidad de aprender cómo opera el negocio y conocer a otros empleados. En ella se da la bienvenida, se explica sus labores en detalle, se da a conocer quién se encarga de cada tarea, y como y cuando se evalúa al personal. El nuevo empleado debe saber con quién puede consultar cuando tenga algún problema.

Se debe entender que con la inversión en nuevo entrenamiento el empleador puede ahorrar mucho tiempo y dinero. Se recomienda que le dé la bienvenida y explicarle como opera negocio y quien, se encarga de cada tarea, además. de describir en detalle lo que hará y darle a conocer cómo y cuándo se evalúa al personal

Aclarar detalladamente las políticas de trabajo. El nuevo empleado debe saber con quien puede consultar cuando tenga algún problema.

#### De reclutamiento interno

- Manual y normas de empleados.

#### De reclutamiento externo

- Folletos
- Video
- Manual de organización y normas de empleados

### TIPOS DE CAPACITACION

Brindar conocimientos y habilidades para que el trabajador pueda cumplir futuras responsabilidades en la organización o las actuales de mejor forma. Proporcionar conocimientos y conceptos aun no necesarios, para lograr un recurso humano mas valioso y completo. Ofrecer motivación para personas de aspiración media.

#### Entrenamiento en la empresa

Puestos de entrenamiento  
Planeación de actividades de trabajo-Cursos internos  
Rotación de puestos  
Instrucción particular

#### Entrenamientos fuera de la empresa

Cursos externos  
Experiencias conductuales

#### **Coaching**

El ejecutivo asignado a comercio exterior debe tener una capacitación específica que le permita actuar en entornos internacionales y además tratar con los operadores logísticos bajo riesgo de asumir que lo que funciona a nivel local camino a lo internacional

### ¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES?

El Dr. Carlos Boloña nos dice que mucho se habla de las herramientas necesarias para monitorear el desarrollo de los negocios, y como éstas pueden permitir identificar oportunamente las posibles desviaciones de las metas buscadas, y poder tomar medidas para revertir estas situaciones. Sin embargo, poco se dice con respecto a los valores, los cuales son fundamentales también para el éxito, y sobre todo para que las empresas sean sólidas internamente, y generen una percepción y aceptación adecuada en el mercado.

Pero, ¿qué son los valores? Los valores son convicciones de que un tipo de conducta es personal o socialmente preferible a otro tipo de conducta. Desde el punto de vista empresarial, los valores de las personas, que trabajan en la organización deben permitirle a los administradores o gerentes tener tranquilidad con respecto a las tareas que les son encomendadas, y que éstas serán realizadas de acuerdo a lo esperado, y con la rectitud deseada.

El inculcar y reforzar los valores debe iniciarse desde una temprana edad, como parte de la educación. Lamentablemente, en las casas de estudio generalmente se deja este aspecto de lado, centrándose la educación sólo en el enriquecimiento en conocimientos. Sin embargo, una visión integral debe abarcar tanto los conocimientos como los valores.

¿Cuántos valores existen? pues decenas de ellos, y no es el objetivo del presente enumerarlos todos. Sin embargo, sí nos centraremos en aquellos que tienen una mayor implicancia en el desarrollo de los negocios. Estos son:

1. Honesty, honesty and integrity: a honest person is one who tells the truth, that, according to what he thinks or what he sees, he expresses and acts. Consequently, in the business sphere, it is important that this characteristic with the finality of, internally, being respected and generating confidence in one, and, externally, that clients, suppliers, etc., also respect one.

A person who is not honored can perform acts that go against the objectives of the company, harming it. If not honest about it, the fact will not be known until the consequences can be quite serious.

2. Respeto: el respeto es la cualidad que permite al hombre reconocer el valor del ser humano, buscando siempre el bien del otro y no perjudicarlo. Es importante tener en claro que una persona vale mucho y que, por lo tanto, se debe cuidar y respetar. Asimismo, se debe saber respetar a la gente, y saber hacerse respetar también. Quien actúa con valores hará que los demás lo respeten. El respeto se aprende" se gana y se cultiva, y este valor engrandece a la persona, facilitándole el cumplir con sus deberes.
3. Lealtad y compromiso: hace algunos años se podía «comprar» la lealtad de los empleados ofreciéndoles seguridad en su puesto de trabajo. Los empleados, al sentirse seguros, se entregaban a la empresa sin reparo. Sin embargo, esta situación hoy en día es distinta, y los administradores deben buscar la manera de motivar para que sus trabajadores se sientan comprometidos con las metas y objetivos, garantizando su lealtad. El compromiso, a su vez, es el grado en que un empleado se identifica con una organización y sus metas, y desea permanecer en ella.
4. Ética: la ética es difícil de definir de manera precisa, puesto que se refiere a aquello que es «correcto». Pero las personas son muy distintas, y por ello, algo puede ser ético para unos mas no para otros. Por consiguiente, es importante que las organizaciones cuenten con códigos de ética en los cuales se describa de manera precisa lo que se espera de los empleados.
5. Existen diversas maneras de faltarte a la ética, y comúnmente podemos estar inmersos en situaciones como las siguientes: Personal que infla sus gastos con la finalidad de obtener un ingreso adicional, profesionales que aceptan «coimas», para favorecer a algunas personas, evasión de impuestos etc. Asimismo, nos enfrentamos con frecuencia a personas que le faltan a la así llamada "ética profesional", proporcionando información confidencial a otras empresas o personas, quienes pueden sacar provecho de esta.
6. Contar con códigos de ética permite que los empleados se desenvuelvan en un clima saludable, realicen su trabajo de manera productiva y confronten el mínimo grado de ambigüedad con respecto a lo que se constituye en comportamientos correctos e incorrectos.
7. Disciplina: La disciplina es un comportamiento y un modo de vida aplicado de forma individual, y que tiene por objetivo permitir al individuo

## Capítulo 2: Recursos Humanos

cumplir con sus objetivos de manera metódica. En el aspecto laboral, la disciplina contempla reglas y metodologías de trabajo que permiten un planteamiento eficaz. Definitivamente es un elemento esencial para el buen funcionamiento de la empresa.

En una empresa con personal disciplinado, el personal llega a la hora esperada, tiene reuniones bien organizadas, los métodos de trabajo se encuentran bien delineados y la comunicación interna se ve positivamente afectada, entre otros.

6. Responsabilidad: responsabilidad es, como la misma palabra lo indica, nuestra habilidad para responder. Cuando uno ingresa a laborar en una empresa, o cuando pone su propio negocio y contrata a otra gente, adquiere responsabilidades que repercutirán en el desarrollo de las actividades y de los demás seres humanos con los cuales interactúa.

Una persona irresponsable no realizará lo encomendado en los plazos: estipulados, y dado que las personas no se constituyen en eslabones aislados, sino que forman parte de un sistema integral, romperán este sistema, no permitiendo el logro de los objetivos.

Debe recordarse que el mejor maestro para inculcar los valores deseados es que no solo los perjudica, sino también los practica. El ejemplo persona es el mejor método de enseñar. Por ende, parte de la responsabilidad se encuentra dentro de la misma empresa.

Finalmente, ¿de qué vale tener muchos conocimientos si no se cuenta con los valores mencionados? De ser así, las personas en las organizaciones buscarían constantemente su propio beneficio, y las empresas se caracterizarían por una pugna interna que no les permitiría lograr la cooperación de los individuos en búsqueda de los objetivos deseados. Debemos tener esto en mente, pues en los últimos tiempos, la evolución en el conocimiento intelectual es evidente, pero también lo es el crecimiento de la ignorancia en la práctica de los valores humanos, generando egoísmo, falsedad y orgullo, lo cual perjudica seriamente el desarrollo empresarial.

Habiendo leído esto planteo para su empresa 5 lineamientos a seguir por sus equipos de comercio exterior

### **3 EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

Se define como el Reglamento Interno de Trabajo al conjunto de normas que determinan las condiciones a las que deben sujetarse el empleador los trabajadores en sus relaciones de trabajo.

El Reglamento interno de Trabajo es importante para la empresa que encuentra en este documento un conjunto de normas que van a regular; el desenvolvimiento de las relaciones internas entre los trabajadores y los directivos dentro d la empresa, recogiendo lo dispuesto por la normatividad en materia laboral.

El derecho del trabajo reconoce al empleador el poder de dirección para regular las relaciones de trabajo al interior de la empresa e impartir órdenes a los trabajadores pudiendo establecer normas y disposiciones de carácter general Y permanente que conforman el Reglamento Interno de Trabajo.

Las normas que forman el Reglamento Interno de Trabajo deben ser informadas a los trabajadores pues constituyen el sustento para la aplicación de sanciones a los trabajadores o para que estos últimos puedan presentar sus reclamos en caso se presente algún incumplimiento.

Según el Artículo 1 del DECRETO SUPREMO N.º 039-91-TR<sup>33</sup>, el Reglamento Interno de Trabajo, determina las condiciones a los que deben sujetarse los empleadores y trabajadores en el cumplimiento de sus prestaciones.

Según la citada norma, el Reglamento Interno de Trabajo debe contener las principales disposiciones que regulan las relaciones laborales, entre ellas:

- a) Admisión o ingreso de los trabajadores;
- b) Las jornadas y horarios de trabajo; tiempo de la alimentación principal;
- c) Normas de control de asistencia al trabajo;
- d) Normas de permanencia en el puesto conteniendo: permisos, licencias e inasistencias
- e) Modalidad de los descansos semanales;
- f) Derechos y obligaciones del empleador;
- g) Derechos y obligaciones del trabajador;
  
- a) Normas tendientes al fomento y mantenimiento de la armonía entre trabajadores y empleadores;
- h) Medidas disciplinarias;
- i) Persona o dependencia encargada de atender los asuntos laborales y la tramitación de los mismos;

---

<sup>33</sup> DECRETO SUPREMO N° 0339-91-TR

## Capítulo 2: Recursos Humanos

- j) Normas elementales que se deben observar dentro del desarrollo de la actividad laboral, con la finalidad de cautelar la higiene y seguridad en el trabajo, e indicaciones para evitar accidentes u otros riesgos profesionales, así como las instrucciones respectivas para prestar los primeros auxilios;
- k) Las demás disposiciones que se consideren convenientes de acuerdo a la actividad de la empresa.

Las empresas que cuenten con más de cien (100) trabajadores están obligadas a contar con Reglamento Interno de Trabajo. Sin embargo, aquellas empresas con menos de cien (100) trabajadores no están impedidas de poder contar también con un Reglamento Interno de Trabajo. El empleador está obligado a hacer entrega a los trabajadores de un ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo o su modificación, presentado a la Autoridad competente, dentro de los cinco (5) días naturales de producido el referido acto.

El Reglamento Interno de Trabajo debe ser aprobado por la Autoridad Administrativa de Trabajo como lo estipula el Artículo 4 del Decreto Supremo N° 039-91-TR; la aprobación se efectúa de forma automática a la sola presentación; igual procedimiento se emplea para la modificación del Reglamento Interno de Trabajo.

Si los trabajadores, que consideren que las normas del Reglamento violan disposiciones legales o convencionales vigentes en el centro de trabajo, podrán accionar judicialmente.

Según el Artículo 25 del TUO del Decreto Legislativo 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral<sup>34</sup>, constituye falta grave la inobservancia del Reglamento Interno de Trabajo que revista gravedad:

*Artículo 25.- Falta grave es la infracción por el trabajador de los deberes esenciales que emanan del contrato, de tal índole, que haga irrazonable la subsistencia de la relación. Son faltas graves: a) El incumplimiento de las obligaciones de trabajo que supone el quebrantamiento de la buena fe laboral, la reiterada resistencia a las órdenes relacionadas con las labores, la reiterada paralización intempestiva de labores y la inobservancia del Reglamento interno de Trabajo o del Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial aprobados o expedidos, según corresponda, por la autoridad competente que revistan gravedad.*

#### 4 LEY DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

La Ley N.º 29873 Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo en adelante la LSST. crea un sistema de seguridad y salud integrado en el centro de labores donde participen el empleador, los representantes de los trabajadores y los propios trabajadores, fomentando una cultura de prevención de riesgos laborales de todos los trabajadores del Régimen de la Actividad Privada.

---

<sup>34</sup> DECRETO SUPREMO N° 003-97-TR

#### **4.1 ¿Qué objeto tiene LSST?**

La Ley busca el establecimiento de normas y procedimientos mínimos de salud y seguridad, sin embargo, cada empresa es libre de establecer normas y procedimientos superiores con estándares internacionales, buscando la mejora continua del sistema.

La responsabilidad por la implementación del sistema de seguridad y salud es asumida por el empleador con las implicancias económicas, legales y de cualquier otra índole que implica.

Sin embargo, la Seguridad y Salud en el Trabajo es tarea de todos, los trabajadores deben observar y cumplir con todas las normas de SST para cuya elaboración, ejecución, control y revisión participan el empleador y los trabajadores.

Se debe tener en cuenta que el empleador, es decir el empresario es una persona jurídica y por lo tanto participará a través de uno o más Gerentes en el Comité de Seguridad.

Los Gerentes a cargo que representen al empleador asumen responsabilidad frente al empleador por las acciones u omisiones que generen accidentes o enfermedades profesionales producto de un manejo inadecuado del SSST.

El liderazgo es responsabilidad del empleador a través de sus representantes, lo que no lo exime de responsabilidad de resarcimiento en caso de producirse un suceso que lo amerite.

Según el Artículo 48 del Reglamento de la LSST, el empleador conforme lo establezca su estructura organizacional y jerárquica designa a sus representantes, titulares y suplentes ante el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, entre el personal de dirección y confianza.

Según el Artículo 49 del Reglamento de la LSST, los trabajadores eligen a sus representantes, titulares y suplentes, ante el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, con excepción del personal de dirección y de confianza. Dicha elección se realiza mediante votación secreta y directa. Este proceso electoral está a cargo de la organización sindical mayoritaria, en concordancia con lo señalado en el artículo 9 del Texto Único Ordenado de la Ley de Relaciones Colectivas.

#### **4.2 Acciones por realizar en cumplimiento de la LSST**

##### **4.2.1 Elección del comité de seguridad y salud en el trabajo**

Cuando no exista organización sindical, el empleador debe convocar a la elección de los representantes de los trabajadores ante el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo o del Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo, la cual debe ser democrática, mediante votación secreta y directa, entre los candidatos presentados por los trabajadores.

## Capítulo 2: Recursos Humanos

El acto de elección deberá registrarse en un acta que se incorpora en el Libro de Actas respectivo. Una copia del acta debe constar en el Libro del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.

La nominación de los candidatos debe efectuarse quince (15) días hábiles antes de la convocatoria a elecciones, a fin de verificar que éstos cumplan con los requisitos legales.

Las empresas con menos de veinte trabajadores no tendrán obligación de nombrar un Comité de Seguridad y Salud en el trabajo, sólo deberán nombrar un Supervisor y un Suplente que represente y sea elegido por trabajadores.

### 4.2.2 Realizar una auditoría al año

La empresa deberá solicitar la realización de una Auditoría Anual de su Sistema de Gestión, a una empresa autorizada y certificada que cuente con personal capacitado.

### 4.2.3 Realizar capacitaciones a los trabajadores

La empresa debe pagar cuatro capacitaciones al año a todo el personal de la empresa para que se encuentren actualizados con el contenido de la norma (aspectos legales) y también con los temas de seguridad y salud en el trabajo propiamente dichos.

### 4.2.4 Realizar exámenes médicos

La empresa deberá solicitar a sus trabajadores en el momento en que ingresan a laborar, que se realicen Exámenes Médicos en los Centros Médicos autorizados.

Los resultados de estos Exámenes Médicos deberán ser archivados por la empresa y de manera confidencial

### 4.2.5 Realizar línea base

La línea Base es el análisis situacional del nivel en el que se encuentra la empresa al inicio de la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo, identificando todas las áreas sensibles que requieren atención.

Según Juan Carios Bajo Albarracín<sup>35</sup> la Línea Base es el análisis de la situación de la organización en todo lo relacionado con la seguridad y salud en el Trabajo. Este diagnóstico o Línea Base tiene por objetivo comparar lo que se está haciendo con respecto a los requisitos establecidos en la legislación aplicables en la legislación general y específica de la empresa, así como con normas, métodos, etc. De reconocida solvencia, de tal forma que una vez realizada podemos definir y planificar las actuaciones de adaptación a la legislación y

---

<sup>35</sup> <http://www.29783.com.pe/Libro/Gapitulo-2%C2%BA-C%C3%B3mo-implantar-la-Ley-29783-L%C3%ADnea-Base.pdf-15-11-2018>

de punto de partida para la mejora continua. También nos permitirá disponer de la primera medición de todos los indicadores que posteriormente vamos a utilizar lo que nos permitirá valorar la mejora continua.

#### **4.2.6 Establecer una política de seguridad**

A partir de la Línea Base y una vez identificados los puntos que requieren atención, se establecerá un cronograma de acciones para mitigar las contingencias que puedan generar daños al personal de la empresa. Esta política que se traduce en un Plan de Seguridad Anual debe ser revisado todos los meses en reuniones del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo para lo cual se convocará Comité asentándose los acuerdos en Actas en un libro que se lleve para tal efecto.

#### **4.2.7 Acompañar al contrato de trabajo una guía de la política de seguridad**

La empresa deberá elaborar una Guía de Política de Seguridad que se acompañará al Contrato de Trabajo que firme cada uno de los trabajadores.

#### **4.2.8 Mapa de riesgos**

La empresa deberá contratar a profesionales expertos en seguridad como por ejemplo ingenieros que elaboren el Mapa de Riesgos de la empresa.

#### **4.2.9 Registros**

La empresa deberá llevar Registro de preferencia en un Archivador donde se consignen los eventos como accidentes de trabajo u otras ocurrencias relacionadas con la seguridad de los trabajadores.

#### **4.2.10 Del fotocheck**

La empresa deberá entregar a los miembros del Comité o al Supervisor y Suplente un Fotocheck que los identifique dentro de la empresa.

#### **4.2.11 Del libro de actas**

La empresa deberá contar con un Libro de Actas donde se registren todas las Sesiones que realice el Comité o el Supervisor con la participación del representante legal de la empresa.

### **4.3 ¿Cómo desarrollar una Línea Base?<sup>36</sup>**

Para desarrollar una Línea Base debemos partir de las siguientes pre- misas:

---

<sup>36</sup> <http://www.29783.com.pe/l.Jbro/capituk>-2%C2%BA-C%Cs%63mo-implantar-la-Ley-29783-L%C3%1\Dnea-Base.pdf-15-11-2018>

## Capítulo 2: Recursos Humanos

- Debe ser realizada con técnicos con formación en Seguridad y Salud en el Trabajo ya que deben disponer de conocimientos en relación con la legislación aplicable con métodos de evaluación de riesgos y conocimientos en sistemas de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Debe dar participación a [os trabajadores, su información está basada en el funcionamiento real de la empresa.
- Debe implicar a los niveles directivos de la empresa.

### 4.4 Modelo de acta de sesión de seguridad y salud en el trabajo con supervisor

**ACTA DE SESION DEL 31 DE MARZO DEL 2018**  
**SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**  
**ACTA 15- 2018 - SGSST**

De acuerdo a lo regulado por la ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, su Reglamento, aprobado por el Decreto Supremo N° 005-2012-TR, siendo las 10:30 a.m. del 31.3.2018, en las instalaciones de \_\_\_\_\_ se han reunido las siguientes personas:

Miembros titulares del empleador:

1. Sr. \_\_\_\_\_ CARGO: Gerente General

Miembros titulares de los trabajadores:

1. \_\_\_\_\_ Supervisor

2. \_\_\_\_\_ Supervisora Suplente

Habiéndose verificado el quórum establecido en el artículo 69 del Decreto Supremo N° 005-2012-TR, se da inicio a la sesión.

AGENDA:

*Revisión del SGSST.*

*Exámenes médicos,*

*Periódico Mural (avisos de interés por parte del personal)*

*Capacitaciones,*

*Auditoría,*

*Revisión de Implementación de Medidas, Cronograma de nuevas implementaciones Fijar fecha de próxima reunión.*

### **DESARROLLO DE LA REUNIÓN**

#### **Revisión del Sistema**

*El Supervisor indico que el Sistema se viene ejecutando, y que el personal participa activamente. El Supervisor indicó que la empresa brinda todo su apoyo al Sistema.*

*El Supervisor indicó que había visto propuestas de capacitación, pero que al ser en las instalaciones del capacitador no era posible que todo el personal participe porque la empresa no puede quedar desatendida, por lo que se vio por conveniente que lo mitad del personal acuda en una oportunidad y la otra mitad en la siguiente capacitación. El Supervisor encargó a la Supervisora Suplente que solicitara cotizaciones para recibir capacitaciones para el mejor desempeño del personal en el SGSST y averigüe las próximas fechas de capacitación.*

*APROBACIÓN. La Propuesta fue aprobada por unanimidad portados los asistentes.*

#### **Exámenes médicos**

*El Supervisor indicó que los trabajadores habían cumplido con rendir sus exámenes médicos, los mismos que se encontraban archivados.*

*APROBACIÓN. Los asistentes mostraron su conformidad con lo expresado por el Supervisor.*

#### **Periódico Mural (avisos de interés por parte del personal)**

*El Supervisor indicó al personal que pueden colocar en el periódico mural de la empresa avisos relacionados con el Siste.ma de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, previa coordinación con el Supervisor.*

*APROBACIÓN. Los asistentes mostraron su conformidad con lo expresado por el Supervisor.*

#### **Capacitaciones**

*El Supervisor indicó que este se habla tocado en el punto 1.*

*APROBACIÓN. Los asistentes mostraron su conformidad con lo expresado por el Supervisor.*

#### **Auditoría**

*El Supervisor indicó que el SGGST exigía que se haga una auditoría, sin embargo, como aún faltaba que se realicen las capacitaciones, sugirió que la auditoría se vea más adelante.*

*APROBACIÓN. Los asistentes mostraron su conformidad con lo expresado por el Supervisor.*

#### **Revisión de Implementación de Medidas**

*El Supervisor expuso que se venían implementando algunas medidas para mitigar algunas situaciones de riesgo de acuerdo al check list como por ejemplo la compra de sillas ergonómicas y que se detallaban en check list.*

*APROBACIÓN. Los asistentes mostraron su conformidad con lo expresado por el Supervisor.*

## Capítulo 2: Recursos Humanos

### **Cronograma de nuevas implementaciones**

*El Supervisor solicitó a la Supervisora suplente vea la conveniencia con la Gerencia General de seguir implementando las mejoras de acuerdo a las urgencias y a las posibilidades económicas de la empresa.*

*APROBACIÓN. Los asistentes mostraron su conformidad con lo expresado por el Supervisor.*

### **Fijar fecha de próxima reunión.**

El Supervisor indicó que debía fijarse la nueva fecha de reunión del Comité.

De acuerdo al artículo 68 del Decreto Supremo N° 005-2012- TR, el CSST se reúne con periodicidad mensual en día previamente fijado, por lo que corresponde definir la fecha para la siguiente reunión ordinaria del SSST. Luego de la deliberación y posterior votación se definió por unanimidad, citar a reunión ordinaria para el día \_\_\_ de \_\_\_ del año \_\_\_ en las oficinas de la empresa\_\_\_\_\_

Siendo las 11:30 a.m. se da por concluida la reunión firmando los asistentes en señal de conformidad

-----  
Representantes de los Trabajadores

-----  
Supervisor

-----  
Supervisora Suplente

-----  
Representante del Empleador

-----  
Gerente General de la empresa

Lima de del año 2018

Señores:

Trabajadores de la empresa  
(nombre de la empresa)

Presente.

Asunto: elección de los representantes de los trabajadores para ocupar el cargo de Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa \_\_\_\_\_ para el período \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

Tengo a bien dirigirme a ustedes a fin de poner en su conocimiento la necesidad de elegir a los representantes titulares y suplentes para ocupar el cargo de Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo para el periodo \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

El número total de miembros para el cargo Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo es 1 por lo que se solicitamos que convoquen al proceso de elección de:

(1) representante de los trabajadores en calidad de representante titular y

(1) representante de los trabajadores en calidad de representante suplente.

El local o área que la entidad proporcionará para el proceso de las elecciones es el directorio.

Sin otro particular y agradeciendo la participación de su organización para el éxito del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de nuestra empresa, reiteramos a ustedes los sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

\_\_\_\_\_

PRESIDENTE DE DIRECTORIO

## Capítulo 2: Recursos Humanos

### FORMATO N.º 2

MODELO DE CONVOCATORIA AL PROCESO DE ELECCIÓN DE LOS REPRESENTANTES TITULARES Y SUPLENTE DE LOS TRABAJADORES ANTE EL SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE LA ENTIDAD ..... POR EL PERIODO .....al .....en virtud del artículo 31 de la LSST<sup>1</sup> y el artículo 49 del RLSST<sup>2</sup>, convoca a las elecciones de los representantes de los trabajadores ante el Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo, de acuerdo al siguiente cronograma:

1	Numero de representantes titulares y suplentes a ser elegidos (43 RLSST)	____ (1) titulares (1) suplentes
2	Plazo del mandato (62 RLSST)	____ (2 años (s))
3	Cumplir con los requisitos para postular y ser elegidos como representantes de los trabajadores ante el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser trabajador del empleador</li> <li>- Tener dieciocho años (18 años) de edad como mínimo</li> <li>- De preferencia, tener capacitación en temas de seguridad y salud en el trabajo o laborar en puestos que permitan tener conocimiento o información sobre los riesgos laborales</li> </ul>
4	Periodo de inscripción de candidatos	Del 1 de JULIO de al 5 de JULIO del en horarios de trabajo enviando la postulación al correo electrónico o entregando en físico en AREA DE ADMINISTRACION
5	Periodo de listado de candidatos inscritos	de JULIO de
6	Publicación de candidatos aptos	de JULIO de
7	Fecha de la elección lugar y horario (49 RLSST)	10 de agosto, en el Directorio a las 10.00 am.
8	Conformación de la Junta Electoral	Presidente: _____ Secretario:
9	Trabajadores habilitados para elegir a los representantes de los trabajadores	Detalle de quienes pueden elegir

26 de junio

Señores:

Indicar nombre trabajadores

Asunto: candidato para representante de los trabajadores ante el Supervisor de Seguridad y salud en el trabajo de la empresa \_\_\_\_\_ para el periodo al \_\_\_\_\_

Tengo a bien dirigirme a ustedes a fin de poner mi candidatura para representante ante el supervisor de seguridad y salud en el trabajo (titular) y de \_\_\_\_\_ (Suplente) para el periodo \_\_\_\_\_

Manifiesto que la candidatura cumple con los requisitos a que hace referencia el artículo 47 del RLSST.

Adjunto los documentos que los acreditan:

Anexo 1: copia del documento que nos acredita como trabajadores de la institución

Anexo: copia simple de nuestros Documentos Nacional de Identidad para acreditar nuestra edad

Sin otro particular, valga la ocasión para expresar a usted los sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

\_\_\_\_\_

(nombre del trabajador)

Capítulo 2: Recursos Humanos

**FORMATO DE LISTA DE CANDIDATOS INSCRITOS PARA  
SER ELEGIDOS COMO REPRESENTANTES TITULARES Y  
SUPLENTE DE LOS TRABAJADORES ANTE EL SUPERVISOR  
DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE LA EMPRESA  
POR EL PERÍODO \_\_\_\_\_**

Período de inscripción: Del 1 de julio de al 5 de julio de

NOMBRE	CARGO	ÁREA	FECHA
--------	-------	------	-------

.....

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma  
Presidente de la Junta Electoral

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma  
Vocal 1 de la Junta Electoral

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma  
Vocal 2 de la Junta Electoral

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma  
Vocal 1 de la Junta Electoral

FORMATO DE PADRÓN ELECTORAL DEL PROCESO DE ELECCIÓN DE LOS REPRESENTANTES TITULARES Y SUPLENTE DE LOS TRABAJADORES ANTE EL SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_ POR EL PERÍODO \_\_\_\_\_

**PADRÓN ELECTORAL**

INSTITUCIÓN:

FECHA: 6 de Julio del

N°	NOMBRE DEL TRABAJADOR	AREA	DNI	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
...				
...				

En señal de que el padrón incluye a todos los trabajadores habilitados para elegir a sus representantes ante el Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo:

\_\_\_\_\_

NOMBRE Y FIRMA

Responsable del de la Entidad encargada de proporcionar esta información

\_\_\_\_\_

NOMBRE Y FIRMA

Representante de la Junta Electoral

## Capítulo 2: Recursos Humanos

FORMATO DE ACTA DE INICIO DEL PROCESO DE VOTACIÓN PARA LA ELECCION DE LOS REPRESENTANTES TITULARES Y SUPLENTE DE LOS TRABAJADORES ANTE EL SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE LA EMPRESA POR EL PERIODO 20.8.... AL 20.8.....

En Lima, siendo las 11:30 a.m. horas Del 10 de Agosto del \_\_\_\_\_, el local de La empresa \_\_\_\_\_, ubicado en \_\_\_\_\_, se procede a dar inicio al proceso de votación para la elección de los representantes ante el Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo, para el período \_\_\_\_\_

Con la presencia de:

\_\_\_\_\_, Presidente de la Junta Electoral

\_\_\_\_\_, Secretario de la Junta Electoral

Se procede a contabilizar el número de cédulas de sufragio, dando un total de \_\_\_\_\_, lo que coincide con el número total de inscritos en el padrón de electores.

Habiéndose verificado la concordancia entre el número de cédulas de sufragio y el número de inscritos en el padrón de electores se procede a la firma del acta en señal de conformidad, a efectos de dar inicio al proceso de votación, a las 11:45 a.m del 10 de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

Presidente de la Junta Electoral

**FORMATO DE ACTA DE CONCLUSIÓN DEL PROCESO DE VOTACIÓN PARA LA ELECCIÓN DE LOS REPRESENTANTES TITULARES Y SUPLENTE**  
**ANTE EL SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_ POR EL PERÍODO \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_**

En Lima \_\_\_\_\_, siendo las 12:15 hora de 10 de AGOSTO de \_\_\_\_\_, en las Entidad \_\_\_\_\_, ubicada \_\_\_\_\_, se da por concluido el proceso de votación para la elección de los representantes titulares y suplentes ante el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, para el periodo \_\_\_\_\_

Con la presencia de:

\_\_\_\_\_ Presidente de la Junta Electoral

\_\_\_\_\_ de la Junta Electoral

1. Se toma nota que el proceso de votación ha concluido a horas habiéndose fas \_\_\_\_\_ registrado lo siguiente:

De la participación en la votación:

Numero de trabajadores que emitieron su voto		%
Numero de inasistentes		%
Numero total de trabajadores que conformaron el padrón electoral		100%

De las cédulas de sufragio utilizadas:

Numero de cedulas de sufragio utilizadas	
Numero de cedulas de sufragio no utilizadas	
Numero total de cedulas de sufragio contabilizadas al inicio del proceso de votacion	

Existiendo concordancia entra el número de personas que asistieron a votar y cédulas de sufragio utilizadas, a las 12:45 horas, del 10 de AGOSTO de \_\_\_\_\_, se procede a la firma del acta en señal de conformidad.

\_\_\_\_\_  
 Nombre y firma  
 Presidente de la Junta Electoral

\_\_\_\_\_  
 Nombre y firma  
 Secretario de la Junta Electoral

## Capítulo 2: Recursos Humanos

### FORMATO DE ACTA DEL PROCESO DE ELECCIÓN DE LOS REPRESENTANTES TITULARES Y SUPLENTE DE LOS TRABAJADORES ANTE EL SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE LA ENTIDAD POR EL PERÍODO 20.8.... AL 20.8.....

En lima, siendo las 13:15 horas del 10 de AGOSTO de , en las oficinas de la empresa , ubicada en , se procede a dar inicio al proceso de escrutinio de votos y determinación de los candidatos elegidos como representantes titulares y suplentes ante el Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo, para el período comprendido entre el ..... al .....

Con la presencia de:

\_\_\_\_\_, Presidente de la Junta Electoral

\_\_\_\_\_, Secretario de la Junta Electoral

Habiendo concluido el proceso de votación a las horas, de acuerdo al Acta respectiva, se procede a escrutinio de los votos.

Una vez realizado el escrutinio de los votos se han obtenido los siguientes resultados:

CANDIDATO	NUMERO DE VOTOS
VOTOS EN BLANCO:	
VOTOS ANULADOS:	
TOTAL DE VOTOS:	

Tomando en consideración los resultados del escrutinio de los votos, en estricto orden de mérito, los candidatos elegidos como representantes.

titulares y suplentes ante el Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo por al período al son:

REPRESENTANTES: TITULARES			
N°	NOMBRE	CARGO	AREA
1			
2			
...			

REPRESENTANTES: SUPLENTE			
N°	NOMBRE	CARGO	AREA
1			
2			
...			

De esta manera se da por concluido el proceso de elección de los representantes de los trabajadores ante el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo por el período al \_\_\_\_\_ siendo las 13: 45 horas. Del 10 de agosto de, se procede a la firma del acta en señal de conformidad.

\_\_\_\_\_  
Presidente de la Junta

\_\_\_\_\_  
Secretario de la Junta Electoral

## Capítulo 2: Recursos Humanos

- Usted necesita comercializar espárragos a China. Describa el perfil del ejecutivo que enviará a Shanghái.
- Se presenta una feria en Berlín. Describa al funcionario que piensa enviar
- Compare y diga: Semejanzas y diferencias ¿Por qué?, pros y contras

## ASPECTOS LEGALES

### 1. LA REPRESENTACIÓN COMERCIAL <sup>37</sup>

#### 1.1. El ingreso de la empresa al mercado internacional: Aspectos Generales

El profesor Narbona<sup>38</sup> indica que la actividad de la empresa se debe clasificar en unidades empresariales según la visión que esta tenga frente al mercado extranjero. Cuando la exportación es secundaria la empresa la atiende a través de las diversas unidades de la organización. No establece una unidad específica de exportación. En este caso la venta externa surge como una actividad adicional de la gerencia por lo que no existe realmente una planificación de exportación.

Así pues, si la exportación es esporádica no se justifica la creación de una unidad de comercio exterior, pues la actividad operativa y comercial se desenvuelve como tarea adicional

El incursionar en el mercado extranjero mediante generaciones de compra y venta, en si es una operación compleja pues requiere conocimientos especializados sobre temas diversos como mercado, transporte, seguro y normas legales de otras jurisdicciones. Por ello los vendedores y compradores colocan frecuentemente las operaciones en manos de «agentes». Este tema es relevante por lo que conviene definirlo con precisión.

Veamos algunos conceptos clave:

- **Agent:** mandatario o apoderado. Este término es frecuentemente utilizado en la expresión «as agent» y se refiere a una persona, física o jurídica, que recibe la autorización de otro para que actúe como mandatario.
- **Middleman:** este término hace referencia a la misión que desempeña en el país de destino (importador) una persona física o jurídica que recibe por sus servicios una comisión. En castellano la palabra agente comisionista define a esta persona física o jurídica.

<sup>37</sup> Flint, Pinkas. Negocios y Transacciones Internacionales. Marketing, finanzas y logística. Grijley

<sup>38</sup> Narbona, Hernan. Manual del exportador. Negociación Internacional. Chile, Santiago: Proman editores, 1988.

### Capítulo 3: Aspectos Legales

- **Agente de ventas:** es el vendedor que no suele vincularse a una firma determinada. Opera en el mercado realizando ventas por cuenta de varias empresas. Su actividad generalmente está limitada por la prohibición de vender productos similares de marcas pertenecientes a distintos proveedores.
- **Agente o representante:** es la persona encargada de llevar a cabo negocios en uno o varios territorios.
- **Distribuidor:** es el comerciante importador que adquiere para sí las mercancías del proveedor extranjero para luego proceder a su venta a su clientela en el país de destino. Esto es la persona o empresa que compra y vende luego. El distribuidor no gana comisiones sino la diferencia de precio entre el precio que obtiene como distribuidor y el precio de lista que oferta a los clientes compradores finales.

Granell Trías brinda las definiciones útiles para comprender el rol de cada parte en el ingreso a los mercados internacionales:

- **Agente:** es un vendedor en sentido estricto. No suele vincularse a una determinada firma. Opera en el mercado objetivo realizando ventas por cuenta de las diversas empresas.
- **Representante:** es el comerciante que se limita a operar en nombre de una empresa extranjera. El mandante es propietario de su mercancía hasta el momento en que su representante la entrega y completa la operación con el cliente final.
- **Distribuidor:** es la persona, jurídica o física que compra las mercancías al proveedor y las vende a cuenta y riesgo suyo. No gana comisión sino un diferencial en el precio que obtiene como distribuidor y el precio de lista que oferta a los clientes compradores finales.

## 2 ¿COMO SALIR A LOS MERCADOS EXTERNOS?

Toda exportación demanda el diseño de estructuras y contratos diversos. A continuación, algunas de las principales estructuras y contratos mediante los cuales se puede acceder en los mercados externos:

### 2.1 Sucursales y filiales

La exportación puede hacerse de forma directa o a través de terceros. Para realizar la exportación de forma directa las empresas pueden optar por establecer una sucursal o constituir una filial en el mercado que le interesa y controla, de forma directa, la comercialización del producto. Se entiende por sucursal la oficina que se establece con la anuencia de las autoridades respectivas con el fin de ganar mercado; cubre un ámbito dado

y tiene como objeto mercado en forma directa. Por otro lado, las filiales se caracterizan por el traspaso de capital al mercado objetivo mediante inversión.

Las sucursales y filiales corresponden a la decisión empresarial de actuar sin intermediarios en un mercado determinado y a través de estas lograr un mayor aprovechamiento de las condiciones políticas y económicas del país importador.

## **2.2 La agenda de compra - venta**

La conexión con el mercado la maneja el agente de compra - venta. Este actúa a través de sus conexiones en diversos países buscando productos que se demandan.

El agente de venta diseña la operación internacional obteniendo una comisión por su labor. El agente tiene una cartera de productos en el mercado y los va colocando de acuerdo con los requerimientos de este.

## **2.3 Representante**

Cuando la empresa tiene una mayor presencia en el mercado nombra a alguien de confianza y con ello logra mayor control del mercado. La empresa puede iniciar sus exportaciones a través de una gestión directa, por ejemplo, viaje de negocio o con un sistema de contacto epistolar; o a través de agentes de venta que la relacionan con compradores de otros mercados

Los representantes realizan varias actividades como:

- Cotizar productos de su representada;
- Investigar el mercado dando información a su representada. Esto incluye brindar información sobre concursos y licitaciones;
- Recibir consultas y reclamos, transmitiendo estos al fabricante para darles solución;
- Mantener el control de las operaciones. Aceptada la oferta, preocuparse por la apertura de la carta de crédito, la expedición de la mercancía en el plazo convenido, entregar información al cliente y al exportador sobre embarques parciales o totales.

## **2.4 Representante - distribuidor**

El distribuidor mantiene inventario permanente de los productos a comercializar. El distribuidor es realmente un revendedor de productos pues compra y vende. No gana comisión sino la diferencia entre el precio en el que él adquiere los bienes y el precio al que los vende a los demás (margen).

La representación crea imagen de seguridad y cumplimiento. Debe ser un apoyo de la gerencia y mantener líneas de comunicación fluidas.

## **Capítulo 3: Aspectos Legales**

### **2.5 Concesionarios**

Cuando la empresa aumenta su presencia en el mercado y cubre diversas zonas brinda atención post - venta. Una forma de lograr esto es a través de la concesión en la venta de los productos. Establecer una concesión significa otorgar a una persona, natural o jurídica, un territorio donde comercialice productos. Esta zona es exclusiva.

Las concesiones se otorgan por plazos. La empresa exportadora, a través de su sucursal, de línea estrategias publicitarias, sin que esto impida que el concesionario realice su propia publicidad.

### **2.6 Agencias**

Las agencias son empresas de servicios que brindan al exportador su estructura para la recepción de las mercancías ya ponerlas a disposición para su comercialización en forma directa.

### **2.7 Trading internacionales**

Estas enormes compañías internacionales cubren el mundo buscando productos que requieren los compradores. Los adquieren en determinados países y los venden en otros países.

### **2.8 Consorcios de exportación**

Son asociaciones con fines específicos. Una agrupación de productores o industriales que, en conjunto, comercializan productos.

En el consorcio de exportación prima el mismo criterio de las empresas en el mercado interno. Se establece un nivel de comunicación claro que permita accionar con las ventajas que esto representa para cada empresa del consorcio. Además, se crea un mecanismo de información, hacia y desde las empresas.

## **3 ELECCION DEL REPRESENTANTE**

Una vez definida la necesidad del agente es importante su elección:

### **3.1 ¿Dónde localizo al agente?**

Algunas opciones son las cámaras de comercio, bancos del exterior, asociaciones comerciales y ferias comerciales.

### 3.2 Preselección

Es recomendable enviar información previa y la realización de entrevistas a candidatos preseleccionados.

### 3.3 Elección

Se debe tomar en cuenta diversos aspectos:

- Reputación ante proveedores, clientes y bancos;
- Experiencia comercial;
- Conocimiento de idiomas y relación con medios oficiales (Aduanas, Ministerios y demás instituciones dedicadas al comercio exterior);
- Solvencia moral y económica;
- Volumen de ventas anual.

### 3.4 Canales de ingreso

CANAL ELEGIDO	QUIEN REALIZA LAS OPERACIONES DE EXPORTACION	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Agentes de compra de firmas	Agente de compra	No hay que realizar más operaciones que las necesarias para las ventas interiores	Supeditación a estos agentes. Riesgo de perder futuras oportunidades por existencia de excluidas compras.
Consortio agrupación o cooperativas de exportación	Productor o agrupación, según los casos	El consorcio promociona los productos y suele realizar trámites.	Sa arriesga a que los pedidos los reciba otro agrupado al no estar en contacto directo con el consumidor.
Corredor	Productor	Descubre clientes y los pone en contacto con el productor sobrando una comisión. Ofrece servicios de asesoramiento.	Puede ayudar también a otros competidores.

### Capítulo 3: Aspectos Legales

Agente	Productor y agente, según contrato	Busca directamente los compradores. Trabaja a base de comisión y no incurre en grandes gastos.	No suele ofrecer servicios adicionales al productor y no garantiza la fidelidad El productor no llega a conocer a los compradores.
Representante	Productor y representante según contrato	Vende artículos en nombre del productor. Suele obligarse a no representar a más que una marca de cada tipo de producto.	Se asumen todos los riesgos, incluso el controlar al representante
Distribuidor	Productor y distribuidor, según contrato	Pone al servicio del productor su red comercial y técnica, Puede vender por su cuenta comprando directamente productos.	El distribuidor organiza su propia política de ventas en su zona y puede preferir promocionar productos poco interesantes para el productor.

#### 3.5 Ventajas del agente comercial intencional

El nombramiento del agente comercial implica una reducción de riesgos y costos cuando este es efectivo.

Los riesgos incurridos por el fabricante al utilizar un agente son menores que los que implica el nombramiento de un distribuidor o el abrir una sucursal Las razones son:

- El agente comercial define una política eficaz para localizar potenciales clientes.
- El agente asume el riesgo del fracaso si dicha política no funciona.

Además, el agente recibe comisión sobre las ventas efectivas y por ello es quien asume el riesgo que el negocio no se cristalice.

El fabricante puede optar por contratar a otro agente si el primero no funciona, nombrar un distribuidor o abrir una sucursal

En cuanto a costos se refiere los servicios de un agente comercial son mucho menores que establecer oficinas propias.

Las comisiones oscilan entre el 5 y el 15 % sobre el precio de venta dependiendo del producto. Estos momos son menores a los márgenes que demanda un distribuidor que se plantean en el rango de 25 % a 50 % del precio de lista.

Además, las transacciones son más simples. Los pedidos de productos realizados por el agente a la fábrica generan la fabricación y venta de estos en forma directa a los clientes. Con cada envío a los clientes se liquida las comisiones.

Otra ventaja por tomar en cuenta es la rapidez de la información. Los pedidos de los clientes son enviados directamente al fabricante. Solo es necesario que una vez cada trimestre se liquiden y paguen al agente las comisiones que se hayan devengado.

El agente comparte con el fabricante el interés de vender más y por ello promueve la mejora continua de los productos, así como la introducción de nuevos productos que respondan a la demanda del consumidor.

La contratación y ubicación de un agente comerciales más sencillo que ubicar un distribuidor o la creación de una sucursal.

Para contratar un agente comercial es suficiente un anuncio o el envío circular a gremios. Analizar las respuestas y entrevistar candidatos. Con ello se llega a una decisión.

La búsqueda de un distribuidor implica gastos de viajes, entrevistas, visita a instalaciones y almacenes, solicitud de referencias bancarias y comerciales, negociación y redacción de contratos. El distribuidor debe tener capacidad económica para comprar los productos lo que no aplica al agente.

El agente tiene contactos, experiencia y voluntad. El distribuidor es et mercado final y debe tener capacidad económica, esto es, solvencia moral y económica.

### **3.6 El agente de comercio internacional**

#### **A. Orientación hacia la demanda**

La saturación se presenta en mercados de gran consumo. ¿Cuáles son estos mercados? Los mercados de gran consumo son, entre otros, el de la alimentación, servicios médicos, servicios legales y financieros, vivienda y sus accesorios, vestido y complementos, transporte y sector cultural.

La transacción internacional refleja la situación de oferta y demanda en tos ocho mercados mencionados. Por ejemplo, el nivel de demanda de servicios médicos refleja la importación y exportación de maquinaria hospitalaria y medicamentos. El nivel de actividad en la construcción de viviendas refleja el comercio de materiales de construcción.

### Capítulo 3: Aspectos Legales

Sin embargo, cuando se analiza la realidad de los países desarrollados vemos el incremento del volumen de transacciones de importación y exportación. Comprobamos que ninguno de estos mercados está saturado.

#### **B. Venta de mercancías y servicios**

El agente de comercio internacional participa en la venta de bienes o productos tangibles y servicios. ¿Qué entendemos por productos? Definimos producto como mercancías que puedan ser transportadas (bienes muebles), es decir, no incluye inmuebles.

No se considera mercancías a los billetes de banco, cheques de viajero, efectos bancarios, letras de cambios y otros medios de pago, piedras preciosas u joyas. Las monedas antiguas o bonos históricos sí se consideran mercancías.

Por otro lado, los servicios incluyen servicios médicos, jurídicos, turísticos o préstamos y transacciones inmobiliarias. El agente define su rol en cuanto efectos mercantiles y fiscales, pues todo pago debe documentarse en forma coherente. El agente gestiona, en nombre de un fabricante, ventas para clientes locales. El fabricante envía las mercancías al país del agente. Los clientes pagan las facturas en la cuanta del fabricante ya la recepción del pago, el fabricante paga las comisiones al agente si no se pactó pago trimestral. En toda operación debe coincidir el valor de la mercadería declarada con el valor de la mercadería facturada, el importe de la factura con los pagos y el monto de las comisiones con la liquidación.

#### **C. Socios inversionistas**

Se presentan proyectos industriales e inmobiliarios en los cuales participan socios de diversos países. En este caso, la labor del agente es importante.

El plan de inversión se presenta a potenciales accionistas en una secuencia de 7 etapas:

1. Presentación del proyecto, junto con un resumen ejecutivo. El resumen se le conoce como teaser.
2. Descripción del producto o servicio que se desea fabricar.
3. Estudio de mercado y de la competencia. Detalle del expertise en el campo.
4. Plan comercial (marketing).
5. Plan de producción.
6. Análisis de riesgos y oportunidades. Conclusiones del estudio.
7. Anexos, informes externos y certificados.

Es muy común adjuntar los siguientes documentos en calidad de anexos: Currículum Vitae de los participantes, registro de las inversiones extranjeras y convenios fiscales relevantes.

El porcentaje de la comisión o el monto de la remuneración del agente no suele colocarse en el texto del proyecto. Dicha cantidad se coloca en la parte en la que se detallan las previsiones financieras, bien sea en la parte de gastos de suscripción de acciones o bien en la parte de los gastos de promoción financiera.

Es recomendable que el proyecto proporcione un resumen preciso de capital, rentabilidad y repercusión fiscal para los inversores. Si el proyecto es propuesto por un profesional o entidad financiera de prestigio debe mencionarse en la presentación.

Al final de la presentación se proporciona datos del promotor, teléfono, correo y datos del agente comercial. En todo proyecto industrial el promotor debe hacer referencia al conocimiento del sector y su experiencia profesional. Esto aparece en el currículum vitae anexo al proyecto. Si el promotor no es profesional sino una sociedad mercantil debe anexar el historial de la empresa. El proyecto debe exponer tipo de producto a fabricar o tipo de inmueble a ser construido. También márgenes comerciales. La previsión de ventas exageradas no es recomendable.

Después del análisis de riesgos se retoma el proyecto.

Todo anexo incluye referencias personales, estudios de detalle, notas legales y fiscales, certificados administrativos y copia de los registros de marcas y patentes.

## **4 REPRESENTACIÓN COMERCIAL**

### **4.1 El Contrato de intermediación comercial**

Se define intermediación comercial a la actividad de toda persona natural o jurídica, que, actuando en nombre del fabricante, intermedia una operación de comercio internacional y pone en contacto al vendedor y comprador con miras a cerrar contratos. A continuación, algunos contratos de intermediación comercial:

- Contratos de representación;
- Contratos de agencia
- Contratos de comisión.

Elementos comunes:

- Contratos de gestión de intereses (contratos de mandato).
- La finalidad de todos estos contratos es la promoción de ventas o estipulación de estas.
- La remuneración del representante, comisionista o agente es un porcentaje del importe de la operación.

#### 4.1.1 El contrato de agenda o representación

##### a. Definición

Bortolotti señala que el término agencia o representación hace referencia al rol de «intermediario».

La palabra representante no es un término adecuado, pues en el ámbito del Derecho significa «obligarse por cuenta de otra persona», lo cual no es realizado por el agente. Por su parte, el agente es el sujeto más importante de los intermediarios en el proceso de distribución comercial internacional. Con frecuencia se le denomina «Agente de Distribución», para definir las funciones que un operador efectúa bajo un contrato celebrado con el exportador.

Enrique Gaviria<sup>39</sup> define el contrato de agencia como el encargo que un empresario encomienda a un comerciante para que, de manera estable y autónoma, promueva o explote ciertos negocios. Este encargo no requiere de mandato o de un poder pues puede ser cumplido por cuenta de quien encarga. En este caso no habrá un mandato. Puede ser realizado por cuenta propia y en ese caso no hay mandato.

Podemos tener contrato con o sin representación. El poder no es un requisito esencial para el contrato de agencia: Es una condición adicional Por ello creemos conveniente denominar a esta figura «contrato de distribución» dejando de lado el de «representación comercial»

La representación es una de sus modalidades, como lo es el comisionista, el concesionario, et corredor, sin confundir dichas figuras con el suministro

##### b. Características<sup>40</sup>

Las características del contrato de agencia internacional son:

###### ❖ Desarrollo del mercado

El objetivo de este contrato es que el exportador desarrolle el mercado externo, a través de un agente ubicado en el área geográfica donde busca ampliar sus ventas o introducir una nueva mercancía.

El fin de esta operación es ampliar o desarrollar un segmento del mercado. Esta es la razón esencial del contrato. Su no cumplimiento origina la cancelación de la operación. Así pues, no se trata de propiciar ventas o intercambiar productos. Es una gestión que involucra análisis del mercado con la finalidad que el productor (exportador) pueda adecuar el producto a los requerimientos del consumidor.

---

<sup>39</sup> Gaviria Gutiérrez, Enrique. El contrato de agencia comercial, Revista Foro del Jurista, Cámara de Comercio de Medellín, 1986

<sup>40</sup> Sierralta Ríos, Aníbal y Olavo Baptista, Luiz. *El comercio intemacional y su influencia en el Derecho*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Fundación de la Academia Diplomá- tica,1992

❖ **Autonomía**

El principal y el agente mantienen su estructura y organización. No existe relación de dependencia o subordinación. No se trata de un contrato de asociación empresarial. Es más bien un contrato en el que existe un exportador interesado en desarrollar un mercado a través de la intervención de un especialista (agente) que percibe por esta labor una remuneración.

❖ **Tracto sucesivo**

La relación exportadora-agente busca prolongarse en el tiempo a través de actos sucesivos y frecuentes.

Es la frecuencia la que caracteriza al contrato e involucra información que debe suministrar el agente y las instrucciones que debe facilitar el exportador. En la práctica este contrato se hace por un mínimo de dos a tres años.

❖ **Exclusividad**

Esta es una de las características del contrato. El exportador está interesado en que el esfuerzo, experiencia y capacidad del agente se orienten a incrementar las ventas. El agente está interesado en que su gestión no favorezca

a otros por lo que solicita ser el único intermediario en el territorio geográfico determinado por el lapso pactado.

**c. Elementos del contrato de agenda**

En los contratos de agencia se detalla varios aspectos. Aníbal Sierralta Ríos y Luiz Olavo Baptista señalan que el contrato de agencia debe tratar los siguientes aspectos principales<sup>41</sup>

**i. Identificación de las partes:**

Es preciso identificar al fabricante y al intermediario. Tratándose de personas físicas se debe indicar nombre, domicilio, apellido, documento de identidad y registro fiscal. En cuanto al mandatario, su número de pasaporte y legalización requerida en el país.

En el caso de persona jurídica debemos verificar si la persona que suscribe el contrato cuenta con poderes para obligar a la sociedad.

Se define criterios y roles de las partes para evitar repeticiones. Así se identifica «fabricante», «representante y «distribuidor».

---

<sup>41</sup> Sierralta Ríos, Anibal y Olavo Baptista, Luiz. El comercio intemacional y su influencia en el Derecho. Lima, : Fondo Editorial de la Fundación de la Academia Diplomática, Perú1992.

## Capítulo 3: Aspectos Legales

### ii. Tipo de contrato y definiciones:

En el texto del contrato se debe señalar el tipo de contrato y las definiciones de los conceptos utilizados en el mismo. Se debe mencionar que todas las palabras definidas serán empleadas en el sentido dado.

Es importante definir al intermediario. En la definición se determina si el agente tiene o no representación, esto es, si promoverá contratos que serán concluidos por el fabricante, o si los puede concluir en nombre y representación del fabricante. Se debe puntualizar posibles situaciones. A veces al concesionario se le atribuye la facultad de promover negocios por cuenta del fabricante y simultáneamente se haya obligado a mantener un inventario de productos del fabricante, que revenderá en su nombre o por cuenta del fabricante.

Los fabricantes usualmente colocan en el contrato que el representante asegura la distribución de los productos.

Es importante colocar en las definiciones o como anexo la relación de productos que se comprende de la relación entre las partes.

Las partes pueden acordar que todo producto nuevo o que reemplaza los existentes queda comprendido en la distribución. A esto se le denomina familia de productos. Así se otorga la distribución de teléfonos Samsung S9.

A continuación, les presentamos un modelo de contrato de agencia internacional:

## 5 COMPRAVENTA INTERNACIONAL

La compraventa internacional representa una operación de intercambio por medio de la cual se entrega una determinada mercancía contra el pago de su valor en dinero a través de fronteras. El intercambio comercial está condicionado por una serie de factores, entre otros, la distancia que debe recorrer la mercancía para ser colocada en el lugar de destino y consumo; la diversa legislación a que están sometidas las partes contratantes en la compraventa internacional; las barreras aduaneras que cada país impone a sus fronteras, etc.

Esta compraventa es un acto jurídico que está condicionado por una serie de circunstancias. La contratación internacional exige la utilización de medios de transporte y de pago que permiten el cumplimiento de las obligaciones a distancia.

### 5.1 El Contrato de Compraventa internacional

El marco legal para transacciones internacionales se desarrolla según los diferentes tipos de contratos, de los cuales el más importante es el de compraventa, pues de él se derivan los demás.

El contrato de compraventa internacional es un texto impreso con las condiciones generales de venta y es útil para las empresas de tamaño medio o pequeño que se dediquen a la exportación.

### MODELO DE CONTRATO DE AGENCIA INTERNACIONAL

Conste por el presente documento el contrato de agencia comercial que celebran una parte:

(nombre de la compañía). con RUC \_\_\_\_\_ y domicilio en \_\_\_\_\_, debidamente representada por su (cargo), (nombre del representante), con DNI \_\_\_\_\_ (en adelante, el Principal), y

(nombre de la compañía). con RUC \_\_\_\_\_ y domicilio en \_\_\_\_\_, debidamente representada por su (cargo), (nombre del representante), con DNI \_\_\_\_\_ (en adelante, el Agente),

De acuerdo con los siguientes términos y condiciones:

**Antecedentes.** Las partes declaran lo siguiente:

El Principal se dedica al negocio en la industria de \_\_\_\_\_

Agente se dedica como parte de su negocio a la introducción y promoción de la venta de mercaderías (o servicios) con relación a \_\_\_\_\_

El Principal desea designar al Agente para introducir y promover la venta de aquellas mercaderías (o servicios) relacionados al negocio del Principal, y el Agente esté dispuesto a promover la venta de dichas mercaderías (o servicios) en los términos de este contrato.

**Objeto del contrato y alcance de la designación.**

El Principal nombra al Agente como su Agente comercial para promover a venta de productos (o servicios) dentro del territorio (y en los canales de promoción) que se definen más adelante.

Producto(s) (o servicio(s)). El (los) siguientes productos(s) (o servicios(s)) será promovidos por et Agente de conformidad con este contrato:

(describir los productos o servicios).

Territorio. El producto será promovido por el Agente de acuerdo con este contrato dentro de los siguientes territorios:

(describir los productos o servicios).

### Capítulo 3: Aspectos Legales

2.4. Canales de promoción. Los productos serán promovidos por el Agente a través de los siguientes canales de promoción:

(describir los productos o servicios)

#### **OBLIGACIONES DE LAS PARTES**

##### 3. Obligaciones del Agente

- 3.1 En la representación de sus actividades el Agente actuara por los intereses del Principal y actuara de manera diligente y de buena fe.
- 3.2. El agente introducirá el producto y promoverá la venta de aquel producto en el territorio conforme a los términos acordados en este contrato. El Agente no tiene autoridad para celebrar contratos a nombre del Principal o de obligarlo de manera alguna, pero transmitiría las ofertas que reciba al Principal.
- 3.3. El Agente no tiene derecho a recibir pagos a nombre del Principal sin su previa autorización por escrito. Si el Agente ha sido autorizado, deberá transmitir los pagos tan pronto como sea posible al Principal y hasta entonces conservará el dinero en depósito y por separado a cuenta del Principal.
- 3.4. El Agente observará estrictamente las disposiciones contractuales comunicadas por el Principal y llamará la atención a los clientes sobre los términos y condiciones de compraventa (particularmente el plazo para entrega, precio y pago) comunicados por el Principal.
- 3.5. El Agente actuará con toda diligencia y mantendrá al Principal informado sobre su actividad, las condiciones del Mercado el estado de la competencia. El Agente proporcionará toda la información necesaria en el idioma español al Principal sobre las leyes y reglamentos vigentes dentro del territorio que tenga a su alcance, aplicables al producto, así como a su actividad. Además, el Agente enviará cada tres meses un informe de sus actividades.
- 3.6. El Agente desempeñará sus actividades de manera independiente, y en ningún caso, será considerado como un empleado del Principal.

##### 4. Obligaciones del Principal

- 4.1. En su relación con el Agente, el Principal debe actuar con lealtad y de buena fe.

- 4.2. El Principal remunerará al Agente conforme a los términos de comisión y de pago que se contemplan en este contrato.
- 4.3. El Principal informará al Agente previo a que inicie a dar cumplimiento con sus obligaciones mencionadas en el párrafo 3.2 de las órdenes mínimas que deberá recibir el Principal para poder proveer el producto.
- 4.4. Adicionalmente el Principal informará sin demora al Agente de su aceptación, rechazo o no ejecución de cualquiera de las ofertas/ órdenes transmitidas por el Agente.
- 4.5. El Principal no rechazará las ofertas/órdenes del Agente a menos que:
  - 4.5.1. Existan dudas justificadas sobre la solvencia de la cliente apoyada por cualquier evidencia escrita.
  - 4.5.2. La oferta no reúna las expectativas del Principal en cuanto a la imagen y estándares.
  - 4.5.3. La suma de las órdenes recibidas por el Agente sea por un número menor a las órdenes mínimas descritas en el párrafo 4.3.
- 4.6. Los rechazos injustificados del Principal a las ofertas/órdenes serán considerados como un incumplimiento del contrato por el Principal.
- 4.7. El Principal informará inmediatamente al Agente de cualquier cambio en el rango del producto sobre sus precios, condiciones de venta o términos de pago, así como cualquier cambio a las especificaciones técnicas o capacidad de suministro del producto. Si el Principal considera que su capacidad de suministro será significativamente menor que la expectativa normal del Agente informará al Agente sin demora.
- 4.8. El Principal proporcionará al Agente, de manera gratuita, toda la información y documentación requerida para la ejecución de este contrato, incluyendo, pero sin limitarse, a los términos y condiciones de venta, listas de precios y a los documentos técnicos.
- 4.9. Además, el Principal mantendrá al Agente informado de cualquier comunicación relevante con o para la atención de los clientes en el territorio.

### Capítulo 3: Aspectos Legales

#### 5. **Órdenes mínimas**

- 5.1. El Agente deberá cumplir con los objetivos de órdenes mínimas anuales mencionadas en el anexo 1.
- 5.2. Estos objetivos se revisarán anualmente.
- 5.3. Si al final del año, el Agente no cumple con el número/volumen mínimo de órdenes aplicables para tal año, el Principal tendrá derecho, previo aviso de por lo menos un mes y no más de dos meses luego de concluir ese año, a su elección:
  - 5.3.1. A dar por terminado el presente contrato, conforme al Artículo 14.
  - 5.3.2. A cancelar la exclusividad del Agente (cuando ello resulte aplicable); o
  - 5.3.3. A reducir la extensión del territorio, mediante la exclusión de territorios en los que el Agente ha hecho menos promoción.

#### 6. **Publicidad ferias y exposiciones**

- 6.1. Las Partes han acordado sobre la campaña de publicidad a realizarse en el territorio.
- 6.2. El costo de las campañas acordadas será prorrateado entre las Partes como sigue:  
Principal: \_\_%  
  
Agente: \_\_%
- 6.3. El Principal proveerá al Agente, sin costo, con cualesquier contenido y materiales de publicidad relacionados al producto o servicios necesarios para el cumplimiento de este contrato.
- 6.4. En todo caso, el Agente se asegurará de que la campaña publicitaria, así como el contenido y materiales de publicidad cumplan estrictamente con las leyes y reglamentos locales.
- 6.5. Las Partes participarán en las ferias y exposiciones dentro del territorio listado en el anexo 2.
- 6.6. El Principal soportará los gastos y expensas incurridos por la participación en la feria o exposición.

Internet El Agente no está autorizado para hacer mercadotecnia o publicidad para la venta de las mercaderías o sus actividades como Agente del Principal en el Internet sin la previa autorización escrita del Principal.

8. No competencia. El Agente se compromete a no competir con el Principal y a no entrar en una relación comercial con competidores del Principal durante la vigencia de este contrato. En particular, el Agente se obliga a no representar, fabricar, proveer o vender directa o indirectamente, en el territorio (y en los canales de promoción) cualquier producto(s) (o servicio(s)) idénticos a los productos(s) (o servicio(s)) que compitan con el producto sin el previo consentimiento del Principal.
9. Restricción territorial. El Agente no solicitará órdenes (ni negociará ni celebrará contratos) [suprimir si no es aplicable] fuera del territorio, a menos que sea expresamente acordado con el Principal. El Agente notificará al Principal de cualquier solicitud que provenga de fuera del territorio. Tal notificación no dará derecho al Agente a comisión alguna.
10. Marcas y derechos de propiedad.
  - 10.1. El Principal por medio del presente otorga al Agente el derecho de usar las marcas, nombres comerciales o propiedad intelectual con relación al producto para los fines de ejercer sus derechos y cumplir con sus obligaciones derivadas de este contrato.
  - 10.2. El Agente usará las marcas del Principal, sus nombres comerciales y propiedad intelectual con relación al producto en la forma y manera especificada por el Principal y en el interés del Principal, y no de manera distinta.
  - 10.3. Cualquier uso de las marcas, nombres comerciales o propiedad intelectual del Principal en el papel membretado, material publicitario u otros materiales del Agente cuyo destinatario sean terceros o el Internet requerirán del consentimiento previo del Principal.
  - 10.4. El Agente acuerda que no registrará, ni permitirá, ni favorecerá el registro por terceros de cualquiera de las marcas en el territorio. El Agente además acuerda en no incluir las marcas en su nombre comercial o en la denominación de la compañía.
  - 10.5. El Agente notificará al Principal de cualquier infracción a las marcas del Principal, nombres comerciales y símbolos u otros derechos de propiedad de la que pueda tener conocimiento.
  - 10.6. El Principal garantiza al Agente que las mercaderías, así como las marcas, nombres comerciales u otros símbolos del Principal no infringen la propiedad intelectual ni derechos de propiedad de ningún tercero dentro del territorio.
  - 10.7. En este sentido, el Principal se obliga a mantener libre al Agente de cualquier gasto, pérdida, daños y responsabilidades que pudieran surgir por la infracción de marcas por el uso que haga el Agente de las marcas, nombres comerciales u otros símbolos propiedad del Principal.

### Capítulo 3: Aspectos Legales

10. **Exclusividad.** El Principal otorga la exclusividad al Agente, lo que significa es que asume la obligación de no designar a otros Agentes dentro del territorio (y en los canales de promoción) durante la vigencia del presente contrato. Sin embargo, el Principal se reserva el derecho de comercializar directamente o vender el producto en el territorio (y en los canales de promoción), incluyendo vía Internet.
11. **Comisión del agente.** Salvo el caso en el que el derecho a la comisión hubiera sido expresamente excluido por las Partes, el Agente tiene derecho a la comisión que se establece en el anexo 4 por todas las ventas de productos efectuadas dentro del territorio durante la vigencia de este contrato, sea que la venta hubiera sido generada por el Agente o no, de conformidad con el Artículo II.
  - 12.1. Sin embargo, el Agente no tendrá derecho a ninguna comisión por cualquier venta directa del producto efectuados por el Principal dentro del territorio durante la vigencia de este contrato.
  - 12.2. El Agente tendrá el derecho a una comisión tan pronto y como las órdenes sean aceptadas por el Principal.
  - 12.3. En cualquier caso, no se pagará comisión alguna respecto de ofertas/ órdenes aceptadas por el Principal, que no pudieran ejecutarse por razones fuera del control del Principal.
13. Vigencia, terminación y consecuencias a la terminación.
  - 13.1. Este contrato iniciará su vigencia en la fecha de su firma (o a la fecha de la última firma si fue firmado por las Partes en diferentes fechas) y continuará por un periodo indefinido. Cada parte podrá dar por terminado el presente contrato en cualquier momento mediante previo aviso de 5 meses a la otra parte.
  - 13.2. Si el Agente es una persona física, este contrato concluirá automáticamente a la muerte del Agente.
  - 13.3. Cada parte podrá dar por terminado este contrato con efectos inmediatos mediante aviso por escrito en caso de:
    - 13.3.1. Un incumplimiento esencial por la otra parte con sus obligaciones que pueda calificarse como negligencia grave o dolo;
    - 13.3.2. Circunstancias excepcionales más allá del control de las Partes, que tomen imposible la continuación con este contrato;
    - 13.3.3. Omisión por la otra parte en remediar cualquier incumplimiento de sus obligaciones contempladas en este contrato, luego de 15 días de haberle enviado un aviso escrito solicitando que se remedie dicho incumplimiento.

13.4. La terminación de este contrato por cualquier razón no afectará:

13.4.1. Los derechos acumulados, remedios o responsabilidades, para cada parte, incluyendo pagos pendientes a la fecha de terminación; o

13.4.2. La aplicación de disposiciones de este contrato que tengan la finalidad de subsistir a la expiración de este contrato.

13.5. Al finalizar este contrato, el Principal pagará todas y cada una de las comisiones pendientes al Agente.

13.6. Al finalizar este contrato, el Agente regresará al Principal cualquier material publicitario y cualquier otra documentación entregada gratuitamente al Agente, así como todas las mercaderías y muestras que estén en su poder.

14. Indemnización o compensación a la terminación.

14.1. Al terminar este contrato, el Agente tendrá derecho a recibir una indemnización por tal terminación que será equivalente a las comisiones por un año calculadas sobre la base de las comisiones anuales promedio pagadas al Agente durante los 3 años anteriores.

14.1.1. Para recibir esta indemnización por terminación, el Agente deberá notificar fehacientemente al Principal su intención de recibir la misma dentro del año siguiente a la terminación del contrato. Ante el incumplimiento en realizar la intimación en tiempo, el Agente perderá su derecho a recibir la indemnización por terminación.

14.1.2. La indemnización por terminación se pagará también en caso de muerte del Agente y será pagadera a los herederos del Agente.

14.1.3. El Agente no tendrá derecho a recibir la indemnización por terminación en los siguientes casos:

- Cuando el Principal hubiera terminado el contrato por las razones establecidas en el párrafo 13.3 anterior.
- Cuando el Agente de por terminado el contrato, a menos que dicha terminación hubiera sido causada por el incumplimiento del Principal con sus obligaciones, cuando el Agente hubiera terminado este contrato por razones de edad, enfermedad o padecimientos del Agente, que hagan imposible la continuación con este contrato.

### Capítulo 3: Aspectos Legales

- Cuando, con acuerdo del Principal, el Agente ceda sus derechos y obligaciones derivados de este presente contrato a otra persona.

14.2. La anterior disposición no afectará el derecho del Agente a demandar al Principal por los daños y perjuicios sufridos en caso de incumplimiento de contrato.

15. **Fuerza mayor - excusa por el incumplimiento.**

15.1. Se entenderá por «fuerza mayor» guerra, emergencia, accidente, incendio, sismo, inundación, tormenta, huelga industrial o cualquier otro hecho o impedimento que la parte afectada pruebe que estuvo fuera de su control y que no pudo haber razonable mente previsto los hechos al momento de la celebración del presente contrato, o de evitar o superar los hechos, o de evitar o superar sus consecuencias.

15.2. No se considerará que la parte afectada por los hechos de fuerza mayor ha incumplido con las obligaciones contractuales afectadas por los hechos de fuerza mayor previstas en este contrato, ni será responsable ante la otra, por cualquier retraso en el cumplimiento o el incumplimiento de cualquiera de sus obligaciones en la medida en que la demora o incumplimiento se deban a hechos de fuerza mayor que hayan sido debidamente notificados a la otra parte. El momento para el cumplimiento con esa obligación se aplazará, sujeto a lo previsto en el Artículo 15.4.

15.3. Si se presenta un hecho de fuerza mayor que afecte o tenga la posibilidad de afectar a las partes en el cumplimiento con cualquiera de sus obligaciones conforme a este contrato, la parte afectada notificará a la otra parte dentro de un plazo razonable sobre la naturaleza del hecho en cuestión y el efecto que tiene en su capacidad de cumplir.

15.4. Si cualquiera de las partes se ve impedida o retrasada en el cumplimiento de cualquiera de sus obligaciones asumidas en el presente contrato por causa de fuerza mayor por un periodo continuo superior a tres meses, la otra parte tendrá derecho de terminar el contrato mediante aviso fehaciente dado a la otra Parte afectada por la fuerza mayor.

16. Cambio de circunstancias (excesiva onerosidad sobreviniente)

16.1. Si el cumplimiento con este contrato se toma más oneroso para una de las Partes, esa parte continuará obligada a cumplir sus obligaciones sujeto a las siguientes disposiciones sobre el cambio de circunstancias (excesiva onerosidad sobreviniente).

- 16.2. Sin embargo, si después del momento de la celebración de este contrato, ocurrieran eventos que no hubieran sido contemplados por las Partes y que alteren de modo fundamental el equilibrio de este contrato, poniendo una excesiva carga en una de las Partes en el cumplimiento de sus obligaciones contractuales (excesiva onerosidad sobreviniente), esa parte tendrá derecho a solicitar la revisión de este contrato siempre que:
- 16.2.1. Los eventos no pudieran haberse tomado en cuenta razonablemente por la parte afectada al momento de la celebración de este contrato;
  - 16.2.2. Los eventos están más allá del control de la parte afectada; y
  - 16.2.3. El riesgo de los sucesos no es uno que, conforme a este contrato, la Parte afectada hubiera tenido que soportar.
- 16.3. Cada parte de buena fe considerará cualquier propuesta para una revisión enviada por la otra parte en el interés de la relación entre las Partes. Sin embargo, ninguna revisión cobrará eficacia a menos que así sea acordado por ambas partes.
- 16.4. Si las Partes omiten lograr un acuerdo sobre la revisión solicitada dentro de 10 días, una parte podrá acudir al procedimiento de solución de controversias previsto en el Artículo 19; El juzgado tendrá la facultad de hacer cualquier revisión a este contrato que considere justo y equitativo en las circunstancias o de terminar este contrato en una fecha y bajo los términos a señalarse.
17. Nada de lo previsto en este contrato se interpretará de manera de que se constituya una sociedad de derecho entre las partes.
18. **Confidencialidad**
- 18.1. Ambas partes comprenden y reconocen que, en virtud de este contrato, podrán recibir o enterarse de tecnología, así como de información que pertenezca o se relacione con la otra parte, su negocio, sus planes de negocio, asuntos o actividades, información que podrá ser confidencial y propiedad de la otra parte y/o de sus proveedores y/o clientes ante quienes están sujetos a un estricto deber de confidencialidad («Información Confidencial»).

### Capítulo 3: Aspectos Legales

18.2. Considerando que dicha Información Confidencial ha sido revelada o de cualquier manera compartida con la otra parte para efectos del cumplimiento con este contrato, ambas partes se comprometen a que durante la vigencia o a la terminación de este contrato, directa o indirectamente, a no revelar, divulgar, o hacer un uso no autorizado de cualquiera de la Información Confidencial, salvo en la medida en que dicha Información Confidencial:

18.2.1. Sea del dominio público al momento de ser revelada o entregada;

18.2.2. Luego de ser revelada o compartida, se vuelva del dominio público por un medio distinto que a través de la violación de esta disposición;

18.2.3. Deba ser revelada en virtud de una ley, reglamento u orden de autoridad competente (incluyendo cualquier órgano regulatorio o gubernamental o bolsa de valores) por una de las Partes, debiendo siempre que resulte factible, dar a la otra parte previo aviso razonable a cualquier revelación que se pretenda hacer.

18.3. A solicitud de la otra parte o a la terminación de este contrato, cada parte regresará o destruirá todos los documentos o registros que consten en cualquier medio o formato que contenga Información Confidencial que tenga en su posesión o control y no conservará ninguna copia de ellas.

18.4. Este compromiso, y las obligaciones que aquí se incluyen, continuarán vigentes sin limitación de tiempo.

19. Solución de controversias. Cualquier disputa, controversia o demanda derivada o relacionada con el presente contrato, en particular su celebración, interpretación, cumplimiento, incumplimiento terminación o invalidez, será dirimido de manera definitiva por los tribunales de Lima Cercado, Perú, los cuales gozarán de jurisdicción exclusiva.

20. La Ley de Perú es Ley aplicable para el presente contrato.

\_\_\_\_\_  
Principal

\_\_\_\_\_  
Agente

De 4 ejemplos de contratos de distribución y de agencia destacando al menos 5 diferencias.

¿Cuál es el riesgo de contrato de representación?

Si somos malos

Si somos buenos.

Este tipo de contrato es el más usado en el comercio internacional, regula las obligaciones del vendedor y comprador. Es conveniente que el contrato incluya un conjunto de mateñas.

Para contar con normas y lenguaje universal en materia de contratos de compraventa, las Naciones Unidas elaboró en 1980 la convención sobre Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías".

### **5.1.1. Características**

A continuación, las características generalmente empleadas en un contrato de compraventa internacional:

- ❖ El objeto de la transacción, es decir, la mercancía deberá ser trasladada de un lugar a otro por lo cual el contrato de venta no sería suficiente si no incluyera las condiciones de embalaje, transporte y de seguro que permitirán la ejecución de la operación.
- ❖ Comprador y vendedor tienen sus domicilios en dos países diferentes, están pactando a distancia su negocio y requieren de una seguridad complementaria. El problema de la credibilidad entre las partes se supera con la participación en la compraventa del factor bancario. El banquero ofrece su solvencia para intermediar el pago de las operaciones internacionales, por lo que también esto será motivo de expreso acuerdo de la voluntad de las partes.
- ❖ La intermediación bancaria seña incompleta si además de permitir y hacer efectivo el oportuno pago de la operación no controlase el cumplimiento de la obligación de entrega de la mercancía.
- ❖ Generalmente, la entrega de la mercancía por parte del vendedor se realiza en el puerto de embarque, sobre el medio de transporte, contra lo cual el transportista otorga un recibo que verifica que el vendedor ha cumplido con su obligación de entrega en la compraventa. Este documento se denomina conocimiento de embarque y es pieza clave de la compraventa internacional, que permitirá cumplir con la transferencia de dominio de la mercancía, mediante su consignación a nombre del comprador y su remisión a través de la entidad bancaria, lo que permite al vendedor la consecución del pago respectivo.
- ❖ La documentación de embarque que se estipule entre las partes como requisito para hacer efectivo el pago, corresponde a aquella que el comprador requiere para cumplir con la importación legal de la mercancía en el país de destino. Es aquí donde se conjuga la voluntad de las partes con el marco reglamentario vigente a nivel oficial de los Estados y cuya aplicación y control ejercitan las Aduanas.
- ❖ La documentación de la mercancía circula a través del sistema bancario, en tanto la mercancía en sí lo hace en el medio de transporte internacional hasta ser entregada a las autoridades del punto de destino. La responsabilidad del Banco Comercial no excede de la revisión documental en tanto la del

### Capítulo 3: Aspectos Legales

transportista no va más allá de entregar los bultos en la misma condición y peso como fueron recibidos a bordo, en el puerto de embarque, sin mayor responsabilidad de su parte una vez recepcionada la carga de conformidad con la autoridad respectiva.

- ❖ El comprador no tiene ninguna instancia de revisión de la mercancía hasta que esta no es entregada en el punto de destino.
- ❖ En caso de incumplimiento de las condiciones pactadas, debe establecerse la forma en que se dilucidará el litigio de la manera más expeditiva posible. Es en este aspecto donde cobra importancia la Cámara de Comercio Internacional que, a través de su Corte de Arbitraje, ofrece los procedimientos de la Conciliación y el Arbitraje para el arreglo de las disputas comerciales.
- ❖ la mercancía en la compraventa internacional tiene tres factores de costeo: un valor en origen, un valor de transporte y un costo de seguro. Es decir, estará configurándose un precio puesto en destino que contendrá estos tres ingredientes. En relación con esto, la reglamentación aduanera internacional ha recogido este aspecto al establecer como base imponible para la tributación aduanera en principio el CIF de la compraventa.
- ❖ Las partes deberán ponerse de acuerdo respecto de las responsabilidades de cada una de ellas, para la contratación de los factores y servicios que integran el valor CIF, y que permiten el traslado y entrega en destino de la mercancía objeto de la transacción. En este sentido, se referirán para la contratación y el reparto de los roles en la operación, a los términos usuales en el comercio internacional (Incoterms).
- ❖ Idiomas diferentes, que pueden plantear interpretaciones diversas de una misma cláusula o texto de un contrato.
- ❖ Diferentes marcos legislativos, tanto en la pura contratación como en la regulación de otros elementos que intervienen en la operación comercial (seguro, transporte, embalaje, homologación de productos, etc.).
- ❖ Distintos usos y costumbres que los países suelen tener en la cancelación de sus transacciones internacionales.
- ❖ Monedas diferentes, que pueden influir en el valor real del precio pactado de la operación internacional, debido a su mayor o menor volatilidad.
- ❖ Mayor distancia geográfica entre el comprador y vendedor, debido a las rutas de tránsito de las mercancías, por vías (marítima, terrestre o aérea) tan importantes, en las que las mercancías objeto de la transacción, tienen que transitar durante un periodo de tiempo que puede oscilar (de 2 a 45 días) y que puede implicar retrasos en la entrega de los bienes y en la recepción del pago.

Antes de comenzar a operar, cualquier empresa que desee efectuar una transacción comercial de este tipo debe **tener en cuenta los siguientes elementos:**

1. Redactar los contratos en un idioma conocido o contar con una traducción garantizada.
2. Considerar los aranceles, derechos aduaneros, impuestos especiales y cualquier otra carga fiscal.
3. Conocer que el precio real del bien o servicio está sujeto a variaciones en caso de cobro o pago en una moneda diferente a la propia, como consecuencia de las fluctuaciones que pudieran producirse en el tiempo o de cancelación de la operación internacional.
4. Obtener los documentos precisos (licencias, certificaciones, autorizaciones, etc.) y homologar o certificar sus productos a normativas técnicas diferentes.
5. Obtener licencias y documentos comerciales, administrativos, transporte, representación de la operación internacional, tales como el conocimiento de embarque o el *Bill of lading*, el conocimiento de embarque chárter, el certificado de calidad, inspección, sanitarios, origen, consulares y legalizaciones.

#### **5.1..2. Descripción del contrato**

El contrato de compraventa es firmado por el exportador e importador y evidenciado por el documento de contrato respectivo, el cual contiene las características y provisiones de la transacción comercial externa, e incluye las condiciones de transporte, seguro y entrega, términos de pago, así como el tipo de cotización (Incoterms).

Es regulado por la legislación nacional de alguno de los dos países que comercian, la de 1.m tercer país que de común acuerdo los contratantes hayan establecido, o aquella contenida en el Convenio de las Naciones Unidas sobre los contratos de compraventa internacionales de mercancías.

Es recomendable que toda negociación comercial internacional se formalice por escrito (carta, correo, fax). La oferta debe ser firme, precisa, dirigida a la persona determinada (de lo contrario no es más que una simple propuesta comercial) y debe fijarse un plazo al comprador para su aceptación.

B contrato entra en vigor una vez firmado, con salvedad de disposiciones gubernamentales, como, por ejemplo, la aprobación de licencias de exportación y de importación, o el eventual pago por anticipado. Algunas precauciones deben ser tomadas por el exportador en lo referente a disposiciones vigentes en el país de destino.

Las especificaciones técnicas deben ser muy precisas.

Los contratos importantes se elaboran dentro de una fase de prepa- ración (negociaciones comerciales), después son formalizados dentro de las condiciones jurídicas y se redactan cuidadosamente.

### Capítulo 3: Aspectos Legales

Los contratos menos importantes, o las operaciones repetitivas, no requieren esta labor, y la mayoría de las veces se circunscriben al pedido repetitivo o frecuente, mediante confirmación de la orden por parte del vendedor. Este tipo de documentos deben contener como mínimo algunas indicaciones, entre las que tenemos:

- Descripción de la mercancía: calidad y cantidad o Referencia a normas internacionales
  - Descripción del embalaje y su identificación
  - Modo de transporte
  - Fecha de entrega.
- Control de conformidad
- Garantía de la mercancía
  - Instrucciones de utilización
  - Incoterms convenidos
  - Precio
  - Moneda de pago
  - Condiciones y lugar de pago
  - Sistemas de pago
  - Documentos necesarios

El Convenio de Viena fue concluido el día 11 de abril de 1980, y entró en vigor el 1 de enero de 1988. Este convenio se ha constituido en un aspecto determinante del Derecho Internacional en la venta de mercancías.

El Convenio trata, entre otros temas, de la elaboración del contrato, las obligaciones del vendedor, del comprador, del traspaso de riesgos, etc.

El instructivo de las Naciones Unidas propone, tanto al vendedor como al comprador, lineamientos para ser tenidos en cuenta en la elaboración del contrato.

Veamos el proceso de compra venta paso a paso.

#### 5.2 INCOTERMS

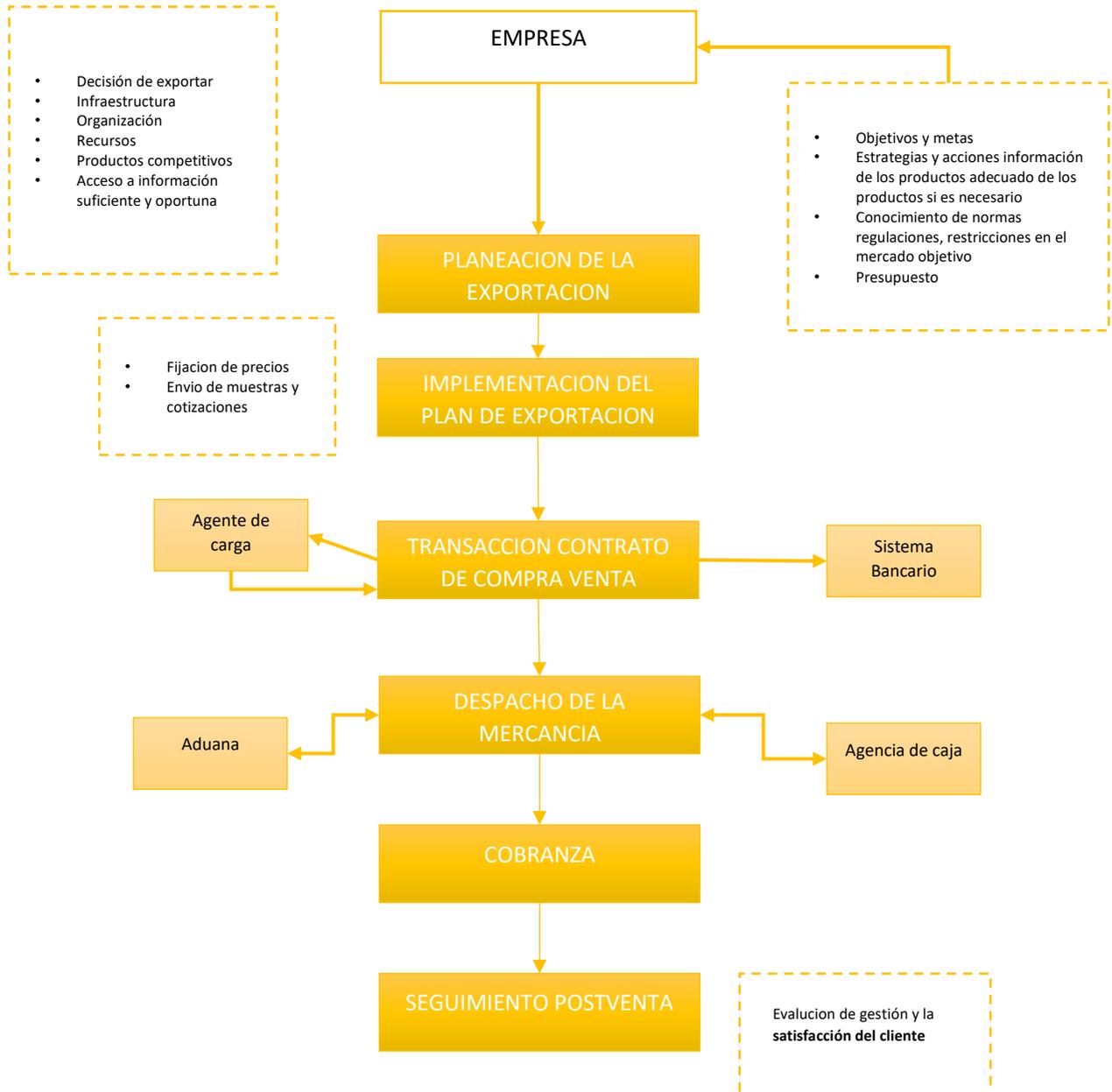
Antes de empezar con el análisis de los incoterms conviene señalar que la cámara de Comercio Internacional (CCI) se encarga de actualizar los incoterms tratando de mejorarlos y adaptarlos a las prácticas comerciales empresariales,

A continuación<sup>1</sup> se abordará la temática de los incoterms:

- ❖ Los Incoterms 2010 de la CCI (Cámara de Comercio Internacional) entraron en vigor desde el 1 de enero de 2011 y sustituyen a los antiguos Incoterms 2000.

## Pinkas Flint Blank / VISION INTEGRAL DE LA GESTION EMPRESARIAL. APOGEO

Los incoterms que desaparecen son cuatro:



### Capítulo 3: Aspectos Legales

Formulario N.º 1:

Letter from Buyer requesting

Letter from Buyer requesting Proforma invoice	
Alpha company Athens Greece	
Santa Claus Company	April 1, 1985
Main Street East Aurora, New York 14052	
Gentlemen:	
We have visited your booth at the numberg Toy Fair and now wish to give you our order. We require a Proforma invoice, four copies for the following:	
Item 930 -Play family garaje	252 pieces
Item 942 – Play family lift & load	252 pieces
Item 300-Scoop loader	360pieces
Item313-Roller grader	360 pieces
Item 307 – Adventure people	360 pieces
Item936 - Medical kit	360pieces
Item 993 - Play family castle	225 pieces
Please indicate your best Price and delivery, including export packing, FAS. New York City. G. & F, C.I.F. Athens, Greece. Prices and terms should be quoted firm for a period of 90 days.	
Yours very truly ALPHA COMPANY Alexandros Pappas	

Formulario N. ° 2:

Proforma Invoice

Proforma Invoice  
Santa Claus Company

Your Ref N Your letter of April 1, 1985

Price: Net, including export packing, CIF Athens, Greece

Payment terms: Confirmed irrevocable letter of credit confirmed by US bank  
and calling for payment documents in New York City in US  
funds

Shipment: Approximately 15 days after receipt of your order  
and confirmed

Irrevocable letter of credit.

Estimated total weight: 9,633 Lbs

Estimated Measurements: 2102,4 CU FT

The Price quoted above firm for 90 days after the date of this Proforma  
invoice.

Santa Claus Company

### Capítulo 3: Aspectos Legales

Formulario N.º 3:

Purchase Order

	Purchase Order Alpha Company Athens, Greece
Santa Claus Company East Aurora New York Ref: Our Purchase order 1234	
Gentlemen Please supply in accordance with Pro-forma invoice N° G-12 the following Delivery required prior to July 1, 1985 Insurance to be covered by yourselves at 110% CIF value Import licence N° 143210	
We have instructed our bank, COMERCIAL BANK OF GREECE, in Athens to open the letter of credit per your Pro-Forma invoice through the Marine Midland Bank Western in Buffalo.	
	Very truly yours Alpha Company Alexandros Pappas

Formulario N.º 4:

Purchase Order

Letter of Credit – Confirmed, Irrevocable

Marine Midland Bank – Western  
Buffalo, New York  
To: Santa Claus Company  
East Aurora, New York

Letter of credit N°34576  
Issued on May 1, 1985  
From: Alpha Company  
Athens, Greece

Gentlemen:

We are instructed by Commercial Bank of Greece, Athens, Greece, to inform you that they have their irrevocable credit in favor for account of Alpha Company, Athens Greece, for the sum in US dollar not exceeding a total of about \$21.000.00, available by your drafts on us, to be accompanied by:  
Full set on board negotiable ocean bills of lading, stating: " Freight prepaid" and made out to the order of commercial bank of Greece.  
Insurance policy or certificate, covering Marine and war risk.

Packing list.  
Commercial invoice in triplicate:

Shipper's export declaration  
Partial shipment permitted  
Merchandise must be shipped on SS Livorno

All documents must indicate letter of credit N° 34576 import license N°143210, expires July 13, 1985. All drafts be marked "Drawn under letter of credit N° 34576, issued by Marine Midland Bank- Western".  
Draft must be presented to this company no later than July 1, 1985. This credit is subject to the Uniform Customs and Practices for Documentary Credits (1983 revision) International Chamber of Commerce Publication N° 400

We confirm the credit and thereby that all drafts drawn and presented as above specific will be duly honored by us.

By  
International Credit Department

### Capítulo 3: Aspectos Legales

Formulario N.º 5:

Shipper's Letter of Instruction

Shipper's Letter of instruction  
Container instruction Sheet

Toe Alpha Company  
C/O F.W. Myers  
One world trade center  
New York Ney York center  
For: Alpha Company  
Athens, Greece

Po: 1234

Via: Export motor freight

Manifest required: No

Note on bill of lading:

Account & Po

Dock receipts lodge at pier

Booking

Notify. J. Emma 432-0670

Upon are

Pre-pay to, New York, New York

Container XTRU 423890

Carrier, please type order... On all FR bills.

Special marks

Date

Cartons

Weight

Seals: Santa Claus

Special Notes