Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela Profesional de Economía

Análisis de la gestión de comercio exterior en la competitividad global de la empresa matriz San Miguel Industrias Pet

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Economista

AUTOR

Nick Anderson ILAVE COLLAZOS

ASESOR

Mg. Gonzalo Rafael MOYA VILLANUEVA

Lima, Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Ilave, N. (2024). *Análisis de la gestión de comercio exterior en la competitividad global de la empresa matriz San Miguel Industrias Pet.* [Trabajo de Suficiencia Profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Economía]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Nick Anderson Ilave Collazos
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	74225065
URL de ORCID	----------
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Gonzalo Rafael Moya Villanueva
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	43219978
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-8721-2425
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Jorge Antonio Paz Lopez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06060443
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Herminio Grimaldo San Juan Lezama
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09323545
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.2.3.1. Comercio exterior

Grupo de investigación	Economía Internacional - EI
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	Universidad Nacional Mayor de San Marcos Edificio: Facultad de Ciencias Económicas País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Lima Calle: Germán Amezaga N°375 Latitud: -12.05777 Longitud: -77.08051
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2022 - 2024
URL de disciplinas OCDE	**Economía** **https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.01** **Negocios, Administración** **https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04**

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA.

Reunidos en EL Salón de Grados de la Facultad de Ciencias Económicas el día domingo 10 de noviembre de 2024 a las 11:15 am, ante el Jurado presidido por el catedrático **Econ. JORGE ANTONIO PAZ LÓPEZ** e integrado por los catedráticos **Econ. HERMINIO GRIMALDO SAN JUAN LEZAMA y Mg. GONZALO RAFAEL MOYA VILLANUEVA**

Se presenta el Bachiller **NICK ANDERSON ILAVE COLLAZOS** para realizar la defensa de su Trabajo de Suficiencia Profesional **"ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE COMERCIO EXTERIOR EN LA COMPETITIVIDAD GLOBAL DE LA EMPRESA MATRIZ SAN MIGUEL INDUSTRIAS PET"** presentada para la obtención del Título Profesional de Economista.

De acuerdo a las normas vigentes el Bachiller después de finalizada la exposición absolvió las preguntas planteadas por los miembros del jurado. Concluida esta fase se suspendió el acto público, a fin de que los señores catedráticos en votación secreta procedieran a la calificación correspondiente

Acto seguido el presidente del Jurado informó que el graduando había sido aprobado por unanimidad con el calificativo de 16, dieciseis.
(Números y letras)

Para dar fe del acto, suscriben la presente acta el Presidente y los Miembros del Jurado a los 10 días del mes de Noviembre de 2024.

Econ. JORGE ANTONIO PAZ LÓPEZ
Presidente

Econ. HERMINIO GRIMALDO SAN JUAN LEZAMA
Miembro

Mg. GONZALO RAFAEL MOYA VILLANUEVA
Asesor

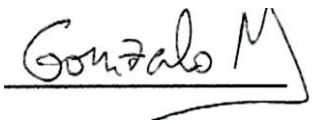
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Gonzalo Rafael Moya Villanueva en mi condición de asesor acreditado con la Resolución Decanal N° 000953-2024-D-FCE/UNMSM de su trabajo de Suficiencia Profesional, cuyo título es Análisis de la Gestión de Comercio Exterior en la Competitividad Global de la empresa matriz San Miguel industrias PET, presentado por el bachiller Nick Anderson Ilave Collazos para optar el título profesional de Economista de, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 4% de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado/ título/ especialidad correspondiente.

Lima, 02 de Noviembre de 2024

Firma del Asesor: 

Nombres y Apellidos del asesor: Gonzalo Rafael Moya Villanueva

DNI: 43219978

Contenido

SIGLAS Y ACRÓNIMOS 3
INTRODUCCIÓN 4
CAPITULO I: DESCRIPCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD 5
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 5
1.2. RESEÑA HISTÓRICA 6
CAPITULO II: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA 6
2.1 MISIÓN Y VISIÓN 6
2.2 PRESENCIA INDUSTRIAL EN AMÉRICA LATINA 7
2.3. UNIDADES DE NEGOCIO 8
2.3. ORGANIGRAMA 10
2.4. PORTAFOLIO DE ONE-STOP-SHOP 11
2.5. PROYECTO DE EXPANSIÓN AL 2025 12
CAPÍTULO III: ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR EL BACHILLER 14
3.1. GESTIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS Y COMERCIO EXTERIOR 14
3.1.1. Análisis de los costos logísticos 14
3.1.2. Revisión de los estados de cuenta con proveedores 14
3.1.3. Apoyo en la gestión de importaciones y exportaciones 14
3.1.4. Creación de OC's para gastos de exportaciones 16
3.2. PROBLEMÁTICA DE LA LOGÍSTICA DE COMERCIO EXTERIOR 17
3.2.1. Problemática en la ineficiencia de la logística 17
3.2.2. Problemática en la dependencia de clientes estratégicos 17
3.2.3. Problemática en la gestión de trámites aduaneros 18
3.2.4. Problemática en la Operaciones comerciales con filiales 19
3.3. PROPUESTAS PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA 19
3.3.1 Propuestas para el problema en la logística local 19
3.3.2. Propuestas para la problemática de dependencia de clientes estratégicos 20
3.3.3. Propuestas para la problemática de la gestión de trámites aduaneros 21
3.3.4. Propuestas para la problemática de operaciones comerciales intercompany 21
3.4. BASES TEÓRICAS 21
3.4.1. Definición de Gestión de Comercio Exterior 22
3.4.2. Asignaturas 24
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 25
REFERENCIAS 27

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

EIRL: Empresa Individual de Responsabilidad Limitada

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

OEA: Operador Económico Autorizado

PET: Plástico Tereftalato de Polietileno

RPET: PET Reciclado

RUC: Registro Único de Contribuyente

SAP: Systems, Applications, Products in Data Processing

SMI: San Miguel Industrias PET

INTRODUCCIÓN

Las empresas industriales de plásticos como San Miguel Industrias PET están continuamente realizando actividades de comercio exterior ya que, para la compra de insumos, el mercado internacional tiene precios más competitivos. Por otro lado, se esfuerzan en conseguir clientes en el exterior para crecer continuamente, con lo cual pueden contrarrestar el riesgo económico de cada país en el que se encuentren sus filiales. De esta manera, mantiene una demanda constante todos los meses para evitar el paro de la producción.

A lo largo del tiempo, la actividad del comercio exterior ha enfrentado constantes desafíos, derivados de factores como el abastecimiento, la logística tanto nacional como internacional, los acuerdos comerciales, y la gestión del flujo de caja de la empresa, entre otros. Estos factores demandan una actualización continua de los procesos para adaptarse al contexto cambiante en el que opera la organización. La implementación de procesos más eficientes no solo optimiza los recursos y reduce costos, sino que también permite mantener precios competitivos, mejorando así la posición de la empresa en el mercado.

Uno de los factores más importantes en el comercio exterior de la industria plástica es el uso del servicio logístico integral, que agiliza los despachos en el caso de las exportaciones y la recepción de mercancías en caso de las importaciones. Ello permite reducir sobrecostos en la logística ya que existe mejores coordinaciones con los proveedores logísticos.

En esta investigación se analizó los principales problemas que subyacen en la gestión de comercio exterior en San Miguel Industrias PET. Los principales problemas derivan del gran volumen que se opera en las compras y ventas internacionales, los cuales afectan la logística y la negociación con los clientes y proveedores. Asimismo, se aportaron propuestas para mitigar estos problemas en base a la experiencia laboral y la formación profesional del autor.

Dada la revisión, se hace mención de las asignaturas que han sido de gran importancia para desarrollar el análisis de esta labor profesional, entre las cuales se menciona lo aprendido a lo largo de la carrera de Economía, en cursos que formaron parte de la malla curricular, tales como Teoría del Comercio Internacional, Costos y Presupuestos, Organización Industrial, Investigación de Operaciones y la Gestión Empresarial.

CAPITULO I: DESCRIPCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa San Miguel Industrias PET está identificada con RUC 20513320915, y su planta matriz se encuentra ubicada en la Av. Materiales 2354, Cercado de Lima.

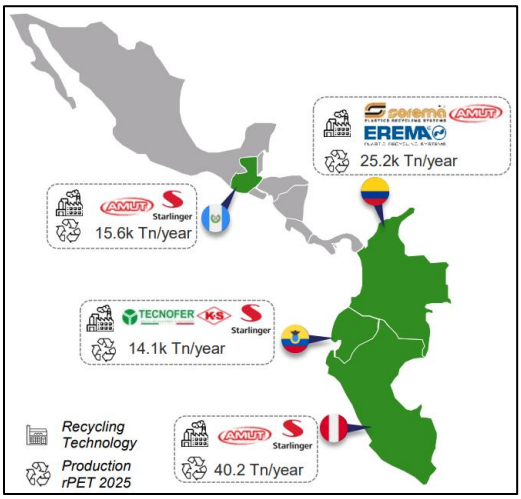
San Miguel Industrias (SMI), perteneciente al grupo Interbank por medio del holding Nexus Group, es una empresa cuyo rubro se centra en la fabricación de envases plásticos como los de tipo rígidos, láminas, "clamshells" y resina RPET. Cabe mencionar que Nexus Group cuenta con la empresa SINEA la cual se encarga de la fabricación de tapas en la región. La compra de SMI y SINEA permite brindar una solución integral y garantizar los altos estándares de calidad a sus clientes en toda la región.

Además, SMI está presente internacionalmente con filiales en las regiones de Sudamérica, Centroamérica y El Caribe, incluyendo sedes con otras razones sociales. Así, se encuentra en países tales como: Perú, Chile, Ecuador, Argentina, Colombia, México, Guatemala, El Salvador y Panamá.

Las principales unidades de negocio del grupo son: Preformas, botellas, termoformado, reciclado y tapas. Esto ha sido posible en gran medida gracias a los grandes clientes con los que trabaja, entre ellos se encuentran: AB InBev, CBC, Arca Continental, Embonor, Clorox, Unilever y Del Valle.

En total, el grupo SMI tiene capacidad de abastecimiento de material reciclado de 95k TN por año. Actualmente es el líder de reciclaje botella a botella en Perú, Colombia, Ecuador y el Caribe.

Figura N°1: Países con presencia de SMI



Fuente: Presentación Corporativa SMI Group (2023)

1.2.RESEÑA HISTÓRICA

San Miguel Industrial, como se denominaba anteriormente, fue fundada en 1995 en Lima, Perú, con el objetivo de producir envases plásticos hechos de tereftalato de polietileno (PET), un material conocido por su resistencia, ligereza y capacidad de ser reciclado. Desde sus inicios, la empresa se dedicó a satisfacer las demandas del mercado local, destacándose por la calidad de sus productos y la capacidad para ofrecer soluciones personalizadas a sus clientes.

Con el paso de los años, la compañía logró un crecimiento significativo debido a que ya habían incursionado en el sector industrial anteriormente. A partir de 2008, pasó a llamarse San Miguel Industrias PET y comenzó su expansión a nivel internacional, estableciendo plantas de producción en varios países de América Latina, como Colombia, Ecuador y México. Esto le permitió ampliar su presencia en la región y consolidarse como un actor clave en la industria de envases.

En el 2013, el grupo Intercorp, por medio de Nexus Group, adquiere San Miguel Industrias PET (SMI) para buscar ser protagonista en el sector de la industria plástica. Un aspecto importante en el desarrollo de SMI ha sido su apuesta por la sostenibilidad. La empresa ha implementado tecnologías que buscan minimizar el impacto ambiental, como la fabricación de envases con PET Reciclado (RPET) y la optimización de sus procesos productivos para reducir el consumo de recursos.

Actualmente, SMI es una de las principales empresas del sector en América Latina. Su enfoque en la innovación, el desarrollo sostenible y la expansión a nuevos mercados le ha permitido mantenerse competitiva y en constante crecimiento, con una visión clara de seguir liderando la industria de envases plásticos en la región.

CAPITULO II: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 MISIÓN Y VISIÓN

Misión

“Generar soluciones integrales en empaques sostenibles, combinando la excelencia en el servicio a nuestros clientes con nuestro compromiso con la economía circular”. (SMI, 2024)

Visión

"Ser líder en soluciones de empaques rígidos y un referente mundial en la recolección de material reciclable" (SMI, 2024)

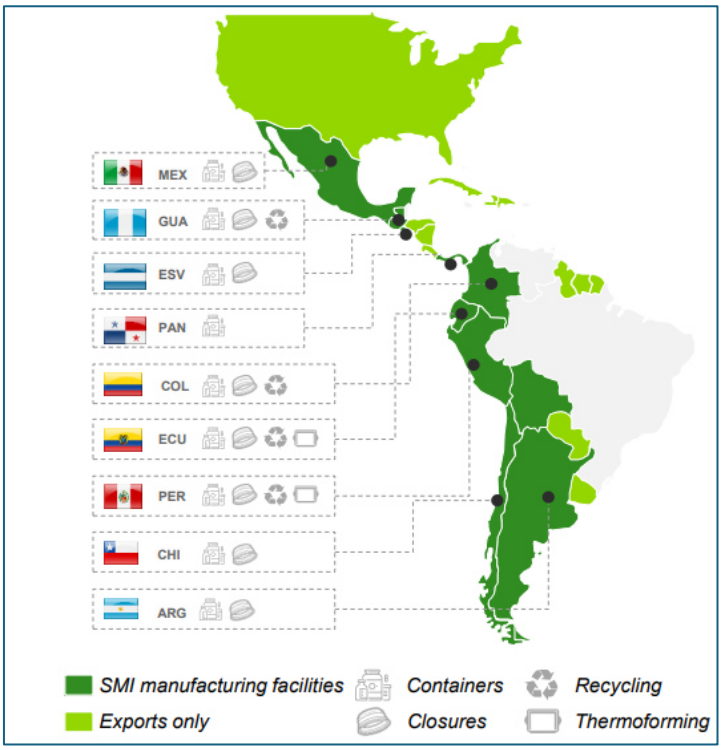
2.2 PRESENCIA INDUSTRIAL EN AMÉRICA LATINA

San Miguel Industrias PET (SMI) ha logrado consolidarse en la región de Latinoamérica por medio de su estrategia de expansión, el cual le ha permitido volverse el fabricante número uno en envases rígidos con una cuota de mercado de 51%.

Esta red de plantas en la mayor parte de la región es importante para sostener la demanda de sus principales clientes, los cuales también tienen presencia internacional. Además, por medio de esta red se optimiza los procesos logísticos y asegura mantener la calidad de la producción de envases plásticos.

A continuación, se detallan los países en los cuales están presentes las filiales y la unidad de negocio que manejan actualmente:

Figura N°2: Países con presencia de SMI



Fuente: Presentación Corporativa SMI Group (2023)

2.3. UNIDADES DE NEGOCIO

SMI, en poco tiempo, ha logrado desarrollar diferentes tipos de soluciones para satisfacer la demanda de sus clientes y, a su vez, aumentó su rentabilidad anual. Las soluciones implementadas se traducen en cinco unidades de negocio:

1) Preformas: En esta unidad se realizan piezas moldeadas de plástico con material de resina virgen y resina reciclada mediante un proceso de inyección. De esta manera se suele vender el producto ya que permite el fácil transporte y almacenamiento, luego de ello los clientes se encargan de realizar el proceso de soplado para obtener la botella.

Figura N°3: Preformas



Fuente: hafeztradingco

En SMI las preformas son empaquetadas y trasladadas en este tipo de cajas paletizadas para exportación.

Figura N°4: Empaquetado de exportación preformas



Fuente: Elaboración propia.

2) Botellas: Se fabrica el producto final para diferentes rubros como el de las bebidas y productos químicos. Se clasifican en envases no retornables, retornables, envases agroquímicos y envases para aceite. Estos productos tienen mayor complejidad en su fabricación y son vendidos a clientes que no cuentan con el equipo necesario para el proceso de soplado.

Figura N°5: Botellas



Fuente: smisolutions

3) Termoformado: SMI cuenta con máquinas termoformadas actuales para el desarrollo y producción de envases para la industria de exportación de frutas y otros alimentos.

Figura N°6: Termoformado



Fuente: pt-mexico

4) Reciclado: Esta unidad de negocio se encarga de abastecer de pacas de plástico reciclado a filiales y clientes del exterior. Actualmente, el "flake" se está vendiendo en el mercado nacional y ya se iniciaron negociaciones con clientes en el exterior.

Figura N°7: Reciclado



Fuente: Gertima

5) Tapas: Esta unidad de negocio pertenece a la empresa aliada SINEA, la cual es parte del conglomerado Intercorp. Se realiza todo tipo de colores y diseños brindando así una solución integral.

Figura N°8: Tapas



Fuente: pngtree

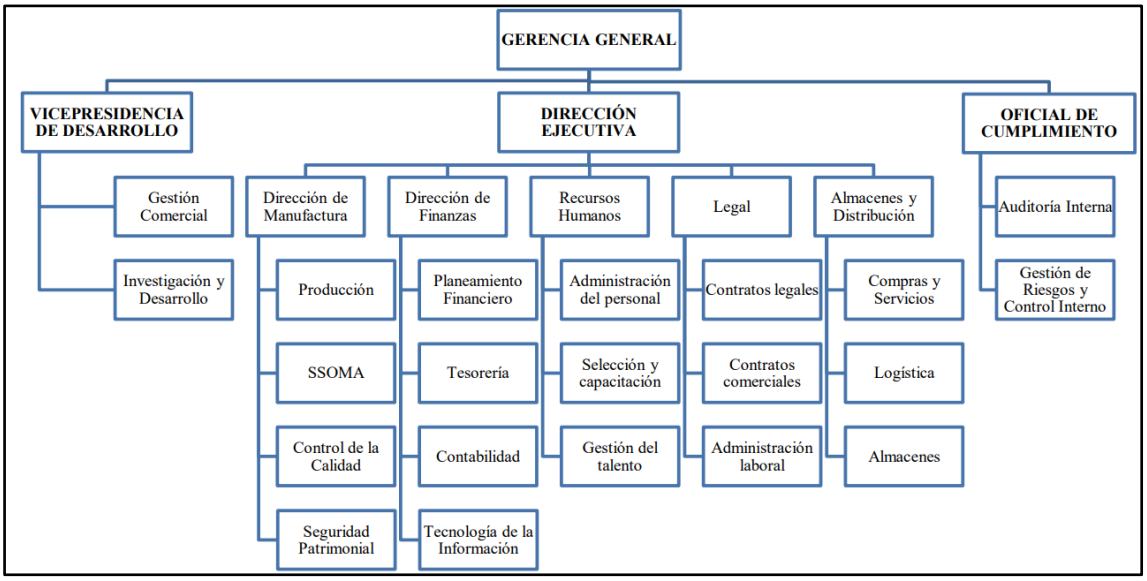
2.4. ORGANIGRAMA

Como se puede apreciar en el organigrama de San Miguel Industrias PET debajo, la Gerencia General cuenta con tres órganos de línea: 1) la Vicepresidencia de Desarrollo, 2) la Dirección Ejecutiva, y 3) el Oficial de Cumplimiento.

En cuanto a la Dirección Ejecutiva, este órgano cuenta a su vez con cinco unidades: 1) Dirección de Manufactura, 2) Dirección de Finanzas, 3) Recursos Humanos, 4) Legal, y 5) Almacenes y Distribución, que es el órgano en d que el suscrito labora.

Esta unidad cuenta a su vez, con tres departamentos: 1) Compras y Servicios (ahora *Compras y Comercio Exterior*, que es el área donde labora el autor), 2) Logística, y 3) Almacenes.

Figura N°9: Organigrama SMI



Fuente: "Organigrama de San Miguel Industrias PET" por San Miguel Industrias PET, 2020

2.5. PORTAFOLIO DE ONE-STOP-SHOP

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD por sus siglas en inglés) en su artículo One-Stop Shops for Citizens and Business (2020) indica que, si bien los beneficios de las ONE STOP SHOP son claros, su éxito depende de una planificación cuidadosa, compromiso político y adopción de tecnología. Además, resalta la importancia de un enfoque centrado en el usuario, adaptando los servicios a las necesidades específicas de los ciudadanos y empresas de cada país o región.

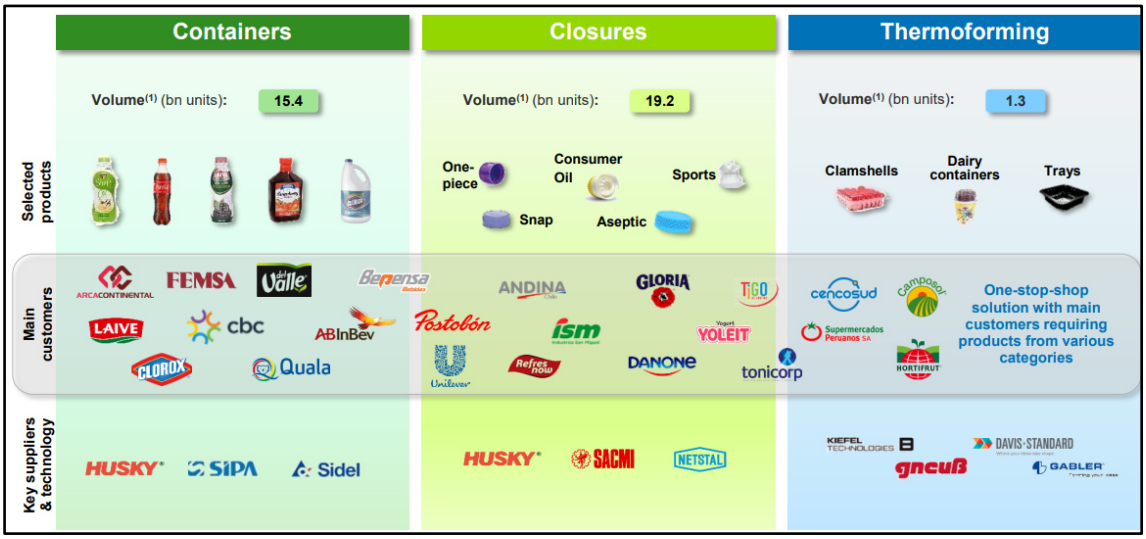
Este documento es fundamental para cualquier persona o entidad interesada en implementar o mejorar ventanillas únicas, ya que proporciona un marco práctico respaldado por experiencias globales.

Esta tendencia aplicada por SMI llamada "one-stop-shop" se define por brindar la solución integral frente al problema del cliente mediante productos complementarios en un solo proveedor. Esta estrategia de producto reduce los gastos operativos y optimiza los costos para que el cliente pueda obtener el mayor beneficio.

- En 2023 se han generado 15.4 billones de unidades de envases plásticos para Arca Continental, ABInBev, Laive, CBC, entre otros.
- En 2023 se han creado 19.2 billones de unidades de tapas para las empresas ISM, Gloria, Unilever, Andina, Yoliet, entre otros.

- En 2023 se han creado 1.3 billones de unidades de envases termoformados para Supermercados peruanos, Cencosud, Camposol, Hortifrut, entre otros.
-

Figura N°10: One-Stop-Shop



Fuente: Presentación Corporativa SMI Group (2023)

2.6. PROYECTO DE EXPANSIÓN AL 2025

El Grupo SMI que lo conforman San Miguel Industrias PET, SINEA y APROPET, está proyectando aumentar sus capacidades de RPET y Flake en sus principales plantas. Cabe resaltar que APROPET se encarga de la recuperación o reciclaje del plástico para procesarla y acumular materia prima y darle una nueva vida.

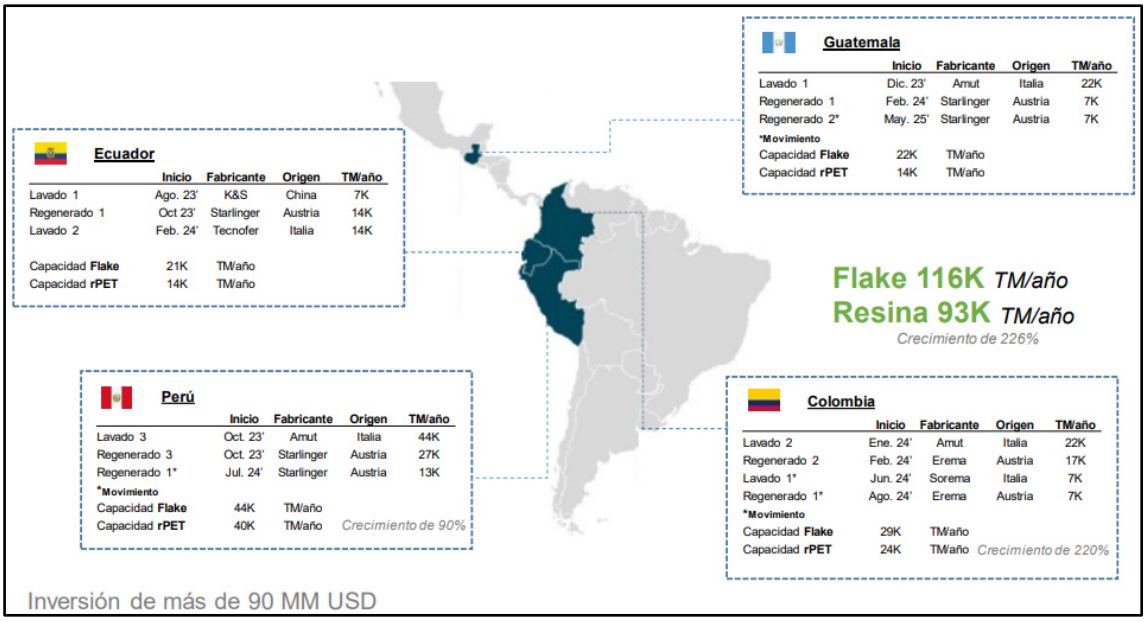
Se cuenta con 4 principales plantas en la región:

- En Perú se ha proyectado aumentar operaciones de lavado con la maquinaria italiana Amut desde el 2023 para producir en total 44kTM al año. El proceso de regenerado se realizará con la maquinaria austrialana Starlinger para producir en total 40kTM al año. El crecimiento en Perú será un total de 90% de sus capacidades entre RPET y Flake.
- En Ecuador se aumentará las capacidades en proceso de Lavado 1 con la maquinaria china K&S con 7kTM al año. Asimismo, se aumentará las capacidades de Regenerado 1 y Lavado 2 con las maquinarias Starlinger y Tecnofer que son de procedencia austriaca e italiana respectivamente. En total las capacidades de Flake será de 21kTM por año y RPET será de 14kTM por año.

- En el caso de Guatemala se aumentará las capacidades en el proceso de Lavado con la maquinaria italiana Amut que le brinda una capacidad de 22kTM por año para Flake. En el proceso de Regenerado se aumentará la capacidad con la maquinaria austriaca Starlinger con 14kTM por año para RPET.
- En el caso de Colombia, es la planta que obtendrá mayor crecimiento con 2 maquinarias para lavado las cuales son Amut y Sorema de procedencia italiana con 29kTM por año para Flake. Asimismo, se aumentará la capacidad de RPET a 24kTM por año con las maquinarias de procedencia austriaca llamada Erema. En total esto le genera a la planta un crecimiento de 220% de sus capacidades.

En general, el crecimiento de las plantas en la región será de 226% con capacidades de Flake con 116kTM por año y Resina con 93kTM por año, esto demanda una inversión de más de 90 MM de USD para el grupo SMI.

Figura Nº11: Proyectos de expansión



Fuente: Presentación corporativa de Reciclado (2023)

Cabeza D., Corella, P. Jiménez C. en el capítulo 9 de Negociación intercultural Estrategias y técnicas de negociación intercultural (2013) explican diferentes métodos para el reconocimiento de las dimensiones culturales básicas a conocer antes de expandirse a otro mercado, entre ellos se encuentran el modelo Stewart y Bennet, el modelo Condon y Youself, el modelo Hofstede, el modelo Schwartz. En el capítulo 5 explican el perfil de la población en América Latina, la cual es de gran importancia para los retos de expansión de SMI quien apunta a ser líder nº1.

CAPÍTULO III: ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR EL BACHILLER

3.1. GESTIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS Y COMERCIO EXTERIOR

3.1.1. Análisis de los costos logísticos

En su experiencia dentro del área de Compras y Comercio Exterior, el bachiller analiza y evalúa que los costos logísticos dados en cada operación sean los estipulados en el contrato con los proveedores, principalmente agentes de aduana y agentes de carga, ya que, en caso se generen sobrecostos en el área, es importante determinar si el motivo por el cual se ha dado es interno o externo. Asimismo, se apoya en la evaluación de los contratos con agentes de aduanas y de carga.

3.1.2. Revisión de los estados de cuenta con proveedores

Es importante mantener un estado de cuenta saludable con nuestros proveedores, es por ello que se realiza un análisis semanal del estado de las facturas vencidas. La revisión se realiza básicamente validando si el área de Contabilidad ha registrado las facturas de manera correcta en el sistema SAP y se verifica que la fecha de vencimiento del documento corresponda a la condición de crédito acordada.

En cualquier caso, si el estado de cuenta tiene facturas vencidas que sobrepasan los días de crédito, se pone en riesgo las operaciones ya que el proveedor puede tomar la decisión de bloquear sus servicios a la empresa.

En muchos de los casos, los proveedores le bloquean los servicios o aumentan la tarifa a una empresa cuando esta está llevando a cabo una operación crítica, por ejemplo, en el caso de que la empresa realice un proyecto grande y requiera indispensablemente del proveedor.

3.1.3. Apoyo en la gestión de importaciones y exportaciones

El bachiller ha gestionado operaciones de importación y exportación entre las cuales se encuentran la importación de materia prima, repuestos y muestras, y la

exportación de productos terminados y envío de muestras a prospectos de clientes en la región.

En el total de operaciones, se ha manejado volúmenes de más de diez millones de dólares, en donde se debe trabajar conjuntamente con el proveedor, el agente de aduana y el agente de carga, ya que toda la documentación debe estar alineada para la nacionalización de la carga.

Por otro lado, es importante dar a conocer al equipo de almacén y distribución sobre la operación que se llevará a cabo para gestionar la operación con menores riesgos de atención en la planta.

A continuación, se muestra la plantilla del status en el que se gestiona las operaciones de exportaciones:

Cuadro N°1: Plantilla de Status exportaciones

TRANSPORTE	PRODUCTO	CLIENTE	PEDIDO	AGENCIA DE ADUANAS	PUERTO INGRESO

TIPO TRANSPORTE	PAIS	PUERTO DESTINO	NAVIERA	Q	SIZE	BK

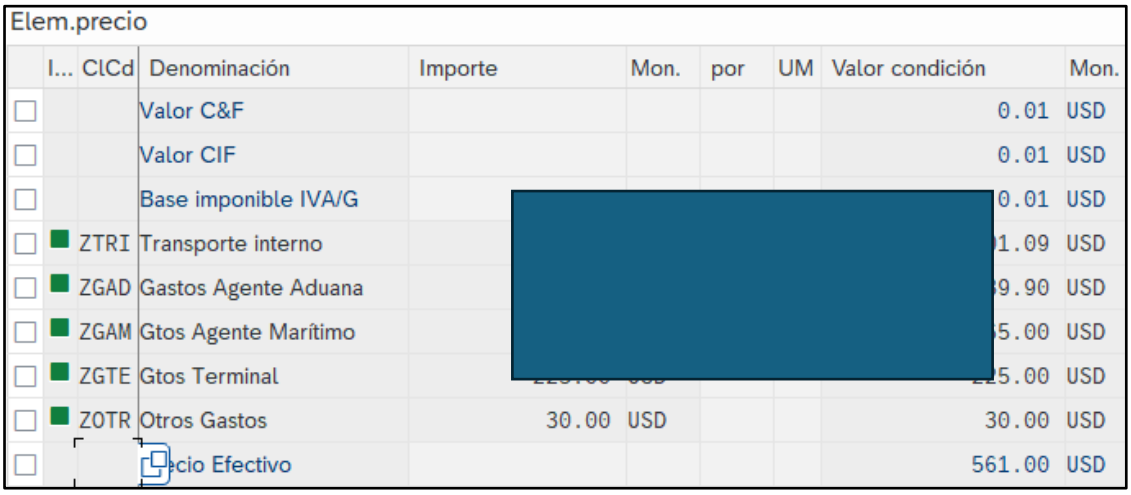
NAVE	FECHA CARGA	ETD	ETA	STATUS DOCS	OBSERVACIONES	FACTURA	N° DE TRANSP	ENTREGA

Fuente: SMI

3.1.4. Creación de OC's para gastos de exportaciones

Se realizan las órdenes de compra de los despachos de exportaciones con pedidos 45 y 49. Los pedidos 45 se realizan para agregar los gastos realizados por los servicios y trámites realizados para las operaciones de exportación, estos se costean en el pedido y luego los proveedores se encargan de subir sus facturas.

Figura N° 12: Orden de compra 45 - gastos



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, para costear el flete se generan pedidos 49, los cuales se realizan mediante el SAP con un contrato marco. En este caso se realiza un previo acuerdo de las tarifas con los forwarder/líneas navieras para mantener ciertas tarifas.

Figura N° 13: Orden de compra 49 - flete



Fuente: Elaboración propia.

3.2. PROBLEMÁTICA DE LA LOGÍSTICA DE COMERCIO EXTERIOR

3.2.1. Problemática en la ineficiencia de la logística

Existe un problema que se presenta muy seguido en la empresa, el cual es la falta de recursos para atender cargas de importaciones y exportaciones por problemas de falta de espacio en los almacenes y los sobrecostos por *stand by* del transporte.

Ballou, R. H. (2004) menciona que para tener eficiencia en la logística se debe reducir los costos operativos sin afectar la Calidad del servicio. Además, se debe optimizar la cadena de suministro mediante mejores coordinaciones en todas las etapas de la cadena.

En el caso de los almacenes, a pesar de haber contratado un almacén exterior, el problema radica en la falta de espacio y la difícil tarea de ordenar los "bulks" de materia prima.

En el caso de los costos de transporte, el problema radica en la demora de la atención tanto para despachos como para recepción de contenedores. De manera regular, los camiones pueden esperar hasta tres horas afuera de la planta; sin embargo, debido al gran volumen que maneja San Miguel Industrias PET (SMI), muchas veces los camiones se quedan esperando un par de horas más para ser atendidos. Esto ha generado que las empresas de transporte eleven su tarifa aparte del costo por sobreestadía del camión; en consecuencia, los costos del transporte se han visto afectados.

Pedro Coll, en el capítulo 9 de su libro *Regímenes aduaneros económicos y procesos logísticos* (2019) se explaya en la logística de la economía productiva, el almacenaje y la distribución eficiente, así como la figura del operador económico autorizado. En el capítulo 7 menciona la aplicación operativa de los regímenes aduaneros económicos, también indica algunas propuestas de medidas económicas complementarias, todo ello afecta de forma indirecta a la logística en la operativa de comercio exterior.

3.2.2. Problemática en la dependencia de clientes estratégicos

SMI es una empresa grande ya que posee clientes importante que pueden sostener la demanda que se requiere para mantener una rentabilidad adecuada. Entre estos clientes

de mayor importancia se encuentran Lindley, Ab Inbev, Pepsico, Alicorp y AJE, todos ellos en los diferentes países del sector.

Esta relación de dependencia que carga SMI con sus principales clientes es un riesgo inherente en caso de que haya un cambio en las políticas del Estado, cambios en la demanda y preferencia del consumidor. En el caso de las políticas del Estado, existe el riesgo de cambios regulatorios que exijan otro tipo de envases que no sean plásticos como medida medioambiental.

Es por ello que, en esta industria de consumo masivo, como lo es el de las bebidas, siempre existirá este riesgo no controlado, pero lo que se busca es identificarlas para tomar acciones preventivas para mitigarlo.

3.2.3. Problemática en la gestión de trámites aduaneros

Germán Pardo Carrero (2009) hace la exploración sobre temas de tratados de libre comercio, barreras comerciales y cómo afectan a los costos de las mercancías. Con este conocimiento previo se puede reducir los costos o buscar mejores medidas para agilizar el proceso de aduanas.

La gestión de trámites aduaneros es esencial en la operatividad del Comercio Exterior, se debe tener los conceptos claros para llevar a cabo correctamente cada operación, ya que cada una de ellas puede presentar un caso distinto y de no tener el conocimiento necesario se pueden generar sobrecostos o pérdidas irrecuperables.

En caso de cometer alguna falta en el proceso de aduanas, se puede generar una multa lo cual perjudica el récord de la empresa y pone en riesgo el pertenecer al Operador Económico Autorizado (OEA) el cual exige cumplir los estándares aduaneros y de seguridad.

Una actividad que se da mucho en el área de Comercio Exterior es que se apoyan en gran medida del conocimiento de su agente de aduanas de confianza, dejándolo en ocasiones tomar decisiones sobre la operación o influir en ellas. Este es un riesgo también para la empresa ya que pueden generar mayores gastos para beneficio de la agencia aduanera.

Jorge Ramírez Osorio, Carlos Díaz Restrepo y Marlen Redondo Ramírez (2021) explican la importancia de las políticas comerciales, el impacto que tiene la globalización de comercio exterior y riesgos, así como las protecciones que brindan en el comercio

exterior. Las economías de escala permiten reducir costos con precios más competitivos y son apoyados por la OMC, FMI y el Banco Mundial.

Juan Álvarez Aroni junto con otros autores explicaron a detalle el proceso de aduanas en su libro *Curso básico de Aduanas* (2023). En el capítulo 1 se explayaron sobre los conceptos básicos en despacho aduanero, mandato en el despacho, declaración aduanera y canales de control. En el capítulo 2 se explayaron sobre el ingreso y salida de mercancías y toda la documentación que se requiere en el proceso para que se de con éxito. Otro capítulo importante es el 7 en donde dan a conocer las infracciones, sanciones y delitos que se encuentran reglamentados dentro de la Ley General de Aduanas, esta sección nos muestra cuales serían las multas en las que puede incurrir la persona jurídica en caso de no seguir las reglas.

3.2.4. Problemática en la Operaciones comerciales con filiales

Una de las dificultades de las operaciones "intercompany" es que hay poca claridad del proceso que maneja cada filial que se debe llevar a cabo en el caso de importaciones y exportaciones. No se tiene claro el equipo que conforman las filiales, la estructura organizacional no está muy bien definida; por lo tanto, existe una demora en la respuesta de las operaciones con las filiales.

Esta falta de coordinación entre las filiales no solo afecta la comunicación inmediata, sino que también afecta la ejecución de las operaciones de importaciones y exportaciones mediante retrasos en los tiempos previstos de entrega, aumentan los costos operativos e impacta en el cumplimiento de los plazos con los clientes externos. En términos generales, esta problemática desacelera el flujo en la cadena de suministro.

3.3. PROPUESTAS PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

3.3.1 Propuestas para el problema en la logística local

Para reducir el costo de almacenaje se debe optimizar los espacios en los almacenes mediante mejoras en la estructura, señalizaciones y desecho de residuos. También es importante plantear nuevas formas de colocar los "bulks" de manera que se reduzca el espacio como en el caso de producto terminado de preformas, los cuales están ordenados por medio de racks. De momento, los bulks se colocan en 2 niveles por el peso,

sin embargo, se puede negociar con el proveedor para importar esta materia prima a granel u otras opciones que facilite trasladarlo a un silo.

Por otro lado, se propone dos alternativas para reducir el sobrecosto del transporte por "stand by":

1. Mejorar las coordinaciones con los encargados en el almacén y los involucrados en la recepción y despacho de la mercancía. Se debe definir bien las responsabilidades directas y mejorar los flujos para evitar la acumulación de camiones en espera fuera de la planta.
2. Reforzar las negociaciones con las empresas de transporte aliadas sincerando los problemas reales por la espera y generando acuerdos de largo plazo. Designar un grupo exclusivo de camiones para la atención de SMI.

3.3.2. Propuestas para la problemática de dependencia de clientes estratégicos

Se proponen 3 posibles soluciones:

1. Se debe iniciar la búsqueda de nuevos sectores para reducir la dependencia del sector de bebidas. Haciendo uso la experiencia en la fabricación industrial, SMI puede innovar en nuevas líneas de negocio o expandirse horizontalmente en búsqueda de nuevos clientes. Estos clientes deben tener riesgos que no estén directamente relacionados al sector de envases plásticos para bebidas, por ejemplo, productos de limpieza, papel y cartones, fabricación de *fill*, etc.
2. Fortalecer los lazos con los clientes actuales por medio de colaboraciones en campañas sociales, lanzamiento de proyectos innovadores y mantener los acuerdos a largo plazo. Esto podría ser clave para que SMI sea elegida en caso los clientes estén explorando nuevos proveedores.
3. Es importante estar alineados con las nuevas tecnologías del mercado y desarrollar nuevos productos innovadores. Se debe resaltar y trabajar en el marketing que perciba a SMI como lo mencionado para generar una diferenciación con la competencia.

3.3.3. Propuestas para la problemática de la gestión de trámites aduaneros

1. Iniciar acuerdos con agentes que cuenten con sistemas de aduanas que brinden status documentario y de la carga en tiempo real, lo cual facilitaría el trabajo y evitaría errores que se generan debido al volumen de operaciones.
2. Implementar programas de capacitación en Comercio exterior y aduanas para el área de comercio exterior y otros usuarios externos involucrados como el área comercial. Estas capacitaciones mejorarán los flujos de tareas y la prevención de riesgos y errores en las comunicaciones internas y con los agentes externos.
3. Implementar KPI's que permitan evidenciar el tiempo que toma cada proceso aduanero para calcular cuánto tomaría en promedio cada operación. Así mismo, se puede usar para mostrar el tiempo de respuesta de los agentes y frente a ello tomar decisiones de asignación de carga.

3.3.4. Propuestas para la problemática de operaciones comerciales intercompany

1. Reforzar el control corporativo para definir con claridad los procesos que se deben desarrollar en los diferentes tipos de operaciones con las filiales. Cada proceso debe ser informado a las filiales mediante reuniones mensuales, además es importante captar la retroalimentación de cada una de ellas.
2. Se debe crear protocolos y definir un organigrama para cada filial ya que SMI está en constante crecimiento y los roles del personal cambian constantemente. En caso de haber alguna variación del protocolo debe ser informado al área corporativa para tomar las medidas del caso cuando un incidente sea repetitivo.

3.4. BASES TEÓRICAS

En esta sección se analizará la incidencia que tienen las materias desarrolladas dentro de la carrera de Economía en la gestión de Comercio Exterior. La relación mencionada anteriormente se realizó mediante la similitud que tiene la gestión de Comercio Exterior con los temas de la malla curricular llevados a lo largo de la carrera del autor. Asimismo, se resaltó el impacto que tiene esta labor profesional en la economía del Perú.

3.4.1. Definición de Gestión de Comercio Exterior

El Comercio Exterior se relaciona notablemente con las ventajas y desventajas de la economía de cada país, es decir, que dentro de cada país hay empresas que tienen más facilidades y rentabilidad en ciertos rubros, lo cual le permite tener precios internacionales más competitivos que al importador le interesa aprovechar. Veremos cómo lo definen algunos autores:

Richard Baldwin (The Great Convergence, 2016) introduce una definición moderna del Comercio Exterior, dicho autor menciona que esta actividad económica no es solo un intercambio de bienes, sino que también se transmite tecnología y conocimiento en cada una de las operaciones. Esta definición nos da a entender que, por el lado de las empresas importadoras, existe un beneficio intangible y por parte de las empresas exportadoras, son quienes entienden los problemas y brindan las soluciones que las empresas requieren de acuerdo a sus estándares de calidad.

Paul Krugman, Maurice Obstfeld y Marc Melitz, en su libro *Economía Internacional: Teoría y Política* (2016), definen el comercio exterior como un hecho de transacciones económicas entre diferentes países en donde lo más importante es la integración económica y el beneficio que pueden ofrecer a la sociedad mediante las economías de escala en el comercio moderno.

W. Charles Sawyer y Richard L. Sprinkle, en su *libro Applied International Economics* (2009) hacen mención de las ventajas absolutas y comparativas, la teoría de Heckscher-Ohlin y las nuevas teorías de comercio internacional. Con el desarrollo de estas teorías se pretende explicar la complejidad de las relaciones internacionales y cómo el comercio entre los países tiene efectos en la macro y micro economía.

N. Gregory Mankiw, en la parte XI de su libro *Principios de Economía* (2017), incluye los capítulos 31 (“Macroeconomía de una economía abierta: conceptos básicos”) y 32 (“Una teoría macroeconómica de la economía abierta”), donde se cubren los temas de “Flujos internaciones de bienes y capital” (31.1), “Precios de las transacciones internacionales: tipos de cambio real y nominal” (31.2), “Una primera teoría de la determinación del tipo de cambio: paridad del poder de compra” (31.3); “Oferta y demanda de fondos prestables y de divisas” (32.1), “Equilibrio en la economía abierta” (32.2), “Cómo afectan las políticas y los acontecimientos a una economía abierta” (32.3).

Mankiw, en el capítulo 31 de dicho libro, sostiene que las exportaciones netas son la diferencia entre las exportaciones (el valor de los bienes y servicios nacionales que se

venden en el extranjero), menos las importaciones (el valor de los bienes y servicios extranjeros que se venden nacionalmente). El flujo neto de salida de capital es la diferencia entre el flujo de salida de capital (la adquisición de activos extranjeros por los residentes nacionales) menos el flujo de entrada de capital (la adquisición de activos nacionales por extranjeros. El flujo neto de salida de capital de una economía es igual a sus exportaciones netas debido a que cada transacción internacional implica un intercambio de un activo por un bien o servicio (2017, p. 679)

Felipe Larraín B. y Jeffrey D. Sachs, en la parte V de su libro Macroeconomía en la Economía Global (2013), incluye los capítulos 18 ("Bienes transables y no transables"), 19 ("Crisis económicas") y 20 ("La globalización"), donde se cubren los temas de "Determinantes de la transabilidad y una clasificación general de los bienes" (18.1), "Crisis de balanza de pagos: la transición de un sistema de tipo de cambio fijo a un sistema de tipo de cambio flotante" (19.1), "El desarrollo del sistema global" (20.2) y "La gestión macroeconómica en la economía global" (20.3).

Michael Parkin, en la parte 2 de su libro *Economía* (2014), incluye el capítulo 7 ("Los mercados globales en acción"), donde se cubren los temas de "Cómo funcionan los mercados globales" (7.1), "Ganadores, perdedores y beneficio neto derivados del comercio" (7.2), "Restricciones al comercio internacional" (7.3), y "Caso contra el proteccionismo" (7.4), donde en esta última sección se derriban mitos comunes y populares que existen a favor de que el Estado brinde protección arancelaria a las empresas locales o domésticas, tales como el que ayudan al desarrollo de las industrias incipientes, contraatacan al 'dumping', salvaguardan los empleos nacionales, entre otros.

Paul A. Samuelson y William D. Nordhaus, en su libro *Economía con Aplicaciones a Latinoamérica* (2010), incluyen el capítulo 18 ("El comercio internacional"), donde se cubren los temas de "La naturaleza del comercio internacional" (18.A), "La ventaja comparativa entre países" (18.B) y "El proteccionismo" (18.C). Allí se describen las tendencias en el comercio internacional, la diversidad de dotación de recursos naturales, y las diferencias en gustos y en costos; el análisis de la ventaja comparativa de Ricardo y las ganancias económicas del comercio; la apertura al comercio, y el comercio triangular y multilateral; el libre comercio, el costo económico de los aranceles y otras barreras al comercio; así como argumentos que pueden ser válidos para la protección.

3.4.2. Asignaturas

A continuación, se hace mención a los cursos que aportaron en mayor medida al desarrollo de la profesión del autor:

Teoría de Comercio Internacional: Esta asignatura es fundamental para entender cómo se fortaleció el crecimiento de los países mediante las relaciones comerciales y acuerdos internacionales. En el caso de Perú, cuenta con TLC con diversos países lo cual le permite agilizar las operaciones comerciales y además, le genera una ventana al exterior el mejora su balanza comercial mediante las exportaciones.

Organización industrial: Esta asignatura nos permite entender la estructura de cada empresa y poder conocer el flujo de actividades, el funcionamiento de cada área y la complejidad para llevar a cabo una mejora. Asimismo, te brinda una visión más clara de los objetivos empresariales y la estructura del mercado en la que se encuentra para ofrecer mejores soluciones.

Planeamiento estratégico: Esta asignatura se aplica bastante ya que permite implementar métodos como el análisis PESTEL, FODA, entre otros, para llevarla a cabo en la diversificación de mercados y nuevas oportunidades de una empresa. En el caso de San Miguel Industrias PET, la empresa se expande constantemente a diferentes regiones, es por ello que se requiere de estos conocimientos para evaluar los riesgos internacionales en cada país, y por otro lado también se evalúa la optimización de la cadena de suministro.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

San Miguel Industrias PET (SMI) es una empresa multinacional que necesita del acopio en diferentes países de la región para abastecer la demanda de sus filiales y la de sus clientes. Por ello, se presentan diferentes desafíos en sus operaciones de comercio exterior que reflejan los obstáculos a mejorar, los cuales son: baja coordinación operativa y abastecimiento entre filiales, alta concentración de clientes estratégicos, dificultades en los procesos aduaneros y logística de comercio exterior, falta de capacitación para los equipos de trabajo involucrados en las operaciones.

Frente a ello se recomienda lo siguiente:

1. Liderar desde un comité corporativo los problemas operativos mediante reuniones. Todas las áreas de comercio exterior, incluyendo las filiales, deben presentar reportes quincenales sobre las dificultades que presentan principalmente en los embarques marítimos ya que se tiene mayor volumen.
2. Evaluar mejoras para la optimización de los espacios en los almacenes internos y externos para reducir los costos de la materia prima en almacén. Por otro lado, se mejoraría la respuesta ante las necesidades de cada filial ya que se podría reducir el tiempo de atención y despacho.
3. Realizar estudios de mercado en otros sectores para crear una nueva línea y así poder agrandar el abanico de clientes para reducir el riesgo y a la vez acelerar su expansión. Otra alternativa para reducir el riesgo es que SMI debe analizar en los mercados la demanda de los clientes por sus productos para adelantarse a la tendencia negativa del mercado y tomar decisiones más próximas.

Luego de haber analizado las problemáticas y brindado soluciones para la mejora de la gestión de comercio exterior en SMI, se hace mención de algunas mejoras que ya han sido implementadas como el área corporativa que separa las operaciones propias de SMI Perú con las operaciones entre filiales. Una de las mejoras en proceso son las coordinaciones operativas para los despachos y entregas, pero aún no se define un plan estratégico para reducir los costos de almacenamiento.

Hay recomendaciones que no pueden ser aplicadas de manera rápida ya que requieren una gran inversión y tiempo como es el caso de la gestión de las operaciones de comercio exterior mediante el ERP y también las capacitaciones para darle uso. Sobre su expansión, SMI está creciendo por encima de lo previsto y se está adaptando al cambio

con mejores soluciones, de los cuales se espera que entre a nuevos sectores para seguir diversificando su cartera de clientes.

Figura Nº12: San Miguel Industrias PET



Fuente: Andina

REFERENCIAS

Álvarez Aroni, J.; Aparicio Enciso, S. I.; Cáceres Castillo, D. J. C.; Espinoza Bejarano, I. W.; y Shulca Monge, M. A. (2023). *Curso Básico de Aduanas*. SUNAT.

Baldwin, R. (2016). *The Great Convergence*. Harvard University Press.

Ballou, R. H. (2004). Logística: administración de la cadena de suministro. (5ta ed.). Pearson Educación.

Cabeza D., Corella, P. Jiménez C. (2013). *Estrategias y técnicas de negociación intercultural.* Marge books.

Cool, Pedro (2012). *Regímenes aduaneros económicos y procesos logísticos en el comercio exterior.* Marge books.

Krugman, P. R.; Obstfeld, M.; y Melitz, M. J. (2016). *Economía Internacional: Teoría y Política (10ma Ed.)*. Pearson.

Larraín B., F., & Sachs, J. D. (2013). *Macroeconomía en la economía global (3ra Ed.)*. Pearson Educación.

Mankiw, N. G. (2017). *Principios de Economía (7ma Ed.)*. Cengage Learning.

OECD (2020). *One-Stop Shops for Citizens and Business. OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy.* OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/b0b0924e-en.

Pardo Carrero, G. (2009). *Acuerdos comerciales y aspectos relacionados con el comercio exterior*. Editorial Universidad del Rosario.

Parkin, M. (2014). *Economía (11ra Ed.)*. Pearson Educación.

Ramírez Osorio, J. H., Díaz Restrepo, C. A., Redondo Ramírez, M. I. (2019). *Economía internacional*. Ediciones de la U.

Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. (2019). *Economía con aplicaciones a Latinoamércia (19va Ed.).* McGraw-Hill Interamericana.

Sawyer, W. C., & Sprinkle, R. L. (2020). *Applied international economics (7th Ed.)*. Routledge.

SMI (2024). Página principal [sitio web]. Recuperado de https://smisolutions.com/nosotros/