UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIDAD DE POST GRADO

El consorcio, como alternativa asociativa de marketing para el desarrollo sostenido de las pequeñas y microempresas. Caso: MPYMES metalmecánica del parque industrial de villa el salvador.

TESIS para optar el Grado de Magíster en Administración con mención en Marketing

AUTOR
Carlos Manuel Cavani Grau

Lima-Perú 2007

"…Perú al pie del orbe, yo me adhiero"
Cesar Vallejo

"No hay buen viento para un barco que no tiene rumbo"
Séneca.

"Hoy, la pequeña empresa no puede sobrevivir sola, requiere el apoyo del resto de la sociedad"

Fernando Villarán de la Puente

“A los miles de micros, pequeños y medianos empresarios peruanos, creadores por excelencia, empecinados y golpeados pero auténticos motores del desarrollo económico.”

“A mi entrañable familia, la razón de mi vida, la más importante de todas.”

AGRADECIMIENTOS

Al haber culminado la elaboración de este documento no podemos dejar de agradecer el extraordinario y generoso apoyo de los Profesores de la Maestría a este servidor, particularmente al Dr. Víctor Giudice, al Dr. Julio López, y a la Dra. Diana Aviles así como al Mag. Mario Vildosola y a la Mag. Francisca Bouby. Sus comentarios, criticas y sugerencias fueron determinantes para delinear los contenidos y las formas de "El Consorcio, experiencia Asociativa de Marketing en Villa El Salvador", que comenzó a interesarnos como tema de investigación cuando corroboramos en una entrevista con el Dr. Iván Mifflin la odisea de los Talleristas de Confecciones de Villa El Salvador en 1990 para colocar comercialmente una alta producción textil cuyo destino fallido era la Unión Soviética. La resolución heterodoxa de este serio problema, en un contexto de hiperinflación y posteriormente de ajuste macroeconómico nos causo asombro y perplejidad, pero se constituyo en una importante motivación para emprender este trabajo.

Históricamente las primeras exportaciones del PIVES fueron a la Unión Soviética, en la década de los 80` antes del Glasnost y la Perestroika. Han transcurrido más de veinte años de marchas y contramarchas pero el Sector emerge de modo sostenible. Por ello nuestra gratitud a quienes siempre creyeron en las potencialidades del Sector y teorizaron en la viabilidad histórica de las PYMES peruanas que ahora claman por el apoyo del resto de la Sociedad. Muy a pesar de sus detractores, gracias a Fernando Villaran, Iván Mifflin, Cesar Iguiñiz, Eliana Chávez, Guido Sánchez, Edgard Rivero, Carlota Pérez, entre otros. Gracias también a los nuevos investigadores como Ramón Rosales y Agnes Franco.

Así también nuestra especial gratitud a nuestros colegas y profesores universitarios cuyas actividades de años entre las Pymes nos causa sincera admiración como Américo Soto, quien lidero ese hito empresarial que se llamo PROSOLAMP, primer Consorcio Metalmecanico del PIVES, así como a Mayela Freyre sin cuyo conocimiento profundo de las Pymes no hubiera podido culminar este trabajo.

Gracias a la Organización Latinoamericana de Administración (OLA) sin cuyo auspicio no hubiéramos enriquecido el tratamiento de los fundamentos de este trabajo mediante la realización del III CONANDINO denominado "Pymes, Motor del Desarrollo Latinoamericano", y en el cual comprobamos la similitud de los problemas, pero también las extraordinarias posibilidades de Desarrollo de las Pymes Latinoamericanas, por ello nuestro reconocimiento a Alejandro Chirino Sierra, Rafael Regalado Hernandez, Ottavio Bernardes de Andrade, Glenda Gómez de Olascoaga, Attaide Barreto, Valter Lemos, Jorge Castro Andrè, Samuel Albernaz, Juan Carlos Herrera, Luís Calderón Aguirre, Benjamín Franklin Fincowsky, José Antonio Giral, José Antonio Ficarra, Alberto Gallegos, Luís Calderón Aguirre entre otros.

Nuestro agradecimiento a todas aquellas personas, amigas, destacados colegas, Licenciados en Administración y otras profesiones de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la Universidad Ricardo Palma, y la Universidad Nacional de Ingeniería, empresarios y profesionales que nos apoyaron desinteresadamente como Jorge Carbajal, José Villa Estévez, Homero Salazar, Fernando Málaga, Alberto Guzmán, Carlos Velarde, José Gálvez, Fernando Valeriano, Félix Belleza, Jorge Rosas, Salvador Brito (in memoriam),entre otros.

Nuestra gratitud sincera a nuestros esforzados colaboradores y alumnos que aportaron significativamente en la elaboración de este documento como Freddy Barzola, Fernando Scarpati, Álvaro Díaz, Jeannette Sotelo, Carla Vicuña, José Gálvez, Carlos Antonio y Carla Cavani, Cinthia Carreras, entre otros.

ÍNDICE

Pensamiento…….. i
Dedicatoria…… ii
Agradecimientos…… iii-iv
Resumen……...… v-vi
Abstract…….. vii-viii
Índice…….. ix-x-xi
Índice de Cuadros y Gráficos……. xii
Anexos……. xiii
Introducción…….…… xiv-xv-xvi

CAPITULO I

DISEÑO METODOLÓGICO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ….…… 01
1.1.1. El Problema de Investigación…..... 01
1.1.1.1. Justificación Teórica…….…… 01
1.1.1.2. Justificación Metodológica…… 04
1.1.1.3. Justificación Práctica…….……. 05
1.1.2. Formulación y sistematización del problema…….……. 08
1.1.3. Objetivos de la Investigación……..……..... 08
1.1.3.1. Objetivo General…… 08
1.1.3.1. Objetivos Específicos……..…….…… 08
1.1.4. Limitaciones de la investigación……..…… 09

1.2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN……. 09
1.2.1. Hipótesis General…….……... 10
1.2.2. Hipótesis Auxiliar ……..... 10
1.2.3. Hipótesis Nula…….…….…… 10
1.2.4. Variables Independientes……. 10
1.2.5. Variables Dependientes…….….. 10
1.2.6. Indicadores…….…….…. 11

1.3. MARCO DE REFERENCIA …….. 13
1.3.1. Resumen del Marco Teórico …… 13
1.3.2. Marco Conceptual o definiciones…….. 17
1.3.3. Supuestos implícitos ……. 24

1.4. ASPECTOS METODOLÓGICOS…….….. 24
1.4.1. Población y muestra …… 24
1.4.2. Diseño y aplicación del Censo…….……. 25

1.4.3. Técnica de la Entrevista …….….... 28
1.4.4. Procesamiento de la Información……..… 28

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. LA ASOCIATIVIDAD ……..……..… 30
2.1.1. Características básicas…..... 31
2.1.2. Connotación y proyecciones…….. 35
2.1.3. Cultura Organizacional y asociatividad 39
2.1.4. Experiencias Internacionales de Asociatividad y Consorcios PYMES…… 49
2.1.5 Aspectos Jurídicos y Tributarios de las PYMES…… 58
2.1.6. Experiencia Peruana de Asociatividad y Consorcios PYMES…… 62

2.2. EL MARKETING…… 69
2.2.1. Naturaleza y fundamentos…… 69
2.2.2. Evolución del Marketing…….. 74
2.2.3. Marketing Operacional y Estratégico……... 76
2.2.4. Marketing de productos y servicios……. 77

2.3. MARKETING ESTRATEGICO…….…… 78
2.3.1. Planeamiento Estratégico de Marketing……..... 78
2.3.2. Modelos prescriptivos……... 81
2.3.3. Estrategias Genéricas……..... 81
2.3.4. Estrategias de Crecimiento…….83
2.3.5 Estrategias Competitivas……85
2.3.6 Aplicación de las Estrategias de Integración de las PYMES en el sector Metal Mecánico ……..…… 86

2.4 GERENCIA DE MARKETING INTEGRATIVO EN LAS PYMES METALMECÁNICAS
2.4.1. Marketing y Asociatividad …… 89
2.4.2. Gerencia de Consorcios …… 91
2.4.3 Las oportunidades de Mercado en el Mundo para nuestras MIPYMES Metalmecánicas de Villa El Salvador ……. 92
2.4.3.1 Oportunidad de Mercado en el Mundo ……. 94
2.4.3.2 Oferta Exportable de las Mipymes metalmecanicas del Parque Industrial de Villa el Salvador…… 95
2.4.3.3 Bloques Económicos y Tratados Bilaterales y Multilaterales a ser aprovechadas por las Mipymes metalmecanicas…. 96

CAPITULO III

LA ENCUESTA Y ANALISIS DE RESULTADOS

3.1. Elementos considerados en el censo a los Empresarios PYMES…… 101
3.2. Presentación del Censo…….…… 101
3.3. Análisis e interpretación de resultados …… 105
3.4. Análisis e interpretación cruzada……..…… 110

CAPITULO IV
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones ……...…… 125
4.2 Recomendaciones …… 127

Bibliografía……. 129
Anexos …… 131

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

1. Operacionalizacion de las Variables…… 11
2. Operacionalizacion de las Variables…… 12
3. Contratos Celebrados con el Estado (Consorcio Prosolamp)…….. 65
4. Ranking acumulado 2003-2004…… 97-100
5. Tabla Comparativa entre Asociación para producir y comercializar... 102
6. Asociación para Producir…….102
7. Grafico 1 Asociación para Producir…….103
8. Asociación para Comercializar……103
9. Grafico 2 Asociación para Comercializar……103
10. Tipo de Asociaciones para Producir……104
10. Tipo de Asociaciones para Comercializar……...105
11. Resultado de la Asociación…….106
12. Grafico 3 Resultado de la Asociación…….106
13. Grafico 4 Resultado de la Asociación…….107
14. Resultado de la Asociación…….108
15. Estadísticos de Contraste…… 108
16. Conveniencia de Asociarse…… 109
17. Grafico 5 Conveniencia de Asociarse…… 109
18. Grafico 6 Conveniencia de Asociarse…… 110
20. Prueba Binomial…… 110
21. Mercados atendidos gracias a la Asociación……. 111
22. Grafico 7 Mercados atendidos gracias a la Asociación……. 111
23. Grafico 8 Mercados atendidos gracias a la Asociación……. 112
24. Mercado atendidos gracias a la Asociación……... 112
25. Estadísticos de contraste…….113
26. Tipos de Asociación conocida (Consorcios)……..113
27. Grafico 9 Tipo de Asociación conocida(Consorcios)……114
28. Tipo de Asociación conocida (Maquila)……...114
29. Tipo de Asociación conocida (Licencias)…… 115
30. Grafico 10 Tipos de Asociación conocida……. .116
31. Tipos de Asociación conocida (Franquicias)….....116
32. Grafico 11 Tipos de Asociación conocida (Franquicias)…….. 117
33. Tipos de Asociación conocida (Alianzas Estratégicas)…….117
34. Grafico 12 Tipos de Asociación conocida (Alianzas Estratégicas)...118
35. Tipos de Asociación conocidas (Esfuerzos colaborativos)……118
36. Grafico 13 Tipos de Asociación conocida (Esfuerzos colaborativos)118
37. Tipos de Asociación conocida (Joint venture)…….. 119
38. Grafico 14 Tipos de Asociación conocida (Joint Venture)……119
39. Tipos de Asociación conocida (otros)……120
40. Grafico 15 Tipos de Asociación conocida (otros)……..120
41. Tabla para los Tipos de Asociación que se adecuaría…… .121
42. Grafico 16 Tipo de Asociación que se adecuaría…… 122
43. Conocimiento de las Actividades Legales…… 123
44. Estadísticos de contraste…….123
45. Conocimiento de las características técnicas……..124
46. Estadísticos de contraste…….124

ANEXOS

I. Cuestionario Censo a los micro, pequeños y medianos empresarios metal mecánicos del Parque Industrial de Villa El Salvador.

II. Ley de la micro y pequeña empresa (Ley MYPE 28015).

III. Proyecto PROMPYME para la selección del Gerente General de un consorcio horizontal de exportación.

IV. Publicidad de PROMPEX sobre las MIPYMES metalmecánicas de Villa El Salvador.

V. Ranking de partidas arancelarias y exportaciones metalmecánicas.

RESUMEN

EL CONSORCIO, EXPERIENCIA ASOCIATIVA DE MARKETING EN VILLA EL SALVADOR

El Caso de las PYMES Metalmecánicas.

Del análisis de los resultados de la investigación, se deduce que los empresarios metalmecanicos poseen un amplio portafolio de productos como maquinarias de construcción civil y carpintería así como equipos de refrigeración, gastronomía y recreacionales y una significativa diversidad de muebles metálicos multiuso para el hogar, centros de salud, gimnasios, comercio, autoservicios entre otros. La especialización flexible de estas PYMES revela que en el sector metalmecanico de Villa el Salvador existen empresas que producen servicios automotrices empleando torneras y fundidoras que construyen piezas y repuestos con insumos de alta calidad.

No obstante que un 57.7% de los entrevistados en el censo no tienen ninguna participación en Asociaciones para producir, también encontramos que en un alto 42.3% si existe tal participación. Pero las carencias de Marketing se evidencian cuando los resultados indican que en un 88.3% no existe participación para la comercialización de sus productos frente a un incipiente pero firme 11.7% que si participan.

Por ello es que las Asociaciones para producir como APIMEAVES en un 72.3% son diferentes a las Asociaciones para comercializar como APROPIVES en un 61.5%, revelándose las nuevas tendencias de asociatividad integrativa, progresivas, regresivas y horizontales que reiteran las bondades de asociarse en un 16.2%, aunque reconocen que solo fue regular en un 24.3%

En los términos de identificar el grado de conveniencia para asociarse, los empresarios metalmecanicos consideraron que en un 65.8% es conveniente frente a un 34.2% que no lo es, siendo el Consorcio el tipo de Asociación mas adecuada a su actividad empresarial en relación a las empresas de riesgo compartido, las alianzas estratégicas, las franquicias o las licencias, según la opinión de 49 empresarios frente a 51 que opinaron que ningún tipo se adecuaría, a contrapelo de la propaganda oficial.

Anecdóticamente debo indicar que fueron enormes los esfuerzos para convencer a los empresarios que nos atendieran ya que algunos nos confundieron con encuestadores del Gobierno, mostrando su incredulidad con el Censo y otros empresarios nos confundieron agresivamente con agentes competidores de otros sectores metalmecanicos, por lo que tuvimos que apelar a la tolerancia y la persuasión. La recolección de la información fue un proceso coordinado con los Directivos de la Asociación de Pequeños Industriales de Metalmecánica y Afines de Villa el Salvador (APEMIVES).

Por lo expuesto, concluimos que el Consorcio es un modelo empresarial de asociatividad y de crecimiento por integración horizontal, con orientación al marketing, que permitirá a las Pymes metalmecánicas afrontar sus propósitos corporativos, con la solidez que otorga la suma de experiencias y una mayor cultura empresarial. Es en realidad un modelo dúctil, maleable parafraseando términos metalmecanicos, aun sin jurisprudencia definida, que tienen como propósito fundamental la unión económica, el eslabonamiento o la articulación de las cadenas productivas que consideren a las PYMES como eje de un desarrollo inclusivo e integrado a otras esferas económicas, consistente en unir las voluntades de pequeños y medianos empresarios que aspiran a lograr un mínimo de tamaño critico hacia el crecimiento y la prosperidad con eficiencia.

Aunque es crucial validar los resultados obtenidos con otras investigaciones complementarias a realizarse en otras zonas económicas que muestren la presencia relevante de conglomerados PYMES en el Perú y el Mundo.

ABSTRACT
SUMMARY

THE CONSORTIUM, MARKETING ASSOCIATIVE EXPERIENCE IN VILLA EL SALVADOR.

The case of the PYMES metal-mechanic

Based on the analysis of the results of the research, it can be deduced that the Metal-mechanic businessman owned a large portfolio of products as civil construction machines and carpentry, as well as refrigeration, gastronomy and recreational equipment, and a significant range of multiuse metallic furniture for the house, health centers, gymnasiums, markets, self-services establishments, among others. The specialization of this PYMES reveals there are companies that produce self-propelled services using lathe operators and founders that build pieces and replacements with high quality materials in the metal-mechanic sector of Villa El Salvador.

Nevertheless, the 57.7% of the interviewees of the roll don't participate in the Association to produce; it is also found that a high 42.3% does. But the lack of Marketing is shown when the results indicate that 88.3% doesn't participate in the commercialization of their products in front of incipient, but strong 11.7% that does.

For that reason, the Associations that produce as APEMIAVES in a 72.3% are different from the Association that trade as APROPIVES in a 61.5%, revealing the new tendencies of integrative associableness, regressives, progressives and horizontals that reiterates the goodness of associate in a 16.2%, although it is only recognized that it was regular in a 24.3%.

To identificate the benefit of associate, the metal-mechanic businessmen took in consideration that in a 65.8% was convenient against a 34.2% that wasn't, having the consortium as the most appropriate kind of its business activity in relation with the shared-risk business, the strategic alliances, the franchises o the licenses, according to the opinion of 49 businessmen in front of 51 that thinks that there is no kind that would adapt, contrary to official propaganda.

As anecdote, I must indicate that to convince the businessmen to attend us was hard, Due to the fact that some of them thought we were government pollsters, showing its skepticisms with the roll and some others aggressively confuse us with competitors Agents from other metal-mechanic sectors that is why we had to appeal to the tolerance And persuasion. The collection of information was a process coordinated with the Directors of the Association de Pequannock Industrials de Metal mechanic y Affine de Villa el Salvador (APIMEAVES)

Based on the before mentioned, it can be concluded that the consortium is the marketing-model of associableness and horizontal integration growth, that would allow the metal-mechanic PYMES face their corporative purposes, with the strength that gives the experience and a large business culture. Actually, it is a ductile model, malleable paraphrasing in metal-mechanics terms, without definitive jurisprudence yet, that has as principle purpose the economic unit, the link or the articulation of the productive chains that consider the PYMES as axle of an inclusive and integrative development to other economic spheres, consisting in bond the will of small and medium businessmen that aspire to achieve the critical minimal size focused on the growth and Prosperity with efficiency.

Although, it is important to validate the obtained results with other complementary Researches to be carried out in other economic areas that would show the relevant Presence of conglomerate PYMES in Peru and abroad.

INTRODUCCIÓN

A pesar del desarrollo alcanzado en los últimos años por las MIPYMES* "…que representan el 99% de todas las empresas, da empleo al 75% de la población económicamente activa y genera, aproximadamente, el 40% del Producto Bruto Interno. Estos porcentajes son los mas altos en América Latina y posiblemente del mundo"[1], podemos afirmar controversialmente, que el nivel de desarrollo alcanzado no impide un abrumador porcentaje de PYMES fracasadas en los últimos años, entre otras razones, "por la incompetencia (42.3%), experiencia inadecuada (23.0%), falta de experiencia en la línea (13.8%), falta de experiencia gerencial (13.0%)".[2]

No obstante haber alcanzado un aceptable desarrollo, las PYMES, en particular las de algunas ramas de producción no han alcanzado el nivel competitivo que les permita desarrollarse con prosperidad económica y enriquecimiento. Lo cual significa afrontar un conjunto de barreras de entrada impuestas por el mercado como la innovación tecnológica, la revolución informática y otros factores externos no controlables, que son abrumadores si las PYMES se enfrentan solas, excluyendo las alianzas estratégicas y el Desarrollo inclusivo[3].

Incluso el doble reto de competir en el mercado interno y afrontar la globalización, que se "moverá" en el Perú y en la Sub.-región al compás de la firma de Tratados de Libre Comercio con USA , Tailandia, la Unión Europea y la Republica Popular China en los próximos años, como repercusión del nuevo modelo bilateral del Comercio exterior peruano . Como vencer estos enormes obstáculos que impulsa la globalización?

Sin embargo, en las condiciones actuales un análisis general de la realidad macro económica de nuestro país arroja cifras positivas, con un crecimiento promedio del PBI de 4% anual, con exportaciones del orden de los 14`000,000 millones de dólares, y con balanza comercial en superávit, particularmente por la expansión de las exportaciones no tradicionales, el marco del ATPDEA, entre otros factores concomitantes. Este nuevo

[1]Villaran, Fernando. Pequeña Empresa: Retos y Posibilidades. Del Seminario en el Congreso de la Republica 13-04-98
[2]Sánchez, Guido. Como formar su empresa y gestionarla con éxito. Ed. SYSA 1998
[3]Villaran, Fernando. Las PYMES en el Perú y el Mundo. Conferencia del III CONANDINO, Mayo 2005

Escenario contiene múltiples oportunidades para las PYMES en general, y en particular para las metalmecánicas, tanto por el incremento de la producción y el consumo interno, como por el incremento histórico de las exportaciones. Una de las alternativas que planteamos es optar por la asociatividad empresarial de las Pymes que no tiene referentes de jurisprudencia en el Perú, como si ocurre en otros países como México e Italia y sus valiosas experiencias en las "empresas integradoras". Esta asociatividad tampoco posee en nuestro país una experiencia continua, sino tan solo intermitente pero exitosa, particularmente por las experiencias de algunos Consorcios metalmecánicos del Parque Industrial de Villa El Salvador, desde el año 1998, hasta la fecha.

Por lo expuesto, deseamos demostrar que el Consorcio es un modelo-marketing de asociatividad y de crecimiento por integración horizontal, que permitirá a las Pymes metalmecánicas afrontar sus propósitos corporativos, con la solidez que otorga la suma de experiencias y una mayor cultura empresarial.

Tal premisa, que constituye el constructo central de naturaleza empírica en todo este documento ha sido validada por el Censo realizado a los pequeños y medianos empresarios metalmecanicos del Parque Industrial de Villa el Salvador, extraordinario conglomerado industrial-comercial conurbano del Sur de Lima.

Par elaborar la tesis, hemos desarrollado el estudio en cuatro capítulos; en el primero se presentan los aspectos metodológicos de la investigación, incluyendo el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, las hipótesis general y especifica, y sus variables independientes y dependientes. Asimismo decidimos la naturaleza de la recolección de la información mediante un Censo a 111 empresarios, procesamos los resultados mediante el procesador estadístico SPSS y finalmente procedimos a analizarlos.

El segundo capitulo consistió en la formulación del marco teórico basado en la sustentación de la Asociatividad como nueva institución estratégica del desarrollo de las PYMES, incorporando las experiencias internacionales de mayor connotación así como la notable experiencia peruana. Procedimos al estudio del Marketing, disciplina que ha revolucionado en los últimos cincuenta años la gerencia de las empresas contemporáneas

y concluimos con este capitulo formulando la teoría del Marketing Estratégico pero concentrándonos en el desarrollo de las Estrategias de Crecimiento Integrado y particularmente la opción de los Consorcios que es el modelo marketing de asociatividad preferido por los empresarios metalmecanicos del PIVES en un 65.8%. No podemos dejar de referirnos al tema de la Gerencia de Marketing Integrativo identificando las potencialidades exportadoras en relación a las oportunidades del mercado global, la oferta exportable metalmecánica y los niveles de atractividad en los bloques económicos y el nuevo rumbo del Comercio Exterior Peruano.

La aplicación del Censo, y posteriormente la tabulacion y análisis e interpretación de los resultados, vía las herramientas estadísticas e informáticas constituyeron los contenidos del tercer capitulo del documento.

Concluimos la investigación, sistematizando las conclusiones y recomendaciones consignadas en el capitulo cuarto en concordancia con las directivas de la Unidad de Post grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de nuestra Universidad, y que aspiramos que se constituya en un verdadero aporte para la Asociatividad de nuestras Pymes.

Carlos Manuel Cavani Grau

CAPITULO I

DISEÑO METODOLÓGICO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización económica y la consiguiente apertura e integración de los mercados, ha significado la ruptura de los modelos de desarrollo clásicos y ha tenido efectos dramáticos en el sector empresarial, especialmente en el ámbito de la micro, pequeña y mediana empresa, MIPYMES.

1.1.1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

¿Como aprovechar las experiencias exitosas, a través de estrategias integrativas de Marketing que permitan el desarrollo inclusivo y sostenido de las PYMES Metalmecanicas del PIVES? Y unidas a esta formulación, ¿mejorará la Asociación en Consorcios, el Marketing y la eficiencia de las PYMES Metalmecánicas de Villa El Salvador, vinculada a la voluntad de los Empresarios Metalmecánicos de Villa El Salvador de formar Consorcios ?

1.1.1.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Las políticas de estabilización y ajuste estructural aplicadas en nuestro país desde la década de los 80`, han tenido un impacto diferenciado en el sector empresarial. Aunque no es posible medir la dimensión de este impacto, porque no hay registros estadísticos adecuados en general, los efectos de estas políticas[4] se reflejaron en:

a. La apertura del comercio exterior mediante la eliminación de los controles para arancelarios y la reducción de los aranceles y los costos aduaneros.
b. El significativo incremento de los precios de los servicios de agua, energía eléctrica y telefonía.
c. La depresión del salario de los trabajadores.
d. El programa de incentivos de empleados del sector publico.

[4] Chávez, Eliana: La pequeña y Microempresa en el Gobierno de Fujimori. Rev. Socialismo y Participación. Lima, 1991.

Estas medidas afectaron de manera desigual a las PYMES, y dentro de ellas, unas actividades más que otras han acusado un impacto dramático de estos efectos.

La apertura del comercio exterior, ha tenido un impacto desfavorable en las ramas de calzado, cuero y confecciones. Estas actividades están enfrentando el ingreso de la manufactura de Corea, Taiwán, Brasil y Colombia. La calidad superior de la industria textil peruana no ha significado mayor protección contra precios dumping, hasta la implantación de las salvaguardias en el año 2004 y morigeradas en el año 2005 con los parámetros de la OMC.

Las ramas de carpintería, madera y metal mecánica se han visto menos afectadas por la apertura del comercio exterior, sin embargo la recesión y la depresión del salario de los trabajadores desde la década del 80` hasta el año 2002, han afectado considerablemente la demanda en estas ramas, cuyo crecimiento estuvo en función de la reactivación del mercado y por lo tanto de la inversión y la mejora del salario.

Por su estructura las PYMES tienen una serie de ventajas e inconvenientes para afrontar los retos de la globalización. Entre los primeros figuran la capacidad para aprovechar los recursos humanos, la posibilidad de concentrarse en productos en los que se tenga máxima competitividad de acuerdo a las tendencias de la demanda, la facilidad de adaptación a los cambios y oportunidades del mercado, las contribuciones para una mejor distribución del ingreso a favor de los segmentos bajos de la población, la agilidad para satisfacer las demandas de consumo y la flexibilidad en el manejo de Los costos[5]

Los inconvenientes son múltiples y muy restrictivos para su desarrollo, y se expresan en la multifunción que debe cumplir el empresario dentro y fuera de la planta, la carencia de recursos para una asignación que les brinde igualdad de oportunidades frente a otras empresas, la escasez de capital, falta de créditos adecuados y oportunos, bajos niveles tecnológicos y baja capacidad gerencial, entre los mas importantes.

Estas limitaciones tienen efectos negativos en la posibilidad de responder adecuadamente a los retos del mercado globalizado y se refleja en:

---

[5] Rivera H. Edgar: La Globalización, la PYME y Mecanismos de Articulación Empresarial. CINSEYT. Lima, 1993

a. **Desconocimiento de la información de mercado,** este es casi siempre interno, captando principalmente la demanda de los sectores de menores recursos, los cuales tienen escasa capacidad productiva.

b. **Desconocimiento de mecanismos de estímulos de la demanda interna,** ni como aprovechar las oportunidades de la demanda externa.

c. **Dispersión,** al no estar articuladas en redes deben de enfrentar individualmente problemas comunes a su propia rama o sector, incurriendo en costos unitarios mas altos.

d. **Predominio de una visión de corto plazo,** no les entenderá la necesidad de asociarse para exportar y superar limitaciones de escala.

e. **Privilegio del esfuerzo de ventas,** en detrimento de la búsqueda perseverante de estrategias de mercado con productos de calidad y precios diferenciados.

Como sostiene claramente, Fernando Villarán[6], en el mercado globalizado ya no se puede vender cualquier cosa; hace falta calidad, conocimiento, tecnología, financiamiento, información e ingreso a nuevos mercados. "Hoy la pequeña empresa no puede sobrevivir sola, requiere el apoyo del resto de la sociedad"[7].

Por otro lado enfrentamos al quiebre de paradigmas económico-productivos a nivel mundial. En las economías desarrolladas se esta produciendo un nuevo paradigma tecnológico-económico, cuyas características son: reducción de escalas de producción, flexibilidad en la producción, organización empresarial horizontal y participativa, mayor rol de los recursos humanos calificados y diversificación, y marketing personalizado de los productos finales[8].

Esto significa un viraje a escalas y formas de organización que se verifica con el incremento sostenido de la participación del sector de la pequeña y mediana empresa en el empleo y producción industriales[9].

---

[6] Villarán Fernando: Capitalismo Popular. Ed Congreso del Perú. Lima, 1998
[7] Op. cit. Pag. 32
[8] Pérez Carlota: Las Nuevas Tecnologías una Visión en Conjunto. En Carlos Ominami. La Tercera Revolución Industrial. Rial. Buenos Aires, 1986.
[9] Segenberger, Warner: cit. Fernando Villaran: Riqueza Popular. Ed Congreso del Perú. Lima, 1998

Finalmente, recogimos la propuesta de la CEPAL, que reconoce la incorporación de la pequeña empresa como uno de los elementos básicos de la nueva estrategia de desarrollo con equidad, propuesta existente desde la década de los 90´.

Entonces, dentro de una concepción de desarrollo sostenible para las PYMES en nuestro país, se debe de privilegiar el fortalecimiento empresarial concertada en gestión, mercadeo y tecnología, en el mercado de una estrategia empresarial concertada. En ese sentido nuestra propuesta acepta el doble reto: superar la situación de sobrevivencia y potenciar las capacidades de las PYMES para generar empleo y riqueza.

De esta manera formulamos el problema que abordaremos: ¿Cómo aprovechar las experiencias asociativas exitosas, a través de estrategias integrativas de marketing que permitan el desarrollo inclusivo y sostenido de las PYMES metalmecánicas del PIVES?
Y unidas a esta formulación, mejorará la Asociación en Consorcios, el Marketing y la eficiencia de las PYMES Metalmecanicas de Villa El Salvador, vinculada a la voluntad de los Empresarios Metalmecanicos de Villa El Salvador de formar Consorcios ?

1.1.1.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Nuestro trabajo usará la metodología de investigación cualitativa para describir el comportamiento de las variables de estudio.

Nuestra población (usamos el termino población por que esta compuesta de un número finito de elementos) esta constituida por el total de propietarios de pequeñas y micro empresas metal mecánicas, ubicadas en el Parque Industrial de Villa El Salvador. Las registradas ascienden a un total de 111 empresas, por lo que hemos decidido aplicar nuestros instrumentos de recojo de información al total, con lo cual estaríamos realizando un censo.
Las técnicas para la recolección de información que vamos a utilizar están definidas por el tipo de investigación cualitativa que estamos desarrollando, por lo tanto, usaremos las técnicas de comunicación directa (entrevistas) a los propietarios de las PYMES seleccionados. En este sentido, estamos poniendo especial cuidado para definir de manera conceptual y operativa las variables con las que vamos a trabajar, tratando de identificar las escalas adecuadas de medición, privilegiando las escalas de intervalos y

razón mas adecuada a nuestras variables cuantitativas para garantizar sus niveles de confiabilidad y validez.

El instrumento básico que usaremos será la encuesta directa y estructurada. Para profundizar el estudio de algunas variables, especialmente aquellas explicativas relacionadas con expectativas, usaremos entrevistas colectivas como “focus group”.

Las técnicas para la recolección de información que vamos a utilizar están definidas por el tipo de investigación cualitativa que estamos desarrollando, por lo tanto, usaremos las técnicas de comunicación directa (entrevistas) a los propietarios de las PYMES seleccionados. En este sentido, estamos poniendo especial cuidado para definir de manera conceptual y operativa las variables con las que vamos a trabajar, tratando de identificar las escalas adecuadas de medición, privilegiando las escalas de intervalos y razón mas adecuada a nuestras variables cuantitativas para garantizar sus niveles de confiabilidad y validez.

El instrumento básico que usaremos será la encuesta directa y estructurada. Para profundizar el estudio de alguna variable, especialmente aquellas explicativas relacionadas con expectativas, usaremos entrevistas colectivas como focus group.

En la medida que vamos a recoger los datos a través de una encuesta estructurada el procesamiento de la información se hará con medios digitales, usaremos el paquete estadístico SPSS 11.0, que es un procesador estadístico que nos permitirá una aplicación practica de los procedimientos estadísticos y que nos garantizara las medidas de tendencia central y dispersión adecuadas, además de las pruebas de hipótesis necesarias para validar nuestros resultados.

1.1.1.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.

Como lo habíamos mencionado, a diferencia de lo que sucedía en un pasado reciente, la tecnología esta trastocando totalmente el orden mundial. Hoy los nuevos paradigmas tecnológicos están ampliando la brecha que separa a las naciones del primer mundo y las que se encuentran en vías de desarrollo, sobre todo cuando estas no utilizan la tecnología informática de punta.

En consecuencia, las sociedades en que predominan los recursos humanos de bajo nivel educativo (mano de obra no calificada) y exportaciones de productos primarios y energía están marginadas del crecimiento de la producción, las inversiones y el comercio mundial.

Hoy ya no se habla de ventajas comparativas, sino de ventajas competitivas, donde los que tengan capacidad de innovar y transformar la producción e incorporar nuevas tecnologías y modalidades de comercialización, serán los únicos que podrán participar en las corrientes dinámicas de la economía mundial[10].

La apertura y las reformas estructurales han creado nuevas reglas de juego económico para todo el mundo, si bien han abierto nuevas oportunidades para las pequeñas empresas también les imponen cambios radicales que generalmente, no pueden afrontar solas, por ello es necesario aprovechar estrategias innovadoras a nivel de comercialización.

Haciendo un somero análisis de las estrategias asociativas de la pequeña y mediana empresa podemos percatarnos que sus organizaciones gremiales o asociativas que en general debían ser medios de acción de grupos con un carácter representativo ante el Estado, en nuestro país han tenido siempre una debilidad representativa y las empresas, individualmente, han tenido una presencia precaria en aquellas.

Aunque en los años recientes se fundaron múltiples asociaciones, éstas carecen de medios adecuados para impulsar acciones que resuelvan las necesidades y los problemas comunes que afrontan.

Nuestra propuesta pretende aprovechar las ventajas comerciales que ofrecen los consorcios y que pueden ser aprovechadas por las PYMES[11]. Hemos sistematizado a continuación un conjunto de beneficios corporativos vinculados algunos, al poder de la Asociatividad con orientación al Marketing, relativa a los Consorcios:

---

[10] Op.cit. Villarán.
[11] Edgard Rivero H.: La Globalización, la PYME y Mecanismos de Articulación Empresarial.Cinseyt.Lima, 1995

a. **Penetración en mercados inexplorados,** en exportaciones abre mejores perspectivas, tanto volumen de producción y precio. Al vender volúmenes mayores de productos se justifica la inversión en investigación de nuevos mercados y las estrategias de capturar nuevos segmentos de mercado. Panamá, y otros paises centroamericanos como Costa Rica, La Republica Popular China, cuya alta capacidad de expansión la obliga a adquirir no solo insumos metálicos sino productos intermedios metalmecanicos, o la India, la otra futura superpotencia económica mundial. En el año 2002 las Pymes exportaron 182 millones de dólares frente a 7,764 millones de Medianos y Grandes exportadores. En el año 2003 exportaron 205 millones de dólares frente a 9,029 del Sector formal de la economía. En el año 2004, 271 frente a 12,430 millones de dólares y en el año 2005, 317 millones de dólares en relación a los 16,926 de los grandes y medianos exportadores.

b. **Reducción de Costos,** al propiciar la especialización cada vez más específica, lo que redunda en una mayor eficiencia y productividad. Esto tiene como resultado un mayor margen unitario, más rentabilidad. Los Consorcios metalmecánicos y textiles de Mipymes han reducido sus costos históricos desde 1997.

c. **Mayor poder de negociación,** al actuar a través del grupo las empresas consorciadas ven aumentar su poder de negociación en todos los aspectos: compra de insumos, créditos y ventajosas condiciones de venta. Nuevamente la asociatividad de los Consorcios con orientación al Marketing constituye una poderosa ventaja competitiva. El Consorcio PROSOLAMP logro producir 1' 500,000 de picos y lampas en 1998, ganando una licitación de INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil).

d. **Diversificación de mercados**, permitiendo librarse de los riesgos que implica la concentración de las ventas en un solo mercado, permite efectuar los ajustes necesarios de programas de producción o buscar nuevos mercados de reemplazo sin ocasionar grandes pérdidas o que el mercado muestre signos de depresión o saturación. El reto es competir en un mundo globalizado, venciendo su escasa competitividad, así como ampliar y diversificar su oferta exportable, cumpliendo por supuesto, los estándares internacionales de calidad

e. **Control de calidad de los productos,** los consorciados aprenderán mejores técnicas de control de calidad en los distintos procesos productivos. Justifica la inversión en sistemas de control de calidad.

f. Menor impacto de fluctuaciones estaciónales, permite estabilizar la producción y utilizar todas las alternativas logísticas, distribuyendo las ventas en coberturas geográficas más amplias.

g. Mayores conocimientos de comercialización, a mediano plazo se va creando una conciencia positiva sobre la importancia de la exportación, para poder presentar una oferta de productos o servicios en condiciones adaptadas a las exigencias del mercado en cuanto a calidad, cantidad, plazo de entrega, precio, empaque.

h. Diferenciación y Especialización de productos, aprovechando las ventajas diferenciales que nos permite la gran capacidad de nuestros empresarios de las Pymes metalmecánicas de Villa el Salvador y su flexibilidad a la especialización, que les permite producir bienes intermedios como maquinas herramientas, chasis para mototaxis, gimnasios y minigimnasios, bancos herramientas, extrusoras y tornos variados, implementos de seguridad industrial y un largo etcétera.

1.1.2. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar Estrategias de Marketing Integrativo, que desarrollen una cultura empresarial de asociatividad y competitividad para las PYMES metalmecánicas que conforman el Parque Industrial de Villa el Salvador.

1.1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar las potencialidades productivas de las empresas de la rama metal mecánica del Parque Industrial de Villa El Salvador, a partir del año 2002.
- Analizar las experiencias de asociatividad con las cuales las pequeñas y medianas empresas de la rama metal mecánica respondieron exitosamente a los requerimientos del mercado.
- Evaluar las estrategias de marketing integrativo que mejor se adaptaron a las necesidades y requerimientos de los mercados nacionales e internacionales y que puedan ser utilizadas por las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas del PIVES.

1.1.4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

La limitación principal para la realización de la investigación fue la búsqueda de la información vinculada a prácticas empresariales palpables de experiencias integrativas-asociativas de marketing, así como la obtención de testimonios personales de los integrantes de las pymes metalmecánicas relacionados a la investigación exploratoria.

Hacia 1997 aún no existía una experiencia integradora constituida corporativamente. Las asociaciones eran intermitentes y efímeras, lo cual representaba una limitación estructural para esta investigación. Asimismo no se decantaban aun las formas integrativas definitivas: existían atisbos de consorcios, esfuerzos colaborativos, outsourcing, maquila y joint venture larvados.

Una última limitación importante era la determinación de la estructura muestral, pues hasta 1997 solo existía en la APIMEAVES alrededor de 60 asociados, lo que implicaba recurrir a factores de corrección estadísticos para reducir probables sesgos de error en la determinación del tamaño de la muestra. La relativa evolución del sector a partir de 1998 ha sido significativa para alcanzar el 29.5% de la producción del PIVES. Con el sector de Carpintería constituyen el 59% de la producción total, superando a otros rubros.*

Asimismo Metalmecánica y Carpintería concentran aproximadamente el 60% de las actividades del Parque. Los otros sectores son Alimentos con 0.6%, Artesanía con 9.5%, Calzado con 11.1%, Confecciones con 12.4%, Fundición con 4.1%, Marmolería con 1.0%, Plásticos con 0.5%, Productos de Papel con 0.3% y Productos Químicos con 0.6%.

1.2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

El problema que hemos identificado en la tesis "el Consorcio, como alternativa asociativa de Marketing para el desarrollo sostenido de las pequeñas y microempresas. Caso: MIPYMES metalmecánica del Parque Industrial de Villa El Salvador"" es: ¿cómo aprovechar las experiencias asociativas exitosas, a través de estrategias integrativas de marketing que permitan el desarrollo inclusivo y sostenido de las PYMES metalmecánicas del PIVES? Y unidas a esta formulación, mejorará la Asociación en Consorcios, el Marketing y la eficiencia de las PYMES Metalmecanicas

* Fuente: Prompymes 2004

de Villa El Salvador, vinculada a la voluntad de los Empresarios Metalmecanicos de Villa El Salvador de formar Consorcios ?

1.2.1. HIPÓTESIS GENERAL.

- El Consorcio es la Organización Asociativa de marketing de mayor aceptación entre los Empresarios Metalmecanicos de las PYMES de Villa El Salvador.

1.2.2. HIPÓTESIS AUXILIAR

La mayor constitución asociativa de PYMES metalmecánicas en Consorcios producirá mayores beneficios en términos de tamaño critico, competitividad, organización y ventas.

1.2.3. HIPÓTESIS NULA

El Consorcio no representa la mejor alternativa asociativa de marketing para el Desarrollo de las Pymes.

1.2.4. VARIABLES INDEPENDIENTES

Marketing (para incrementar la Eficiencia y las Ventas)

1.2.5. VARIABLES DEPENDIENTES

- El Consorcio como estrategia asociativa de marketing de las PYMES metal mecánicas del PIVES.

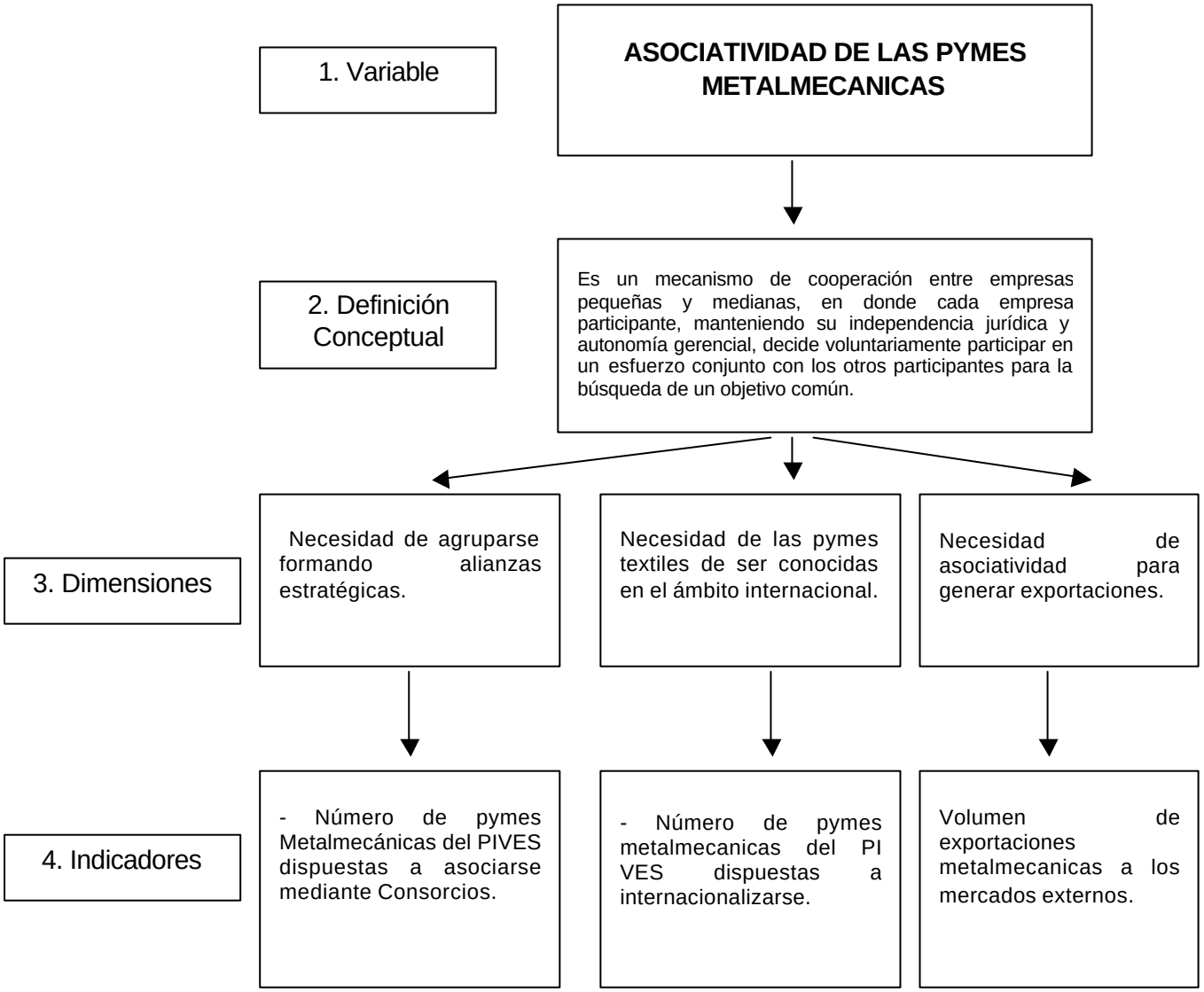
1.2.6. INDICADORES

- **PROCESO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

1. Variable	**CULTURA ORGANIZACIONAL**
2. Definición Conceptual	La cultura es el patrón general de la Identidad de los miembros, énfasis de grupo, control de grupos que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura Organizacional de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente.

3. Dimensiones	**Identidad de los miembros**: Grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo, más que con el tipo de trabajo, experiencia de campo o profesional.	Grado en que las actividades laborales se organizan alrededor de grupos más que de individuos.	Control de grupos. Grado en que las reglas, reglamentos y supervisión directa se utilizan para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados
4. Indicadores	Nivel de puestos a través de la evaluación de puestos por puntos (Jerarquía)	Nº de contratos, trámites, gestiones que se realizan diariamente, semanalmente, en una empresa.	Nº de sanciones, faltas, tardanzas, incentivos, etc.

PROCESO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES



1.3 MARCO DE REFERENCIA

1.3.1. RESUMEN DEL MARCO TEÓRICO

Los diversos diagnósticos de la industria peruana han ubicado un conjunto de problemas estructurales que caracterizan a nuestra industria y que representan limitaciones al desarrollo del sector especialmente de la pequeña y mediana empresa. Nuestra industria tiene[12].

a. Alto grado de dependencia de insumos, maquinaria y tecnología importada, lo que genera una industria fuertemente consumidora de divisas.
b. Desarticulación Inter. e intrasectorial, a partir de la cual el sector industrial no está eslabonado adecuadamente con los otros sectores económicos.
c. También encontramos débiles los eslabonamientos dentro del propio Sector Industrial, es decir, entre las ramas y complejos industriales.
d. Falta de competitividad externa de la Industria, lo que dificulta la inserción en los Mercados Internacionales.
e. La excesiva centralización geográfica de la Industria en la capital de la república: 70.6% de los establecimientos industriales se ubican en el área de Lima y Callao el 73% del empleo y el 65% del valor bruto de la producción se generan en ella.
f. El elevado desempleo y subempleo existentes: Ambos representan el 59% de la Población Económicamente Activa (PEA).
g. Orientación de la producción hacia sectores de ingresos altos y medios.
h. Concentración de la producción y Propiedad Industrial en pocas empresas del sector.
i. Falta de dinamismo tecnológico, que se explica porque la mayor parte de las grandes empresas (privadas, estatales o extranjeras) basan sus ganancias en subsidios, protección y "privilegios del Estado".

[12] Javier Iguiñez y José Távara. Reflexiones y Propuestas sobre la industrialización en el Perú, CISEPA. Serie de Documentos de Trabajo, Nº70. Lima, Octubre, 1986

Según la ONUDI existen seis opciones de Estrategias de Industrialización que han sido aplicadas por los diversos países. Estas estrategias se pueden resumir así:

- **Industrias Básicas**, mediante la cual se impulsan y priorizan las industrias que sirven de base, es decir, que fabrican los insumos y los equipos para el crecimiento del conjunto de actividades industriales y del resto de sectores de la economía, como: Siderurgia, Química, Petroquímica, Cemento, Papel y Cartón, Energía y Bienes de Capital, principalmente.

- **Sustitución de Importaciones**, esta es la estrategia más empleada por los países en vías de desarrollo. Consiste básicamente en proteger el mercado local de las manufacturas importantes y fomentar su producción interna mediante créditos, incentivos tributarios, creación de servicios y obras de infraestructura. Esta estrategia fue una respuesta a la condición de países primario-exportadores sujetos al deterioro de los términos de intercambio en la que se encontraba la mayoría de países del tercer mundo.

- **Promoción de Exportaciones Industriales**, estrategia que en parte fue una respuesta a los estrangulamientos externos que generaba la sustitución de importaciones ya que el Sector Industrial se limitaba a consumir divisas y no a generarlas. Fue aplicada con mucha fuerza inicialmente por Japón y luego por varios países del sudeste asiático como Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur; hoy día está en la agenda de la Política Económica de prácticamente todos los países del mundo.

Si bien se dieron algunos dispositivos legales en la década del 70 y se crearon algunos instrumentos de apoyo para la Pequeña y Mediana Industria, éstos no configuraron una Estrategia de Desarrollo Industrial; es así que la pequeñas y medianas empresas nunca estuvieron en la prioridad de los planes de desarrollo ni en las decisiones gubernamentales hasta la década del 90`[13]

[13] Mifflin, Ivan. Entrevista en el Diario el Comercio sección “Todo Pymes”.07/08/05

La desarticulación existente en el interior de la industria, así como la existente entre ella y el resto de sectores de la Economía es un rasgo estructural negativo de la Industria en nuestro país. Por ello, el desarrollo de una pequeña industria moderna debe contribuir a mejorar los encadenamientos hacia atrás y hacia delante de sus empresas y actividades. En particular interesa promover la relación entre las grandes y pequeñas empresas, asumiendo las primeras un rol articulador y de transferencia de tecnología.

Podemos destacar algunas experiencias: las compras estatales, que actúan como un mecanismo de articulación muy importante, sin embargo, este mecanismo tiene un incipiente desarrollo en el país y por lo tanto el esfuerzo que hay que realizar en este terreno es extenso.

Otro mecanismo de interrelación entre las empresas son las Políticas de Adquisición de materias primas e insumos; una adecuada orientación en ellas puede tener un efecto significativo sobre la estructura industrial.

Sin embargo, sabemos que para lograr interrelaciones adecuadas se requiere desarrollar Programas de Control de Calidad que permitan, a la Pequeña y Mediana Industria, estar en condiciones de vender sus productos a otras empresas, especialmente la de mayor tamaño y con mayores exigencias de calidad.

Asimismo, se requiere información para estrechar los vínculos entre los diversos estratos empresariales. Respecto a la articulación debemos remarcar el rol que les toca jugar a las grandes empresas para aglutinar tras de sí a un amplio espectro de empresas Pequeñas y Medianas, contribuyeron a hacer más denso el tejido industrial.

En resumen el sustento teórico de la investigación se encuentra en la Macroeconomía, particularmente en el análisis del entorno económico, como los problemas estructurales de la industria peruana, y en la articulación de los Inter.-estratos empresariales y su incidencia en la Sociedad peruana. El otro sustento teórico de singular importancia es la teoría de la Administración, particularmente con los aportes del enfoque del Desarrollo Organizacional que es un enfoque óptimo para la investigación. Completan el marco teórico la teoría del Marketing y un componente avanzado como las Estrategias de Integración con orientación de Marketing aplicadas a la PYMES.

La Teoría Macroeconómica que asumimos sustenta que las PYMES surgen en un contexto de crisis económica como una alternativa de supervivencia y desarrollo para grandes sectores de la población peruana en condiciones de desempleo y subempleo. En este contexto de análisis se establece que el desarrollo de las PYMES en la última década ha tenido un conjunto de limitaciones como el desconocimiento de la información del mercado, desconocimiento de mecanismos de estímulo de la demanda interna, dispersión, predominio de una visión de corto plazo, privilegio unilateral del esfuerzo de ventas y excesiva concentración administrativa.

El contexto de la crisis económica que afirmamos se procesa en un entorno económico de varias décadas que revelan problemas estructurales de la industria peruana que luego de muchos y amplios intentos en términos de estrategias industriales no han dado resultados en términos de desarrollo y crecimiento esperados.

Por ello, nos parece muy importante señalar que en ninguno de estos experimentos la pequeña y mediana empresa estuvo en la prioridad de los planes de desarrollo ni en las decisiones gubernamentales.

Frente a la desarticulación existente al interior de la empresa peruana, consideramos que el desarrollo de la pequeña industria moderna debe contribuir a mejorar los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante de sus empresas y actividades.

Es particularmente importante el papel de la Teoría de la Administración en el proyecto porque es un enfoque que nos permitirá sentar las bases de las opciones de organización alternativas, así como el componente óptimo de la Teoría del Desarrollo Organizacional que permitirán que los miembros de las organizaciones alternativas se adapten a los cambios que el entorno genera en la búsqueda de una cultura de competitividad[14].

El Desarrollo Organizacional posee como objetivo principal el trabajo armonioso y cohesionado entre los miembros de la empresa en un ambiente óptimo. El enfoque D.O. Promueve una cultura organizacional positiva, cooperadora y de trabajo en equipo. Es una poderosa herramienta organizacional y un método que realiza el proceso de

[14] Franco, Agnes. Distritos industriales competitivos, flexibles e integración regional. Tomado de Competir: El Reto de Vivir. ED. Fondo de Cultura Pirámide, 1998

modificaciones culturales y estructurales para el logro de la eficiencia, eficacia y efectividad de la organización.

Finalmente la Teoría de Marketing representará un enfoque orientador integral basado en la soberanía del consumidor y en la satisfacción de sus necesidades y deseos, ello sustenta que la mayoría de pequeñas y medianas empresas organicen sus operaciones productivas, financieras y de distribución en función de sus segmentos objetivos.

1.3.2. MARCO CONCEPTUAL O DEFINICIONES

Pymes

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.(Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. Ley 28015)

Consorcio

Hemos adoptado como definición de Consorcio la que sostiene que es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.[15]

Admitimos también que es la decisión de un grupo de empresas de acompañarse para superar enlaces en actividades de su cadena de valor para adquirir ventaja competitiva y asegurar la sobre vivencia de sus empresas en el largo plazo.[16]

---

[15] Rosales, Ramón. "La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PyMEs". Universidad de Texas. Septiembre de 1997

[16] Sociedad Alemana de Cooperación Técnica

Asociatividad

"Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común."[17]

Cultura organizacional

"En lo que respecta a las organizaciones, la cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura Organizacional de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente. Habitualmente impone el "tono" de una compañía y establece reglas tácitas de comportamiento para la gente. Los lemas de muchas compañías suelen dar una idea general de aquello en lo que cree una empresa en particular."[18].

"El sistema de valores, creencias y costumbres compartido dentro de una organización, que interactúa con la estructura formal para producir normas de comportamiento."[19].

"Grado de riesgo (elevado o bajo) que una organización y sus miembros están dispuestos a tolerar. Rapidez de la retroalimentación (lenta o rápida) de entorno que una organización y sus miembros experimentan cuando siguen un curso particular de acción."[20]

"La cultura de una organización constituye el fundamento del control de clan. Es el conjunto de suposiciones importantes acerca de la organización y de sus metas y prácticas que comparten los miembros de la compañía. Es un sistema de valores compartidos con respecto a lo que es importante y de creencias acerca de cómo funciona el mundo. De esta manera, la cultura de una empresa proporciona un marco de referencia

[17] Op. Cit. Rosales Ramón.
[18] Certo ,Samuel C. Administración Moderna
[19] Mondy, Wayne R. Y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos
[20] Gannon, Martin. Administración por Resultados, p 54

que organiza y guía el comportamiento de la gente en el trabajo."[21]

"La cultura organizacional es un conjunto de valores y creencias compartidas que tienen los miembros de una organización respecto al funcionamiento y a la existencia de su organización. Qué tipo de cultura organizacional está presente en una organización puede descubrirse al estudiar la combinación especial de los símbolos de estatus, las tradiciones, la historia y el ambiente físico de la empresa. Una gerencia que comprende el significado de todos estos factores puede utilizarse para desarrollar una cultura organizacional beneficiosa para la firma"[22]

Marketing

> "Es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes".
>
> (Kotler, *P.*)

Este concepto se ha ampliado para incluir el estudio de la conducta de transferencia y de transacción. Esta definición de mercadeo se basa en los conceptos esenciales siguientes y que hemos utilizado profusamente en el desarrollo de este documento:

Necesidad

La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos. Vgr: vestido, seguridad, sentido de pertenencia. Las necesidades humanas básicas son pocas, relativamente. Una cocina de acero-producto metalmecánica-satisfará una necesidad primaria.

Deseo

Consiste en anhelar los satisfactores específicos para satisfacer necesidades profundas, pero latentes. Los deseos humanos son muchos y continuamente están siendo modelados y remodelados por las fuerzas sociales e instituciones así como por los propios patrones de comportamiento de los individuos. Una piscina de fibra de vidrio, melamine y metal satisfará una necesidad de autorrealización.

---

[21] Bateman,Thomas y Snell Scout A. Administración una ventaja competitiva, pág. 589-599
[22] Certo, Samuel C. Administración Moderna p. 393.

Demanda

Consiste en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos. Tres mil quinientos camas hospitalarias se requieren por los nosocomios de provincias.

Exigencia

Son deseos respaldados por el poder adquisitivo. Acrimetal, una Pyme metalmecánica en Villa El Salvador facturó a la Cadena de Tienda por Departamentos "Casa Tossi" de Ecuador por $US 34,000.00 Dólares americanos por la venta de 210 modelos de maniquíes producidos con fibra de vidrio, melamine y metal con el modelo glossy

Producto

Es todo aquello que puede ofrecerse para satisfacer una necesidad o un deseo. Según esto, los productos físicos son, en realidad, vehículos que proporcionan servicio. Los servicios son administrados por otros vehículos como personas, lugares, actividades, organizaciones e ideas. En el ANEXO III presentamos el portafolio de marcas producto de la Asociación APIMEAVES, que reúne Mypimes y Consorcios metalmecánicos de Villa El Salvador.

Valor percibido

Es la estimación que hace el consumidor de la capacidad total del producto para satisfacer sus necesidades.

Intercambio

Es el acto de obtener de alguien un producto que se desea ofreciendo algo a cambio. El intercambio se describe como un proceso de generación de valor, es decir, cuando ambas partes quedan en mejor situación de la que se encontraban antes de llevarlo a cabo.

Transacción

Consiste en el comercio de valores entre dos partes.

Transferencia

Cuando entregamos un obsequio o una contribución de beneficencia y no esperamos recibir nada tangible a cambio. Este comportamiento debe entenderse a través del concepto de intercambio.

Mercado

Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar de un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.

En Mercadeo los vendedores constituyen la industria y los compradores el mercado. En Mercadeo se habla del mercado total, potencial, disponible, meta y por el que se penetra. Estos mercados deben cuantificarse con el fin de medir la demanda.

Mercado total

Es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto.

Tamaño del mercado

Es el número de compradores que pudieran existir para una oferta de mercado en particular.

Mercado potencial

Es el conjunto de clientes que manifiesta un grado suficiente de interés en una determinada oferta del mercado.

Mercado disponible

Es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos y acceso a una oferta de mercado específica.

Mercado disponible calificado

Es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y cualidades que concuerdan con la oferta de mercado en particular.

Mercado meta

Es la parte del mercado disponible calificado que la empresa decidió servir. Recuerde que la empresa debe escoger las necesidades del cliente que ha de satisfacer y las que no. Toda organización tiene un conjunto finito de recursos y capacidades y, por lo tanto, solo puede atender a cierto grupo de clientes y satisfacer una serie limitada de necesidades. Una decisión fundamental es seleccionar el mercado meta.

Terminología para la Medición de la Demanda del Mercado

La empresa debe seleccionar entre numerosas oportunidades de mercadeo las más atractivas. Por consiguiente debe evaluarlas cuidadosamente para poder elegir sus mercados meta.

La empresa debe medir y pronosticar el tamaño, el crecimiento y la utilidad potencial de varias oportunidades de mercadeo. Cuando usted ha seleccionado su mercado meta, necesita preparar proyecciones de demanda y es cuando en la empresa se habla de pronósticos, estimaciones, proyecciones, metas y cuotas de ventas.

Los conceptos principales en la medición de la demanda son:

Demanda total del mercado

La demanda total del mercado para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un período definido, en un ambiente de mercadeo definido, bajo un programa de mercadeo definido.

Tenga en cuenta que la demanda total del mercado no es un número fijo sino una función de la demanda del mercado. El nivel estimado de la demanda del mercado estará relacionado con niveles variables de gasto en mercadeo en una industria en particular. A mayores niveles de gasto en mercadeo en una industria mayores niveles de demanda, primero con un índice creciente y luego con uno decreciente. Después de cierto nivel, los gastos de mercadeo que se hagan no estimularán en mayor grado la demanda posterior, lo que sugiere un límite superior en cuanto a la demanda del mercado. Esto sugiere también que hay un límite inferior de demanda del mercado que serán las ventas mínimas que se producirán sin efectuar ningún gasto para estimular la demanda.

Pronóstico del mercado

Es la demanda de mercado que corresponde a un determinado nivel de gasto en mercadeo en la industria.

Mercado potencial

Es el límite al que se aproxima la demanda del mercado a medida que

Los gastos de mercadeo en la industria se aproximan al infinito para un entorno de mercadeo en particular (por ejemplo, un período de recesión o de prosperidad). Hasta aquí los conceptos seleccionados por su importancia para el documento.

Competitividad.

"La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, cómo los accionistas directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por ultimo, él gobierno y la sociedad en general. El concepto de competitividad nos hace pensar en la idea de la excelencia, o sea con características de eficiencia y eficacia de la organización."[23].

Cultura Exportadora.

"La disposición de competir en mercados globales"[24].

Dumping

Practica comercial, mediante la cual se venden mercancías en un mercado del exterior, a un precio mas bajo al que se venden en otro país y aun en el mismo país exportador"[25].

Desarrollo inclusivo

"O Desarrollo incluyente, afirmase el tipo de desarrollo que se basa en eslabonar las producciones de amplios sectores productivos en pos de ganar mercados competitivos nacionales e internacionales"[26].

Desarrollo Sostenido

"Es el desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas."

---

[23] Enright,Michael; Francés Antonio y Scoot Saavedra Smith. www.campus-oei.org/innovación,1994.
[24] Diccionario de Comercio Exterior. www.usuarios.lycos.es/Master deluniverso/glosacomercioext.6
[25] Diccionario de Comercio Exterior. Op.cit
[26] Villaran,Fernando Op cit— cita del Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland): Nuestro Futuro Común
(Oxford: Oxford University Press, 1987).

1.3.3 SUPUESTOS IMPLÍCITOS

Las PYMES Metalmecanicas de Villa el Salvador poseen el tamaño crítico para organizar Consorcios Industriales-Comerciales, basado en su energía empresarial, fuerza laboral, maquinaria y materia prima. Estas fortalezas son distintas a las de la Gran Empresa que posee conocimientos, tecnología, acceso a mercados dinámicos, y gestión moderna pero suponemos que la alianza de estas fortalezas en ambos sectores mejorara sustancialmente la competitividad del Perú. Asimismo nos permitirá construir un modelo de desarrollo incluyente que integre a las microempresas y a las PYMES a la modernidad y el mercado mundial.

1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nuestro trabajo usara la metodología de investigación cualitativa para describir el comportamiento de las variables de estudio.

1.4.1. POBLACIÓN Y MUESTRA.

Nuestra población (usamos el termino población por que esta compuesta de un numero finito de elementos) esta constituida por el total de propietarios de pequeñas y micro empresas metal mecánicas, ubicadas en el Parque Industrial de Villa El Salvador. Las registradas ascienden a un total de 111 empresas, por lo que hemos decidido aplicar nuestros instrumentos de recojo de información al total.

1.4.2. DISEÑO Y APLICACIÓN DE CUESTIONARIO CENSO

Presentamos a continuación el cuestionario estructurado que utilizamos para realizar una entrevista directa con cada uno de los empresarios involucrados en la investigación.

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Post Grado.

ENTREVISTA A LOS MICRO, PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS METAL- MECÁNICOS DEL PARQUE INDUSTRIAL DE VILLA EL SALVADOR.

1. Que productos fabrica en su empresa----------

---------- .

2. Participa en algún tipo de asociación?

Para producir Si-------- Cual----------
No-------

Para comercializar Si--------
No-------

3. Cual fue el resultado de estas experiencias de asociación empresarial. (Solo para los empresarios con experiencia asociativa).

4.Considera que es conveniente asociarse con otros empresarios metal mecánicos?

---

5. Que mercados atendió como producto de su asociación empresarial?

---

6. Que tipo de asociación empresarial conoce Usted?

- Joint venture o empresas de riesgo compartido----------
- Consorcios----------
- Maquila----------
- Licencias----------
- Franquicias----------
- Alianzas estratégicas----------
- Esfuerzos colaborativos----------

7. Que tipo cree Usted que se adecuaría más a su actividad. Porque?

VENTAJAS	DESVENTAJAS

8. Sabe Usted que características legales deberían tener las asociaciones empresariales?

---

9. Sabe Usted que características técnicas deberían tener las empresas para realizar estas experiencias asociativas?

¡Gracias!

1.4.3. TÉCNICA DE LA ENTREVISTA.

Las técnicas para la recolección de información que vamos a utilizar están definidas por el tipo de investigación cualitativa que estamos desarrollando, por lo tanto, usaremos las técnicas de comunicación directa (entrevistas) a los propietarios de las PYMES seleccionados. En este sentido, estamos poniendo especial cuidado para definir de manera conceptual y operativa las variables con las que vamos a trabajar, tratando de identificar las escalas adecuadas de medición, privilegiando las escalas de intervalos y razón mas adecuada a nuestras variables cuantitativas para garantizar sus niveles de confiabilidad y validez

El instrumento básico que usaremos será la encuesta directa y estructurada. Para profundizar el estudio de algunas variables, especialmente aquellas explicativas relacionadas con expectativas, usaremos entrevistas colectivas como focus group.

Las técnicas para la recolección de información que vamos a utilizar están definidas por el tipo de investigación cualitativa que estamos desarrollando, por lo tanto, usaremos las técnicas de comunicación directa (entrevistas) a los propietarios de las PYMES seleccionados. En este sentido, estamos poniendo especial cuidado para definir de manera conceptual y operativa las variables con las que vamos a trabajar, tratando de identificar las escalas adecuadas de medición, privilegiando las escalas de intervalos y razón mas adecuada a nuestras variables cuantitativas para garantizar sus niveles de confiabilidad y validez

El instrumento básico que usaremos será la encuesta directa y estructurada. Para profundizar el estudio de alguna variable, especialmente aquellas explicativas relacionadas con expectativas, usaremos entrevistas colectivas como focus group.

1.4.5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

En la medida que vamos a recoger los datos a través de una encuesta estructurada el procesamiento de la información se hará con medios digitales, usaremos el paquete estadístico SPSS 11.0, que nos permitirá una aplicación practica de los procedimientos estadísticos, que nos garantizara las medidas de tendencia central y dispersión adecuadas, además de las pruebas de hipótesis necesarias para validar nuestros resultados.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

2.2. LA ASOCIATIVIDAD

Nos hemos esforzado en sostener que las PYMES "requieren el apoyo del resto de la sociedad"[27], así como alcanzar cierto tamaño crítico que las potencie para afrontar el mercado crecientemente competitivo. La estructura productiva del país exhibe una gran desproporción entre la gran cantidad de MIPYMES y su reducido aporte a la producción nacional y al valor de las exportaciones. Tan solo el 0.34% de las empresas peruanas (medianas y grandes) produce el 60% de la producción nacional y concentra el 97% de las exportaciones totales del país[28]. Obviamente la diferencia se le atribuye a las PYMES. Advertimos que las Micro y pequeñas empresas constituyen el 98.35% de las unidades productivas, siendo las primeras 2`477,284 y las segundas 41,233[29].El sector moderno de la Economía como hace 10 años representa solo el 2%, aproximadamente.

En el análisis general del escenario descrito las PYMES deben decidirse: o continúan compitiendo individualmente con éxitos episódicos y fracasos constantes incluso en combate fratricida entre ellas o modifican drásticamente sus estrategias corporativas de crecimiento, desarrollo y de marketing a través de la asociatividad en cualquiera de sus tipos. La evidencia empírica para el caso peruano señalaba que la gran mayoría de ellas escogía competir individualmente.

Reiteramos que múltiples estudios y sistemáticas afirmaciones de especialistas sobre el tema sostienen que las Pymes tienen poco acceso a la información, reducidas capacidades en gestión empresarial, capital humano poco desarrollado, incipiente desarrollo tecnológico y limitado acceso de fuentes de financiamiento.

A contra pelo de su elección individual sostenemos que en la gran mayoría de los casos no cuentan con las capacidades necesarias para encarar el reto de crecer

[27] Op cit. Villarán, Fernando
[28] Op cit. Villarán, Fernando
[29] Fuente : SUNAT-INEI Nov 2004

individualmente en el mercado interno. Mucho menos se encuentran en condiciones de exportar competitivamente.

2.1.1. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

Algunos aspectos que motivan la creación de consorcios son la necesidad de buscar alternativas al dispar y lento crecimiento del mercado interno, luego de la recesión de fines de la década del 90` y la certeza de contar con productos o servicios competitivos, pero reconociendo la dificultad para detectar compradores en el exterior, motorizaron la creación de esta figura asociativa.

Aun no existe en el Perú una ley específica, sobre la constitución de Consorcios o Empresas Integradoras como existen con distinta denominación en Chile, México y en Italia. Sin embargo algo hemos avanzado con las Políticas Publicas respecto al estimulo de la formación de Cadenas Productivas, Clusters y otras Formas asociativas. En los lineamientos de la Estrategia de Competitividad del Consejo Nacional de Competitividad (CNC) en su sesión del 26 de Noviembre del 2003 se aprobó los Lineamientos de la Estrategia de Competitividad-CNC.

I Motores

L1: Fomentar el Desarrollo de la articulación empresarial en cadenas productivas y clusters[30].

L2: Desarrollar una cultura de la innovación, fomentando la investigación, la especialización, la transferencia y la innovación tecnológica.

L3: Reformar radicalmente la Educación focalizándose en mejorar la calidad, la gestión y la capacidad de innovación, exigiendo la evaluación continua y la rendición de cuentas, tanto por los desempeños y aprendizajes como por el impacto de la inversión.

II Lineamientos Condicionantes

L4: Contar con reglas de juego claras.

---

[30] Lineamientos de la Estrategia de Competitividad del Consejo Nacional de Competitividad.2003

L5: Asegurar la aplicación de una política económica, transparente y predecible que garantice la estabilidad macroeconómica y el uso eficiente de los recursos públicos.
L6: Contar con mecanismos eficientes de administración de Justicia.

Asimismo en el año 2004, el Ministerio de la Producción eligió el siguiente ranking de las Cadenas productivas a ser promovidas estratégicamente:

1. Cuero y Calzado
2. Maderera y Forestal
3. Textil – Algodón
4. Joyería
5. Pecuario – Porcinos
6. Caucho – Llantas
7. Vitivinícola
8. Metal Mecánica – Bienes de Capital
9. Textil – Camélidos
10. Pecuario – Lácteos
11. Productos Naturales.

Destacamos a continuación el puesto asignado a las Cadenas Productivas Metalmecánicas:

Puesto 8 a las Metalmecánicas –Bienes de Capital como las Cadenas productivas a ser promovidas estratégicamente.[31]

Sobre la base de las experiencias internacionales y una sistematización de estas formulamos a continuación las características que deben poseer los Consorcios, en este caso de naturaleza metalmecánicos en el PIVES de Villa El Salvador:

- Es un contrato asociativo que debe constar por escrito, sujeto a plazo determinado o determinable.

[31] Cadenas Productivas estratégicas del Ministerio de la Producción.2004

- Regulara relaciones de participación o integración en uno o más negocios que emprenden en conjunto los consorciados, en interés común de todos ellos.
- Todos los consorciados mantienen su autonomía.
- Cada miembro del Consorcio debe llevar a cabo las actividades que él contrato le ha encargado o cuyo compromiso ha asumido.
- Los bienes que se asignen a los negocios del Consorcio permanecen en propiedad de cada miembro.
- La adquisición conjunta de bienes se regula por las reglas de la copropiedad.
- Cada miembro del Consorcio adquiere derechos y obligaciones al realizar operaciones del Consorcio con terceros.
- La ley regula los casos en que procede la responsabilidad solidaria de los miembros del Consorcio frente a terceros que contraten con este.
- El contrato debe establecer el régimen de participación de los miembros, en las utilidades y en las perdidas del Consorcio.
- Si no se establecieran los porcentajes de las ganancias, se entenderá que es en partes iguales. Es preferible establecer los porcentajes de cada consorciado.
- En general, es un contrato cuyas principales causas están libradas a la autonomía de la voluntad privada, como:
    - Toma de decisiones en el Consorcio
    - Poderes y actividades de cada uno.
    - Distribución de utilidades y pérdidas.
    - Destino y propiedad de bienes asignados.
    - Sistema para asumir responsabilidades entre los socios y frente a terceros.[32]

Es mejor el funcionamiento cuando las empresas integrantes poseen tamaños y desarrollos similares.

En el periodo de formación es importante la participación de todos los socios en la redacción del Reglamento Interno.

[32] LosConsorciosEmpresarialesylascomprasdelEstado www.prompyme.gob.pe/downloads/consorcios.ppt

Las estructuras de los Consorcios son pequeñas y tienen un grupo amplio de personas que deciden, mayoritariamente por consenso.

El Consorcio debe ser financiado por todos los socios.

Entre los integrantes del Consorcio se dan procesos de cooperación, que involucran en muchos casos otros aspectos además la comercialización.[33]

VENTAJAS

Reducción de costos y de gastos de exportación y logística.

Penetración en nuevos mercados.

Posibilidad de contar con capacitación y servicios de consultoría en forma permanente.

Mejor capacidad para competir en los mercados internacionales debido a una mayor escala de operaciones.

Acceso a nuevos tipos de compradores.

Despertar mayor interés en compradores extranjeros.

Flexibilidad y adaptabilidad frente cambios en la coyuntura.

Reducción de las fluctuaciones derivadas de la actividad del mercado interno.

Mayor conocimiento acerca de la comercialización internacional y los distintos mercados

Posibilidad de compartir representantes, agentes y vendedores en el exterior

Mayor capacidad negociación con clientes y proveedores.

Contar con un gerenciamiento en común para atender las acciones de promoción y las gestiones comerciales

Posibilidad de planificar a mediano y largo plazo.

Compartir experiencias y conocimientos

Costo reducido al participar en Ferias misiones

Utilización de la misma logística, con menor costo.

Identificación de estructuras de soporte a la exportación

Mejor poder contractual.

Como observamos la mayoría de estas ventajas son en esencia ventajas de Marketing, que se combinan con otras de naturaleza empresarial, es por ello que afirmamos la orientación holistica de Marketing en estos Consorcios asociativos.

---

[33] Hernan David JacobsohnLos Consorcios de Exportacion:una alternativa exportadora para las Pymes.wwwrec.uba.ar/becarios/ec/ijacobso.htm

Desventajas

Desconfianza mutua.

Exceso de individualismo.

Recursos Humanos inadecuados.

Visión y exigencia de resultados en el corto plazo.

Falta de selección de los participantes.

Falta de homogenización de los participantes.

Elegir al Gerente –Coordinador entre los socios del Consorcio.

Cambios periódicos del Gerente.

Falta de un Reglamento interno bien elaborado.

Pensar en el Consorcio como una estructura "cortoplacista" y no para el Desarrollo de la empresa.

Falta de un mínimo plan de Trabajo.

La naturaleza de las desventajas es decididamente social-organizativa y se producen en las relaciones interpersonales. Una buena Gerencia Coordinadora menguaría el impacto de estas desventajas y uniría al Equipo asociativo hacia el logro pleno de sus objetivos.

2.1.2. CONNOTACIÓN Y PROYECCIONES

Hemos adoptado como definición de Consorcio la que sostiene que es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.[34]

Admitimos también que es la decisión de un grupo de empresas de acompañarse para superar enlaces en actividades de su cadena de valor para adquirir ventaja competitiva y asegurar la sobre vivencia de sus empresas en el largo plazo.[35]

Los modelos asociativos no son nuevos, ni siquiera en el Perú, en donde se han asumido como una filosofía de hacer negocios, aunque estos ejemplos no se han generalizado básicamente por dos razones: la carencia de una cultura de cooperación de los Pequeños y medianos empresarios,y la ausencia de un marco jurídico expreso y único que es prerrogativa del Estado así como un sistemático abandono de la política gubernamental hacia las Pymes, basadas en la ley 28015 de Julio del 2003 y condensadas en las orientaciones estratégicas de la Política Estatal como:

---

[34] Op.cit. Rosales, Ramón.

[35] Sociedad Alemana de Cooperación Técnica

1. Garantizar un entorno favorable para la creación, formalización, Desarrollo y competitividad de las Pymes;
2. Contribuir a descentralizar el apoyo a las MYPES, fortaleciendo la capacidad de los Gobiernos Regionales y Locales;
3. Promover y generar una oferta de servicios empresariales (BDS) destinados a mejorar sus niveles de producción, organización, administración y tecnificación;
4. Ampliar y mejorar el acceso a las fuentes de financiamiento, ahorros y capital de riesgo, fortaleciendo a las instituciones especializadas (micro finanzas, bancos y Cofide);
5. Promover decididamente la articulación empresarial, tanto horizontal como verticalmente, así como el fortalecimiento y la creación de clusters (conglomerados);
6. Contribuir al fortalecimiento de sus gremios representativos para el crecimiento económico con empleo sostenible

Aspectos Jurídicos.

En la introducción de la Tesis sostuvimos que no existe Jurisprudencia expresa y única en el Perú sobre Consorcios PYMES, como si ocurre en México, Italia o Chile. Así como carecemos de practicas jurídicas adecuadas para constituir Consorcios de Pymes productoras o exportadoras.

En la investigación cualitativa, mediante entrevistas con Abogados especialistas hemos recopilado versiones vinculadas a que cualquier forma jurídica, como un contrato verbal o bien un simple contrato de sociedad civil privado o cualquier otro tipo de documento que plasme la voluntad de los socios seria un medio útil para la constitución de un Consorcio.

En la norma legal para la constitución de una pequeña empresa que es la Ley 28015 tampoco se establece la figura legal requerida para el Consorcio, que requiere en la opinión de los especialistas de una figura jurídica propia y no diversificada en la siguiente jurisprudencia:

Ley 26887: Ley General de Sociedades.

Ley 28015: Ley de Promoción y Formalización de la Pequeña y Microempresa

D.S. 012-2001-PCM: TUO DE LA Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado

D.S.013-2001-PCM Reglamento de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado

Directiva 001-2001-CONSUCODE-PRE Formalización de los Consorcios a los que se les haya otorgado la Buena Pro.

Entonces perentoriamente podríamos utilizar cualquier tipo de instrumento asociativo como Sociedad Anónima (S.A.), Sociedad Anónima Cerrada (SAC.), Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) o Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)

Consorcios, Clusters, Alianzas Estratégicas.

Existen un conjunto de categorías con las cuales podrían confundirse los términos de asociatividad, reiterando que el concepto lo recogemos con un enfoque de Marketing, que se orienta a la competitividad.

Sin embargo el **Cluster** es una concentración geográfica de empresas interconectadas, pertenecientes a un campo concreto, con una paulatina especialización productiva unidas por sus rasgos comunes y complementariedad entre si, junto a suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten y cooperan. En este ejemplo podríamos sugerir el caso de Gamarra que en el 2005 posee 14,000 establecimientos,10,000 empresas de confecciones, comercio y servicios, 60,000 empleos entre empresarios y trabajadores,150 galerías en 150 manzanas de extensión,800 millones de dólares en ventas anuales que paga 140 millones de dólares en impuestos, y con un crecimiento de 17% anual, entre el año 1970-1995,mientras que el Perú solo creció en 2.1%.Finalmente podríamos acotar que posee varias organizaciones empresariales, pero unitariamente reunidas en la Coordinadora de Empresarios de Gamarra.[36]Sin embargo aun Gamarra no es un Conglomerado-Consorcio productivo sino un Aglomerado industrial-comercial al cual le falta, a pesar de sus extraordinarios avances, reforzar la adquisición de insumos de calidad, resolver sus problemas de producción con servicios sistemáticos de asistencia técnica, desarrollo de diseño y colecciones de temporadas, servicios múltiples de “patronaje”, tallas, productividad que en su conjunto eleven la situación competitiva

[36] Villaran, Fernando.Op.cit.

de la PYMES y la transformen en un autentico Conglomerado. Un avance relevante es que nuestro emporio textil es agenda multisectorial por institucionalizar su reciente nombramiento como la segunda Ciudad Productiva en Lima, después de Villa el Salvador designada como la primera Ciudad Productiva en Octubre pasado.

De este modo, la Teoría de los Cluster se centra en la forma en que la yuxtaposición de empresas conectadas económicamente y de instituciones de una zona geográfica especifica afecta la competitividad, esto debido a que las firmas son capaces de generar sinergias por cooperación espontánea. Este es el salto quantum que aun falta en Gamarra. Cabe remarcar que este no es el caso de las economías de aglomeración (las que pueden ser redefinidas como las relaciones económicas aglutinadas dentro de un espacio determinado), sino que es dentro de un Cluster que se generan ese tipo de economías y ventajas asociadas.

Sobre las **Alianzas Estratégicas** admitimos que constituyen una extraordinaria variante del Crecimiento Integrado horizontal que es a su vez una Estrategia genérica que suma experiencias competitivas para alcanzar objetivos comunes, y que en realidad es el esfuerzo más generalista y que no compromete en lo absoluto los patrimonios de los empresarios. En realidad son relaciones horizontales que se dan entre empresas que compiten por el mercado, pero que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto[37].

Otros Tipos de Asociatividad

Sistematizamos a continuación, como producto de la investigación exploratoria algunos tipos de asociatividad relevantes como la Subcontratación o el Outsourcing, los Distritos Industriales, los Núcleos Empresariales, los Pools de compras, la Red Empresarial, las Cooperativas de Comercio Exterior y los Grupos o Consorcios de Exportación, que los formularemos en torno a las Estrategias de Marketing Asociativo en el III Capitulo de este documento.

[37] Tomado de PROEXPANSION, Consultoría pymes.www.proexpansion.net

2.1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL Y ASOCIATIVIDAD.

2.1.2.2 Conceptualizaciones sobre Cultura Organizacional

Según el autor Certo, Samuel C. en su libro de Administración Moderna nos habla acerca de la cultura organizacional como valores y creencias que tienen todo un grupo o miembros de una organización con respecto a como funciona y sus expectativas, así pues podemos extraer un concepto de:

> "La cultura organizacional es un conjunto de valores y creencias compartidas que tienen los miembros de una organización respecto al funcionamiento y a la existencia de su organización. Qué tipo de cultura organizacional está presente en una organización puede descubrirse al estudiar la combinación especial de los símbolos de estatus, las tradiciones, la historia y el ambiente físico de la empresa. Una gerencia que comprende el significado de todos estos factores puede utilizarse para desarrollar una cultura Organizacional beneficiosa para la firma"[38]

Así pues, esa cultura está profundamente arraigada y se transmite de los empleados establecidos a los recién contratados. Además sirve de guía sobre cuál comportamiento y cuáles estilos de toma de decisiones se consideran aceptables, y cuáles son inaceptables. Entre los aspectos esenciales de la cultura de una organización están:

- Si los principales riesgos de la carrera están asociados con decisiones riesgosas.
- El grado al cual los empleados protegen su puesto dentro de la empresa y controlan el flujo de información.
- La libertad de cada uno de los empleados para tomar decisiones significativas sin la aprobación a múltiples niveles.
- El grado al cual se permite o estimula el desacuerdo e incluso la confrontación.

---

[38] Certo, Samuel C. Administración Moderna p.393

De otro lado, uno de los mejores ejemplos de Marketing de una persona que reta la cultura Organizacional existente es el "campeón" de un producto nuevo. Debido a una arraigada creencia en el potencial de un producto, normalmente este individuo toma riesgos por encima del promedio dentro de la organización para lograr que este producto sea el campeón. Los campeones arriesgan el cuello para guiar a los productos a través de varios obstáculos corporativos en su camino hacia el mercado. Debido a la importancia de los productos nuevos y a sus elevados niveles de fracasos, algunas organizaciones hacen arreglos especiales para promover el desarrollo de productos nuevos, creando equipos separados para la nueva empresa, sobre la base de que se necesita una cultura diferente para tal propósito.

Asimismo, cambiar la cultura de una organización es un proceso lento y difícil, y, con frecuencia, ejecutivos nuevos y estrategias nuevas caen víctimas de la resistencia de los empleados. Por ejemplo en la empresa AT&T, a un nuevo vicepresidente se le dio la libertad para innovar y poner espíritu empresarial de acción. No obstante, en la batalla entre el tradicionalismo corporativo y la innovación, la victoria fue para la vieja guardia. El nuevo vicepresidente había implementado demasiados cambios muy rápidamente y este estilo reformista no se sincronizó con el estilo del grupo ejecutivo existente.

Además de la estructura, procesos y cultura, una organización esta compuesta por personas. La administración de recursos humanos es una tarea crítica tanto para la mercadotecnia como para las demás funciones comerciales. Dentro de la estructura y los procesos organizacionales están los puestos individuales, las descripciones del trabajo y los empleados. Contar con personas preparadas, bien capacitadas y con experiencia, en áreas tales como ventas, administración de marcas e investigación en mercadotecnia, es crucial para alcanzar el éxito.

La mejor estrategia de mercadotecnia sólo tendrá éxito si los empleados tienen la experiencia necesaria y saben cómo adaptar sus detalladas responsabilidades a la estrategia general.

Por otro lado, Cravens, David W., Hills, Gerald E., Woodruff, Robert B., ellos resaltan en su libro acerca de que una compañía es importante el papel que desempeñan los trabajadores. Extraeremos lo que dijo a los accionistas del General Electric Company:

> *"Ya sea trayendo nuevas tecnologías y servicios al mercado o revitalizando nuestro fuerte comercio central, deseamos que GE sea un lugar orientado hacia la acción: una empresa de espíritu elevado, de clase mundial, que utilice los recursos de una gran compañía, pero que se mueva con la agilidad de las más jóvenes y pequeñas. Una meta de GE es llegar a ser la empresa más competitiva del mundo. La meta es un inmenso desafío. Pero no es irracional, debido a que la GE ha sido suficientemente afortunada para conjuntar un talentoso, y casi único, equipo de hombres y mujeres. La "cultura Organizacional" de GE está dominada por la habilidad, la perseverancia, la visión y la ambición de sus empleados.*
>
> *Llegar a ser la empresa más competitiva del mundo, requerirá un esfuerzo extraordinario en todos los aspectos del desempeño, tanto a nivel de la gerencia como individual...*
>
> *Sin embargo, General Electric es una empresa extraordinariamente grande. Para que logre el liderazgo mundial, muchas personas, en todos los niveles, deberán comprometerse personalmente por la excelencia, la innovación, la iniciativa individual. Tal dedicación y dirección no se lograrán con sólo buenas intenciones.*
>
> *En el corazón del éxito de la compañía están los sistemas ampliamente fundamentados de recompensas por el desempeño, que dan significación personal a la búsqueda por parte de la compañía en general de la excelencia. El éxito depende enteramente del compromiso personal con la General Electric,*

de los hombres y mujeres de la compañía. Siendo un elemento de lo que constituye la parte más competitiva del mundo, debe haber una experiencia que los recompense por todo lo que les concierne; esto es el enfoque principal de la filosofía administrativa de la GE"[39]

Entonces podemos decir que un caso persuasivo puede ser que los empleados de mercadotecnia, quizá más que otros, deban tener una orientación hacia el sentido empresarial y la acción. La mayoría de los empleados de mercadotecnia son agentes que trabajan en el límite, esto es en la interfaz entre la organización y su ambiente. El personal de mercadotecnia se enfrenta diariamente con nueva información y con las incertidumbres que se originan en el mercado y en las fuerzas competitivas. Así, no es cosa fácil adecuar el talento individual con los puestos que tienen este tipo de responsabilidades.

Asimismo, como es sabido, la cultura Organizacional se refiere a la pauta de creencias resultantes de las normas del grupo, de sus valores y de sus actividades informales. El impacto de la conducta tradicional que es sancionada por las normas grupales, sin ser reconocidas formalmente. Un cambio propuesto en los métodos de trabajo o la instalación de un mecanismo automático pueden entrar en conflicto con las expectativas y actitudes del grupo de trabajo y, si éste es el caso, la estrategia del desarrollo organizacional deberá prever la resistencia resultante.

Cuando se pone en práctica el desarrollo organizacional se debe tener en cuenta las restricciones impuestas por las condiciones prevalecientes en el seno de la organización actual puede amplificar el problema que puso en marcha el proceso de desarrollo. Así pues si el desarrollo organizacional se ejecuta de esta manera, el potencial de problemas que se crea es mayor de lo que sería de esperar. En su conjunto, las condiciones prevalecientes constituyen el clima para el cambio, pudiendo ser positivas o negativas. Una organización importante ha emprendido esfuerzos para superar las barreras para el cambio.

---

[39] Cravens, David W., Hills, Gerald; E.Woodruf, Robert B. Administración en Mercadotecnia.pp. 702-703

Del mismo modo Mondy, Wayne R. y Noe, Robert M. consideran a la cultura Organizacional como un factor del ambiente interno que afecta a la administración de recursos humanos y se refiere a ella como clima social y psicológico de la empresa. De ahí se puede decir que define a la cultura Organizacional como:

> *"El sistema de valores, creencias y costumbres compartido dentro de una organización, que interactúa con la estructura formal para producir normas de comportamiento."* [40]

Por lo tanto, los gerentes pueden, y deben, determinar la clase de cultura Organizacional en la que desean trabajar y luchar para asegurarse de que la misma se desarrolle. Por ejemplo, el gerente de desarrollo ejecutivo de la 3M Corporation, dice que su compañía se vio desafiada con la "administración de una gran empresa, pero con el sistema de valores de un pequeño negocio". Trabajaron en una organización altamente técnica con muchos especialistas técnicos, de desarrollo e investigación, y de fabricación. La visión era conseguir que cada gerente de esta compañía piense desde una perspectiva de la gerencia general.

Del mismo modo se puede decir que la cultura Organizacional es desde el punto de vista del empleado como la forma en la que se hacen las cosas en la empresa. Entonces, este sistema de valores, creencias y hábitos compartidos dentro de una organización que interactúa con la estructura formal para producir normas de comportamiento. Es el patrón de supuestos, valores, normas y artefactos básicos que comparten los miembros de la organización. La cultura Organizacional encarna los valores y normas que orientan la conducta de las personas. Determina la dirección global de la organización. También rige lo que significa la compañía, cómo asigna sus recursos, su estructura organizacional, los sistemas que utiliza, las personas que contrata, el ajuste entre los puestos y la gente, los resultados que reconoce y premia, además de lo que define como problemas y oportunidades y la forma en que trata con ellos.

---

[40] Mondy, Wayne R. y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos p. 47

También se puede decir que la cultura Organizacional es similar en su concepto al clima meteorológico. El tiempo es descrito mediante variables tales como temperatura, humedad y precipitación; de manera similar, la cultura Organizacional refleja características como son la amistad, el apoyo y la toma de riesgos. Cada individuo se forma sus percepciones acerca del puesto y la organización durante cierto período de tiempo, según trabaja bajo la dirección general de un supervisor y un conjunto de políticas organizacionales. La cultura de una compañía tiene un impacto sobre la satisfacción que el empleado pueda tener con su puesto, así como el nivel y la calidad del desempeño del empleado. Sin embargo, cada empleado puede evaluar la naturaleza de la cultura de la organización en forma diferente. Una persona puede percibir la cultura de manera negativa, y otra la puede ver en forma positiva. Los empleados que están muy insatisfechos pueden incluso dejar la organización con la esperanza de encontrar una cultura más compatible.

Así pues, se sabe desde hace algún tiempo la cultura Organizacional son instituciones sociales con costumbres y tabúes, grupos de estatus y clasificación de las personas que dan órdenes. Pero también son instituciones políticas, autocráticas y democráticas, tranquilas y agresivas, liberales y paternales. Los negocios se están viendo obligados a efectuar muchos cambios para permanecer competitivos. Deben encontrar formas para mejorar la calidad, incrementar la velocidad de sus operaciones y adoptar una orientación hacia el cliente. Estos cambios son tan fundamentales que deben arraigarse en la esencia misma de una compañía, lo que significa arraigarse en su cultura. La cultura Organizacional es un elemento básico para lograr la misión y los objetivos de la organización; por tanto, los factores que determinan la cultura Organizacional también son importantes para el éxito de la organización. Continuando con la recolección de información acerca de este tema el autor Gannon, Martín, habla de las dimensiones que utilizó para definir culturas:

> *"Grado de riesgo (elevado o bajo) que una organización y sus miembros están dispuestos a tolerar*
>
> *Rapidez de la retroalimentación (lenta o rápida) de entorno que una organización y sus miembros experimentan cuando siguen un curso particular de acción."* [41]

---

[41] Gannon, Martín. Administración por Resultados. p.54

Entonces, se puede definir a la cultura Organizacional como los supuestos, valores tradiciones y comportamientos que prescriben las acciones de los individuos dentro de una empresa.

Además, se puede identificar los entornos de negocios que son apropiados para cada uno de estos tipos de organización, como por ejemplo trabajar duro, pero estar del lado de la compañía; hacer innovaciones, pero mostrar interés por el empleado; navegar sin rumbo fijo y persistir a pesar de la adversidad.

Asimismo, añadiendo a los demás conceptos podemos agregar según Bateman, Thomas S.y Snell, Scott A. que aporta acerca de este tema como:

> *"la cultura de una organización constituye el fundamento del control de clan. Es el conjunto de suposiciones importantes acerca de la organización y de sus metas y prácticas que comparten los miembros de la compañía. Es un sistema de valores compartidos con respecto a lo que es importante y de creencias acerca de cómo funciona el mundo. De esta manera, la cultura de una empresa proporciona un marco de referencia que organiza y guía el comportamiento de la gente en el trabajo."* [42]

De otro lado, las culturas Organizacionales pueden ser fuertes o débiles; las primeras influyen enormemente en cómo piensa y se comporta la gente y la otra es aquella en que todos comprenden y creen en las metas, prioridades y prácticas de la empresa. Y puede significar una ventaja real para la organización si los comportamientos que favorecen y facilitan son los adecuados. Los empleados de las culturas fuertes no necesitan reglas que determinen sus actos; éstos se encuentran enraizados en la cultura de sus compañías.

---

[42] Bateman, Thomas S y Snell, Scott A.Administración: Una ventaja competitiva. pp.598-599

Siguiendo con el tema encontramos que para Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, ellos también la definen como *"un sistema de significados compartidos dentro de una organización que determina, en mayor grado, cómo actúan los empleados."* [43]

De ahí que como las culturas tribales tienen reglas y tabúes que dictan la forma en la que los miembros actuarán entre sí y con extraños, las organizaciones tienen culturas que dictan cómo deben comportarse sus miembros. En cada empresa, existen sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado a lo largo del tiempo. Estos valores compartidos determinan, en mayor grado, qué ven los empleados y cómo responden a su mundo. Al enfrentar un problema, la cultura organizacional restringe lo que los empleados pueden hacer al sugerir la forma correcta ("la forma como hacemos las cosas aquí") para conceptualizar, definir, analizar y resolver el problema.

Aunque en la actualidad no contamos con un método definitivo para medir la cultura de una organización, investigaciones sugieren que las culturas pueden analizarse al evaluar la calificación de una organización en diez características. Estas son:

a) *Identidad de los miembros*. Grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo, más que con el tipo de trabajo, experiencia de campo o profesional.
b) *Énfasis de grupo*. Grado en que las actividades laborales se organizan alrededor de grupos más que de individuos.
c) *Enfoque en las personas*. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en consideración el efecto de los resultados en las personas dentro de la organización.
d) *Integración de unidades*. Grado en que, en las unidades dentro de la organización, se fomenta el funcionamiento coordinado o interdependiente.
e) *Control*. Grado en que las reglas, reglamentos y supervisión directa se utilizan para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.

---

43 Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. p.79

f) *Tolerancia a riesgos*. Grado en que se alienta a los empleados a ser emprendedores, innovadores y a asumir riesgos.

g) *Criterios de recompensas*. Grado en que recompensas como los incrementos de salario y las promociones se asignan sobre la base de un criterio de desempeño de los empleados, en vez de sobre la antigüedad, el favoritismo u otros factores no relacionados con el desempeño.

h) *Tolerancia a conflictos*. Grado en que se alienta a los empleados a enfrentar sus conflictos y críticas abiertamente.

i) *Orientación a medios y fines*. Grado en que la gerencia hace énfasis en resultados o salidas, más que en las técnicas y los procesos utilizados para obtener dichos resultados.

j) *Enfoque de sistemas abiertos*. Grado en que la organización observa y responde a los cambios en el entorno externo.

De otro lado, la importancia de la cultura Organizacional para la gerencia es que influye en la conducta de todos los miembros de la organización, y si se maneja cuidadosamente tendrá un efecto positivo en el éxito de la empresa. De no manejarse adecuadamente, sin embargo, la cultura Organizacional puede convertirse en la debacle para una organización. La alta gerencia y otros líderes empresariales actuales o anteriores son los principales agentes que influyen en la cultura Organizacional.

Asimismo, Certo, Samuel C. sugiere a los gerentes mecanismos primordiales para desarrollar y reforzar la cultura Organizacional:

a. "A los que los líderes prestan atención, miden y controla- Los líderes pueden comunicar muy eficazmente cuál es la visión de la organización y que quieren que se haga, al hacer énfasis en los mismos temas en las reuniones, en los encuentros casuales y en las preguntas y en los análisis sobre estrategias. Por ejemplo, si la calidad de un producto es el valor dominante que se desee inculcar en los empleados, los líderes pueden preguntar el efecto que tenga un cambio propuesto sobre la calidad del producto.

b. Las reacciones de los líderes a los incidentes críticos y a las crisis de la empresa – La manera en que los líderes manejan las crisis puede formar nuevas creencias y valores y revelar las suposiciones de una organización. Por ejemplo, cuando una firma enfrenta una crisis financiera pero no despide empleados, el mensaje es que la organización se ve ella misma como una "familia" que cuida de sus miembros.

c. Papeles modelos deliberados, enseñanza y entrenamiento- Las conductas de los líderes tanto en ambientes formales y informales tienen un efecto importante en los valores, conductas y creencias de los empleados. Por ejemplo, si el CEO regularmente trabaja muchas horas y en fines de semana, otros gerentes probablemente responderán pasando más tiempo en el trabajo también.

d. Criterios para dar incentivos y estatus- Los líderes pueden firmemente comunicar sus valores y prioridades y ligar coherentemente la recompensa y los castigos a las conductas que les conciernen. Por ejemplo, si se da un bono semanal por sobrepasar la producción o la cuota de venta, los empleados reconocerán el valor que se les da a estas actividades y centrarán sus esfuerzos en ellas.

e. Criterio para reclutamiento, la selección, la promoción y el retiro de los empleados- Los tipos de personas que contratan y los que tienen éxito en una organización, son aquellos que aceptan los valores de la organización y se comportan de acuerdo con ellos. Por ejemplo, si los gerentes que están orientados hacia la acción y que implementan estrategias eficazmente son los que consistentemente ascienden dentro de la empresa, las prioridades de la organización serán muy evidentes para los otros gerentes." [44]

---

[44] Certo, Samuel C. Op citó.394

Entonces, para dirigir el tipo de cultura que existe en una organización, un gerente debe primero determinar qué cultura sería apropiada para la organización, y luego dar pasos calculados y explícitos a fin de motivar el establecimiento, crecimiento y mantenimiento de esa cultura. Dejar que una cultura Organizacional se desarrolle espontáneamente sin que haya una dirección planeada puede originar una cultura inapropiada que limite el éxito de una organización.

De otro lado el cambio de la cultura Organizacional son los factores del ambiente, como son la acción del gobierno, la diversidad de la fuerza de trabajo y la competencia global, con frecuencia exigen que una compañía cambie su cultura y hasta tenga que romper claramente con el pasado.

Asimismo, los factores que influyen en la cultura Organizacional evolucionan a partir de los ejemplos que fija la alta dirección. Surge en gran parte de lo que hacen estos ejecutivos, no de lo que dicen. Además, otros factores pueden interactuar para dar forma a la cultura de una empresa. Entre estos factores están los grupos de trabajo, los estilos de liderazgo de los gerentes y supervisores, las características organizacionales, y los procesos administrativos. Como en la mayor parte de las situaciones administrativas, el ambiente externo también influye en la cultura Organizacional.

2.1.4. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES DE ASOCIATIVIDAD Y CONSORCIOS PYMES.

Una constante pregunta de investigación en el presente estudio es si las PYMES podrán enfrentar y sobrevivir en el futuro a las amenazas que presentan la evolución de los mercados nacionales en el contexto de la Globalización frente a mega tendencias como el cambio tecnológico, los bloques económicos, la revolución de la información, o el ascenso aplastante de economías emergentes como la Republica Popular China, convertida en la locomotora de la Economía Mundial en el ultimo lustro. Frente a este complejo contexto hemos reiterado sistemáticamente que la alternativa asociativa es la salida estratégica que deben elegir las PYMES, ya que la “unión hace la fuerza”, así como las posibilidades de sumar fortalezas para diferenciarse.

El aspecto central que subyace es como pueden integrarse las Pymes y las Micro empresas al resto de la Economía peruana articulándose, eslabonándose para sobrevivir y desarrollarse ulteriormente. Basándose en experiencias internacionales, Villarán sostiene cinco modalidades asociativas:

- Ser subcontratista de grandes y medianas empresas (Modelo Japonés)
- Formar parte de algún Consorcio de exportación (Modelo Italiano y Español)
- Adquirir una franquicia de alguna corporación, que transfiere tecnología y marketing (modelo Estadounidense).
- Ser proveedor estable del Estado (modelo Nórdico)
- Recibir apoyo del Sistema Nacional de Promoción a las PYMES, a través de servicios financieros y no financieros: capacitación, asesoria, información, transferencia de tecnología (modelo Europeo).

Consideramos que ninguna de estas modalidades es deleznable si se trata de desarrollar las PYMES metalmecánicas, incluso los Consorcios formados en el PIVES las han utilizado desde 1998 con el Programa Social de Lampas(PROSOLAMP), que obtuvo una licitación del Estado Peruano para hacer posible la fabricación de un millón de lampas en menos de un año y posteriormente la fabricación de carretillas, picos y otras herramientas particulares de cada región del País y que será el caso emblemático que utilizaremos cuando expliquemos la experiencia peruana de asociatividad.

España

La figura del Consorcio Exportador desempeña un papel destacado en la Economía Española, donde un gran número de empresas son de reducida dimensión y escasa experiencia internacional. En los últimos años, el Gobierno Español como las Comunidades regionales y entidades Privadas, han puesto en marcha exitosos programas de apoyo en temas vinculados a la exportación. Así nacieron los Grupos exportadores, al amparo de los programas del Instituto de Comercio Exterior de España (ICEX), dependiente del Ministerio de Economía[42].

[42] Gálvez Pardavé, César, Vicuña de la Villa, Carla. Condiciones para la Formación de Consorcios de Exportación en las PYMES confeccionistas de Gamarra en el marco del ATPDEA. Tesis, 2004. URP – Perú.

Los requisitos para ser parte de un Consorcio Exportador exigen personalidad jurídica propia e independiente de las empresas que lo componen, estar al día en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, de seguridad social y en materia laboral. Deben estar formadas por un mínimo de cuatro empresas fabricantes españolas que por razones justificadas pueden reducir sus miembros a solo tres. Incluso si el Consorcio se ha establecido en el exterior, el número mínimo también es de tres.

Además de contar con un Gerente imparcial y con dedicación exclusiva, presentar un plan de actuación en el exterior y de viabilidad económico-financiera, ambos a cuatro años desde el inicio. Dada la importancia del papel del Coordinador en la formación y dinámica del grupo, las Cámaras de Comercio en cada área autónoma participan en la preselección del candidato- aunque sin las empresas-y son las que toman la decisión final, y es ICEX quien paga el 50% de su sueldo en la etapa inicial del proyecto.

Hemos sistematizado los requisitos para acceder a los beneficios de esta Institución:

Requisitos Formales

- Personalidad Jurídica propia
- Sin sociedades previamente existentes
- Sin participaciones cruzadas ni accionistas comunes
- Numero mínimo de empresas
- Empresas de Origen 4
- Empresas de Destino 3
- Participación equilibrada.

Requisitos de contenido

- Plan de actuación a 4 años
- Objetivos cuantificables por mercados
- Plan de viabilidad económico financiero
- Gerente en exclusividad

Plan de Financiación

En la financiación otorgada por el ICEX se considera el primer año de ayuda, el de la constitución, excepto si la fecha de constitución fuera posterior al mes de presentación de solicitudes. El tope máximo de ayuda es de 18,000 Euros al año que se dividen en 50% del presupuesto estimado para los conceptos subvencionables (excluido el IVA), tanto relativos a la estructura del Consorcio y sus filiales como a la promoción exterior durante el primer año del Consorcio.

45% del presupuesto estimado (excluido el IVA) para los gastos subvencionables durante el segundo año de ayuda al Consorcio.40% del Presupuesto estimado (excluido el IVA) para los gastos subvencionables durante el tercer año de ayuda al Consorcio.

Rubros de apoyo

Gastos de Estructura como el estudio de viabilidad, gastos de constitución, gastos de personal, alquileres, equipamiento de oficina, comunicaciones, seguros, asesores externos, servicios, etc.
Gastos de Promoción en el exterior como la investigación de mercados, material de difusión, promoción y publicidad, acciones promociónales, gastos de representación, relaciones publicas, ferias, exposiciones permanentes y viajes comerciales.
Estos rubros de apoyo tienen una duración de 3 años pero cuentan con una renovación anual en función del cumplimiento de los objetivos.

También las empresas son asistidas con una bolsa de viaje fijada anualmente por el ICEX que se utiliza siempre como base, a la que se aplica un porcentaje del 75 % para determinar el apoyo a los viajes. En el caso de aprobación del Programa por el Comité de Aprobación del ICEX se comunica al Consorcio la documentación necesaria para justificar los gastos realizados. La liquidación de estos gastos se hará en dos etapas, la primera una vez transcurridos los primeros seis meses de actividad, siempre que se hubiera presentado por lo menos el 40% del Plan con cargo de la documentación correspondiente. La segunda al finalizar el periodo de aprobación de ayuda contra la presentación del resto de justificantes.

Evolución del ICEX

Inicio del Programa de Consorcios	:	Año 1985
Total de Consorcios apoyados (1985-2001)	:	330
Consorcios apoyados en el 2002	:	90
Nº de Empresas beneficiarias en el 2001	:	450

Cámara de Comercio de Valencia

Constituye otra formidable alternativa de estimulo y apoyo a los Consorcios PYMES en España con las 454 empresas que están promocionando sus productos en los mercados internacionales a través de 101 Consorcios asociados en la Cámara.

Balance Total

Consorcios constituidos en España	:	431
ICEX	:	330
Cámara de Comercio de Valencia	:	101

Italia

Los Consorcios exportadores nacieron en Italia en 1965 por la necesidad de las Pymes de unirse y llegar a los mercados externos. Operan en forma autónoma o sirviéndose de la colaboración del Instituto de Comercio Exterior (ICE) y de las Cámaras de Comercio Italianas en el extranjero.

Italia tiene la particularidad de que las pequeñas industrias están concentradas en pequeñas ciudades, dando lugar a que la tradición y proximidad geográfica acaben creando una red de confianza que facilite la asociación regional de las empresas (aglomeraciones o Clusters) y la formación de Consorcios exportadores.

De acuerdo al legislación italiana el consorcio debe estar formado al menos por ocho Pymes, (cinco si la empresa tiene seda al sur de Italia) las cuales según el sector la ubicación y las finalidades previstas determinaran el tipo de consorcio.
El Estado a través de distintas leyes financia y contribuye al crecimiento de los Consorcios de exportación. Una de las principales leyes, la 83/89, otorga desde hace 30 años un aporte financiero a los consorcios que varia de acuerdo al balance que presente cada grupo.

El Caso Federexport

En 1974 fue creado el organismo de representación de una vasta red de Consorcios exportadores en Italia que se enuclearon en la Federación Italiana de los Consorcios para la Exportación. Esta Federación realiza la coordinación de las actividades de Promoción de los Consorcios, los vínculos con la Administración Publica en lo referente a la internacionalización de las empresas y la utilización de instrumentos financieros a favor de las mismas.

En la actualidad, operan en Italia mas de 300 Consorcios de exportación, que agrupan a 7000 empresas, de las cuales 4,300 son exportadoras formadas por grupos que tienen desde 40 hasta 150 empresas pequeñas. Sin embargo lo ideal en un Consorcio exportador es un promedio de 30 o 40 Pymes para que tengan disponible una mayor masa de trabajo y presupuesto.

La FEDEREXPORT agrupa 130 Consorcios de los 300 que en promedio existen en el país. A su vez estos 130 Consorcios (55 monosectoriales y 75 plurisectoriales) asocian a mas de 4,300 empresas. Lo que representan a 160,000 empleados y una facturación de 14,5 mil millones de Euros.
Las exportaciones realizadas por las empresas que pertenecen a la Federación representan un 7% del total de las exportaciones italianas.

La importancia de la Federación esta dada por el poder de negociación en materia de apoyo a los Consorcios que la misma tiene con el Estado, la Unión Europea y con las mayores asociaciones empresariales de Italia.

Las negociaciones van desde la Promoción continua del modelo de Consorcio hasta la redacción y presentación de modificaciones a la principal ley de defensa de los Consorcios de exportación en Italia desde 1989 (Ley de sostenimiento a los consorcios de exportación entre Pymes) que otorga un aporte financiero a los Grupos Exportadores dependiendo del balance que cada grupo presente.

El Consorcio bajo la guía del coordinador debe presentar un plan anual de trabajo incluyendo las siguientes actividades:

- Participación en muestras y ferias especializadas en el exterior.
- Realización de misiones comerciales en los mercados de interés.
- Organización de misiones comerciales extranjeras en visita a Italia.
- Búsqueda de importadores, agentes y representantes en el exterior.
- Posibilidad de crear una marca que individualice al Grupo
- Prestación de servicios de traducción ,interpretación.,y consultoria
- Creación de unidades operativas en los países de interés para las empresas.

Requisitos

Los requisitos que deben cumplir los consorcios para acceder a los beneficios son los siguientes:

- Integrados por Pymes según parámetros de la Unión Europea (hasta 250 empleados);
- Numero de empresas consorciadas no inferior a 8 o 5 en las regiones del sur de Italia;
- Estatuto que demuestre que el Consorcio fue creado netamente para la exportación de productos.

Financiación

Dentro de las actividades que cuentan con financiación gubernamental están los gastos de gestión - el costo de la sede, el personal y consultoría-, las actividades promociónales –participación en misiones, ferias, publicidad, relaciones publicas y traducción, así como las actividades de formación como la capacitación académica, la asistencia a seminarios y conferencias.

Los porcentajes de importes cubiertos se dividen:

- 40% de los gastos resultantes del balance anterior.
- 60% de los gastos para los Consorcios del Sur de Italia.
- 70% de los gastos para los consorcios en sus primeros cinco años de vida.

De acuerdo al número de empresas que forman el consorcio los montos máximos cubren:

-77,500 euros a consorcios con menos de 25 empresas
-103,300 euros a consorcios desde 25 a 75 empresas
-155,000 euros a empresas con más de 75 empresas

La Gran experiencia Italiana

- Sexto exportador mundial.
- Primer exportador per cápita
- Décimo primer exportador en inversiones
- Un tercio de las exportaciones son realizadas por Distritos industriales.

Podríamos resumir que los factores de competitividad son la creatividad, la innovación, la flexibilidad, la confiabilidad, los recursos humanos, un insólito culto al producto y a la marca.

El papel de la FEDEREXPORT

Coordinación de las actividades de los consorcios

Relaciones con organismos estatales

Promoción del modelo de consorcio en otros países

Fomento, directo de las exportaciones de los consorcios

Asesoramiento JURÍDICO Y FISCAL

Líneas de crédito para la compra de bienes y servicios de los consorcios.

La Estructura de la FEDEREXPORT

- Numero de empleados : 160,000
- 38% con menos de 20
- 28% entre 20 y 40
- 34% con más de 50
- Mas de 50 % de las empresas exporta a mas de diez mercados
- Las empresas exportan en promedio 43% de la producción.

Sus servicios más solicitados son

- Ferias y Misiones 57%
- Información y contactos 37%
- Comunicación 30%
- Bases para operar en el exterior 30%
- Consultoria 27%
- Convenios 19%

En la investigación secundaria realizada hallamos que los Consorcios crecen más rápido que las empresas que operan individualmente y según las fuentes consultadas estos operan en un 50% en más de 10 mercados, con un 50% fuera de Europa.[43]

En resumen la articulación de las cadenas productivas en Italia es básicamente horizontal, ósea pequeñas empresas con pequeñas empresas y en lo que son especialistas, porque refleja el mayor numero en los Consorcios de pequeñas empresas en donde existe una división del trabajo y la mayoría de estos consorcios están

[43] Villaran Fernando. El reto de la Integración Empresarial, art. Rev. Síntesis Semanal Nº 2412.

dedicados a la exportaciones. En la zona de Emilia Romaña, en Italia, en donde hay un mayor número de pequeñas empresas y mayor numero de Consorcios de exportaciones, quizás la zona de mayor ingreso per cápita de Italia, a pesar que no es Milán, y que esta en el norte de Italia, qué es la región de menor desarrollo económico.

2.1.5. ASPECTOS JURÍDICOS Y TRIBUTARIOS DE LAS PYMES

El instrumento legal es un contrato asociativo que regula relaciones de participación o integración en uno o más negocios que emprenden en conjunto los consorciados en interés común de todos ellos.
Es un contrato de cooperación entre empresas, en donde cada empresa participante manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común

¿Cómo se regulan los Consorcios en nuestra Legislación?
Reiteramos lo afirmado mas arriba, sobre la inexistencia de una Legislación expresa y única sobre la conformación de los Consorcios en el Perú. Hemos sistematizado de los documentos de consulta de PROMPYME los siguientes instrumentos legales que regulan esta variante asociativa:
Ley 26887: Ley General de Sociedades.
Ley 28015: Ley de Promoción y Formalización de la Pequeña y Microempresa
D.S. 012-2001-PCM: TUO de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado
D.S.013-2001-PCM Reglamento de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado
Directiva 001-2001-CONSUCODE-PRE Formalización de los Consorcios a los que se les haya otorgado la Buena Pro.
No esta sujeto a otra formalidad que la de constar por escrito.
No origina la creación o nacimiento de otra persona jurídica
No tiene denominación social ni razón social

Todos los consorciados participantes mantienen su autonomía
Cada miembro del Consorcio debe llevar acabo las actividades que el contrato le ha encargado o cuyo compromiso ha asumido.
Cada consorciado debe coordinar sus actividades con las de las demás de acuerdo a los mecanismos y procedimientos del contrato.

Los bienes que se asignen a los negocios del Consorcio permanecen en propiedad de cada miembro

La adquisición conjunta de bienes se regula por las reglas de copropiedad

Cada miembro del Consorcio adquiere derechos y obligaciones al realizar operaciones del Consorcio con terceros.

La ley regula los casos en que procede la responsabilidad solidaria de los miembros del Consorcio frente a terceros que contraten con este.

El contrato debe establecer el Régimen de participación de los miembros en las utilidades y en las perdidas del Consorcio.

Si no lo establece se presume que es en partes iguales.

En general es un contrato cuyas partes están libradas a la autonomía de la voluntad privada, así tenemos:

Toma de Decisiones dentro del Consorcio

Poderes y actividades de cada uno

Distribución de utilidades y pérdidas

Destino y propiedad de los bienes asignados

Sistema para asumir responsabilidades frente a los otros y frente a terceros

Para que sirven los Consorcios?

Para lograr un mayor volumen de producción orientado al mercado de referencia

Para posicionarse en el mercado

Para realizar acciones de Marketing

Para abastecerse de insumos

Para obtener financiamiento

Para proveerse de capacitación, asesoría y asistencia técnica

Mencionamos puntualmente que el Art. 37 del TUO de la Ley de Contrataciones y Adjudicaciones del Estado, así como la Jurisprudencia referida a los Art. 2 num. 8, 60, 61, 62, 63, 64, 207, 218, del Reglamento de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. Y también la Directiva Nº 001.2001-CONSUCODE/PRE establecen que:

Como el Contrato Asociativo mediante el cual dos (2) o mas personas se asocian, con el criterio de complementariedad de recursos, capacidades y aptitudes para participar en un proceso de selección y eventualmente contratar con el Estado.

Pueden participar distintos postores en un Consorcio sin que ello implique crear una figura jurídica distinta.

Solo es necesario acreditar la existencia de una promesa formal de consorcio en documento simple, suscrito por cada uno de sus representantes legales si fuera el caso de personas jurídicas o directamente si se trata de personas naturales

Una vez consentida la buena pro los postores participantes deberán formalizar el contrato de consorcio siendo suficiente que se perfeccione mediante documento privado con la firma legalizada de sus representantes ante Notario público.

Se formaliza mediante documento con firmas legalizadas ante CONSUCODE dentro del plazo de 30 días siguientes a la publicación del otorgamiento de la buena pro precisando en dicho documento el porcentaje de participación de cada integrante del Consorcio.

En el documento de formalización del contrato de Consorcio, los integrantes deberán designar al representante o apoderado común con poderes suficientes para ejercitar los derechos y cumplir las obligaciones que se deriven de su calidad de postores y del contrato hasta la finalización del mismo

Existen impedimentos para participar en Consorcios?

Si. No podrán participar las partes del Consorcio que secuestren incluidos en la relación de inhabilitados para contratar con el Estado y en el caso de obras las que no se encuentren inscritas en el Registro Nacional de Contratistas.

Sanciones a los Consorcios

Durante el Proceso de Selección

Durante la ejecución del contrato

En el primero, las infracciones cometidas por los postores con promesa de consorcio se imputaran exclusivamente a la parte que las haya cometido aplicándose solo a esta la sanción a que hubiere lugar siempre que pueda individualizarse al infractor.

En el segundo, las infracciones que se cometan en esta etapa se imputaran a todos los integrantes del mismo aplicándoseles la sanción a que hubiere lugar. En resumen el

principal elemento para la creación de Consorcios es la confianza que debe existir, per se, entre sus miembros

El jueves 03 de julio del 2003 se promulgo la Ley 28015 denominada Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa.

En el **ANEXO I** hemos consignado un resumen de los artículos más relevantes de esta Ley vinculados a nuestra fundamentación. No obstante consideramos que constituye un marco legal insuficiente para el desarrollo de nuestras Mipymes en general, siendo estas insuficiencias relativas al financiamiento, derechos laborales y transferencia de tecnología básicamente. Con respecto a la formación de Consorcios, la Ley 28015 literalmente los obvia haciendo permanecer esta valiosa figura asociativa en la actual fragmentación legal, comentada mas arriba.

La Ley 28015 resulta insuficiente para dotar de instrumentos legales que faciliten la construcción de las cadenas productivas articuladas, y seamos honestos en reconocer que el Sistema Financiero Formal elude a las PYMES de sus Programas mas importantes, o les plantea exigencias insalvables vinculadas a las garantías "sinequanon" para los desembolsos por conceptos de prestamos bancarios. Los presupuestos de FOGAPI son verdaderamente austeros para garantizar el océano de solicitudes que demandan garantías financieras para cumplir con los planes de Producción y expansión de las PYMES en general. Incluso las iniciativas del Ministerio de la Producción, El Centro Nacional de Productividad, son plausibles pero no completamente integradas a los sectores de vanguardia de la Economía Peruana. No necesitamos de Aglomerados Industriales-Comerciales sino verdaderos Conglomerados Consorcios-Productivos estratégicamente enlazados para satisfacer las demandas de sus socios estratégicos.

La formación de Consorcios PYMES Metalmecanicos no solo requiere del revolucionario aporte del Marketing, sino de de una Jurisprudencia definida, de acuerdo a la experiencia internacional. Obviamente no significara la solución a todos los problemas de nuestros micros, pequeños y medianos empresarios pero si aportara un escenario legal más predictible, y ulteriormente estabilidad y confianza-que el Sector demanda urgentemente-de los otros sectores interesados en plasmar las cadenas

productivas. Nos referimos a la Gran Empresa, Manufacturera, Minera, Agroindustrial o a las expansivas cadenas comerciales de Autoservicios nacionales y extranjeras. Así como la unificación de los Organismos del Estado que apoyen a las PYMES, como Prompyme y otros. Valiéndonos de la extraordinaria experiencia extranjera reseñada en este documento nos urge aprobar una Jurisprudencia inteligible y proactiva así como Reglamentos prácticos y aplicativos conducente a facilitar el potencial exportador y a optimizar la oferta exportable de las PYMES Metalmecanicas.

2.1.6. EXPERIENCIA PERUANA DE ASOCIATIVIDAD Y CONSORCIOS PYMES

Hemos sistematizado algunas experiencias relevantes de asociatividad realizadas en Lima, con resultados exitosos en algunos casos y fracasos aleccionadores en otros. Pero de la experiencia se aprende y del análisis sistemático y profundo también.

Antonio Castillo, exGerente General de ADEX sostiene que "…en el Perú es muy difícil trabajar bajo esquemas asociativos por el interés individualista que tienen los empresarios .Es un asunto cultural porque el Perú es una nación en formación, con raíces históricas bastante claras y definidas".No obstante, esta opinión disidente de la asociatividad, hemos sistematizado las siguientes experiencias peruanas:

Consorcio Gasa del Conglomerado de Gamarra

Sus antecedentes se registran en 1994 mediante una iniciativa de un grupo de pequeños empresarios textiles de la zona de Gamarra que se proponen buscar contactos en el exterior para exportar sus productos, con el apoyo técnico de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI).

La invitación asociativa congrega en Marzo de 1994 aproximadamente a 100 empresarios que logran organizarse por especialidades para la confección de Polos, camisas, buzos, casacas, y jeans, pero pese a las intenciones no se lograron consolidar en alguna modalidad asociativa.

Pero los esfuerzos logran consolidarse hacia fines del 94`, constituyéndose la Sociedad Anónima GASA, con los primeros ocho emprendedores que aportaron un capital equivalente a $21,119.00 que incluyo depósitos en efectivo y materia prima.

Nuestra investigación registra una importante alianza estratégica con la SNI quien mediante un connotado miembro del Gremio empresarial aporta a GASA asesoria técnica y comercial. Cediéndole incluso algunos contactos comerciales en Estados Unidos que logran recibir un pedido de los asociados de GASA de 16,000 polos "T-shirt" aproximadamente entre los meses de Enero y Febrero de 1995.

GASA incluso obtuvo un crédito bancario de $ 16,000 y con una tasa anual desmesurada del 50% anual, que se pagaría con el producto de las exportaciones. Además obtuvo una carta de crédito irrevocable de $27,700.

Pero la experiencia en el Proceso de producción fue invalorable porque obligo a los consorciados a adaptar el producto a los requerimientos del cliente y del mercado exterior como la fase de las compras, el tipo de hilo, los colores y el teñido requerido, así como la fase de la producción. Los tiempos y los costos de producción fueron inéditos para los socios así como las dificultades también.

Las fases de adaptación, normalización de las maquinas y capacitación de los operarios exigieron al máximo la capacidad de los socios, para cumplir con el pedido de 16,000 polos. Incluso muchas maquinas de los consorciados fueron desechadas por obsoletas.
Uno de los lideres de esta iniciativa emprendedora, el Sr. Jesús Cóndor, en la entrevista sostenida comento que entre maquinistas, ayudantes, y supervisores se reunieron hasta 40 personas delegadas por los socios para operar 20 maquinas que concretaron el ultimo envio a fines de Febrero de 1995, para disolverse después.

Prosolamp y el Consorcio PYMES de Villa el Salvador

A partir de 1998, un grupo de Pequeños y medianos empresarios del Sector metalmecánica del Parque Industrial de Villa El Salvador, reunidos en torno a APIMEAVES (Asociación de Pequeños Industriales Metal mecánicos de Villa El

Salvador) fueron asociándose paulatinamente, convencidos que "la unión hacia la fuerza",después de haber participado exitosamente en el Programa Social de Lampas PROSOLAMP , dado que una de las licitaciones obtenidas obligaba a la producción masiva de esta herramienta para el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI).

Para este efecto se gesto a partir del año 2000 el primer "Consorcio PYMES Villa El Salvador" como una alianza de PYMES cuya finalidad es realizar programas que individualmente no podrían ejecutarse por limitaciones de capacidad de producción, capacidad administrativa, o capacidad financiera.

El Consorcio se constituyo como una asociación en participación de las siguientes empresas:

- Ingeniería Moderna de los Metales S. R. L.
- Transformaciones Electromecánicas S. R. L.
- FACOM Industrias de Alfredo Napuri Noguchi
- Ingenio y Tecnología de Américo Soto Grimaldo

A continuación**, de la entrevista sostenida con el Líder del Consorcio, el Ing. Américo Soto Grimaldo hemos obtenido esta información de primera mano:**

Contratos celebrados con el Estado				
Modalidad de adquisic.	Institución	Producto	Cantidad	Importe
Adjudicación Directa	INDECI	Palas	4,328	84,396.00
Adjudicación Directa	INDECI	Camarotes de 1 plaza	2,128	303,133.60
Adjudicación Directa	INDECI	Camas plegables	1,565	132,680.70
Licitacion Publica	INFES	Modulos de Carpetas plegables	20	77,744.00
Licitacion Publica	INFES	Modulos de Carpetas plegables	30	210,349.00
Licitacion Publica	Electro Oriente	Cajas portamedidor	392	15,742.00
Licitacion Publica	Electro Oriente	Tapas para cajas portamedidor	700	9,499.00

Fuente: "Consorcio Villa El Salvador"

Su Declaración de Principios

Somos capaces de producir muchos mas productos de los que lograríamos si sumamos los que individualmente producimos.

Podemos reducir significativamente los plazos de entrega.

Podemos lograr grandes volúmenes de producción.

Podemos lograr mejores precios y mejores condiciones en las compras de materiales e insumos.

Podemos reducir significativamente los costos de producción por mejoras en los rendimientos de las materias primas y materiales, personal y maquinaria y equipo.

Podemos resolver con mayor rapidez los problemas que se nos presentan en la producción.

Podemos otorgar un pool de maquinarias amplio y mayores garantías reales

Nuestras desventajas

No disponemos de capital de trabajo, nuestra disponibilidad y niveles de crédito que individualmente manejamos son insuficientes para cuando logramos un gran contrato.

El financiamiento de un gran programa se nos hace muy difícil por cuanto las evaluaciones se nos hacen como empresa individual y aún cuando disponemos de garantías reales estas son tomadas a precios de remate y no se consideran nuestra maquinaria y equipo.

Nuestros paradigmas

La calidad de nuestros productos debe satisfacer las exigencias de nuestros clientes, y debemos esforzarnos por que todos y cada uno de los consorciados logren las normas de calidad establecidas al programar el producto.

Los problemas de un consorciado en la ejecución de un programa es un problema del consorcio por eso estamos dispuestos a asumirlos y a brindar nuestro apoyo en la solución del problema.

El consorcio nos permite atender grandes programas, pero nuestra empresa debe estabilizarse y fortalecerse para que estos programas sean aun más grandes.

Algunos defectos que debemos corregir

La competencia mal entendida
La desconfianza
El ejemplo a seguir
Incorporación de nuevos consorciados
La hora precisa

Dificultades

La obtención de cartas fianza,
Presentación de la documentación
Transparencia de las adquisiciones del estado
Financiamiento de los materiales,
Financiamiento de la mano de obra
Continuidad de las actividades

La obtención de cartas fianza

Si se dispone de dinero en efectivo como garantía esta se obtiene de inmediato y sin ningún problema, pero en caso contrario debemos constituir una garantía, valorizada por un tasador por el doble del importe de la carta fianza solicitada.
En este sentido es importante destacar el apoyo brindado por FOGAPI pero creemos debería flexibilizar la cobertura de las garantías reales y el costo mas alto que la banca comercial.

Presentación de la documentación

Cuando celebramos los primeros contratos con el Estado, una de las dificultades mas serias fue lo difícil que resultaba para las entidades entender los documentos que debían presentarse, en un exceso de celo se nos exigía la documentación del consorcio y las de cada una de las empresas que conformaban el consorcio, a la fecha con mas experiencia podemos decir que hay una claridad en cuanto a los documentos a presentar, sin embargo conviene precisar que aún no entendemos porque CONSUCODE exige:
–Un certificado por cada una de las empresas del consorcio con el consiguiente pago por cada certificado, cuando esta establecido que cuando un consorciado esta inhábil solo se le descalifica a él.
–El certificado de estar habilitado solo sirve para un concurso, no se puede usar en otro programa aun cuando este dentro del periodo de vigencia del certificado.

Con respecto a la **Transparencia de las adquisiciones del Estado,** consideramos que si hay alguna etapa en las que nos dejan dudas las adquisiciones del estado, esta son las evaluaciones técnicas, en estas hemos observado por ejemplo

- Como es que se califica a productos que provienen del mismo fabricante con puntajes muy diferentes.
- Como es que se califica con el máximo puntaje a una muestra que ostensiblemente no reúne las exigencias de las bases.
- Como es que especificaciones técnicas erradas son usadas para descalificar a postores.

Financiamiento de los materiales

Los materiales deben adquirirse tan pronto se conoce del otorgamiento de la buena pro a efectos de adelantar el inicio del programa o que se inicie tan pronto se firme el contrato.

En la mayoría de las adjudicaciones directas no se consideran adelantos y en las licitaciones el porcentaje se ha reducido al extremo que muchas entidades consideran solo un 20 %.

En estas condiciones, creemos que las entidades de crédito deben considerar lo hecho por algunos fabricantes y comercializadores que a la vista de la publicación de la buena pro nos concedieron líneas de crédito.

Financiamiento de la mano de obra

La ejecución de un programa muy superior al de nuestras actividades regulares nos obliga a ampliar el número de trabajadores y por ende el monto de las planillas.

Cada consorciado resuelve este problema, pero llega un momento en que hemos tenido que apelar a que los trabajadores reciban parte de sus salarios y el resto sea cancelado cuando se nos cancelan nuestras facturas.

Es conveniente señalar el problema que se nos crea cuando las facturas no son canceladas a tiempo.

Continuidad de las operaciones

Dos problemas se nos presentan en este aspecto:

–La ejecución entre contratos tiene un periodo durante el cual nuestras actividades se reducen al mínimo. Estamos obligados a deshacernos de personal que se ha entrenado durante la ejecución del contrato, aun cuando sabemos que será difícil volver a contar con ellos.

–Los productos de un contrato u otro son diferentes, por lo cual el costo de organizar la producción en cada contrato se convierte en una inversión que esta esperando a ser usada.

Las PYMES no son un problema social

Generalmente cuando escuchamos hablar de la promoción de las PYMES, estas son tratadas como un problema social y no empresarial.

Nuestro mercado estaba recesado y fue sido invadido por productos foráneos. No nos oponemos a competir pero quien controla la calidad de los productos que vienen de afuera.

Que cantidad de productos importados debe ingresar en el país, no es posible que en un año ingrese mas producto de lo que hemos consumido en dos o tres años anteriores.

Las PYMES necesitamos que los mercados permitan una estabilidad de nuestras operaciones.

El aporte de las PYMES al Producto Nacional y al fomento del empleo es alto y es propósito del Gobierno promover el desarrollo de las PYMES, el problema es ¿cómo?

Que debe cambiar

El desarrollo de las PYMES esta asociado al desarrollo del país y en especial al de las grandes empresas, sobre todo las comercializadoras. Por ejemplo si una comercializadora deja de comprarle a una PYME para importar, ese empresario tendrá que dedicarse a producir otra cosa, o intentar competir en gran desventaja con el importador, en cualquier caso no se desarrollaría, pero si ese importador sustituyera una importación el pequeño empresario invertiría en el nuevo producto y se desarrollaría con el importador.

●Para el desarrollo de las PYME es necesario que las grandes empresas, arriesguen, inviertan considerando a las PYMES.

●Cuando se habla de promover la inversión, en las leyes e incentivos deben considerarse a las PYMES como parte de estas leyes e incentivos.

Hasta aquí nuestra reveladora entrevista con el Ingº. Américo Soto, Gerente Coordinador del Consorcio Villa El Salvador.

2.2 EL MARKETING

2.2.1 NATURALEZA Y FUNDAMENTOS

Sobre el Marketing, William Stanton[44]nos dice que es un sistema total de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los

[44] Stanton, William, Michael Etzel y Bruce Walker. Fundamentos de Marketing, México. McGraw Hill/Interamericana de México, 1996

productos satisfactores de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos.

Ciertamente, la definición abarca dos aspectos muy importantes:

a. El Sistema Global ha de estar orientado a los clientes. Es preciso determinar y satisfacer los deseos de ellos.
b. El marketing debería comenzar con una idea referente a un producto satisfactor de necesidades y no concluir antes que las necesidades de los clientes queden satisfechas completamente, lo cual puede suceder algún tiempo después de terminado el intercambio.

Así mismo, Jean Jacques Lambin[45], propone que el marketing es un sistema de análisis, un sistema de acción y un estado mental. El marketing es, al mismo tiempo, un sistema de pensamiento y un sistema de acción; sin embargo con demasiada frecuencia solo se percibe y se desarrolla la dimensión acción en las obras que tratan de marketing.

Como sistema de pensamiento la función de marketing no es en realidad, más que la traducción operativa en herramientas y procedimientos de gestión, del principio de la soberanía del comprador que está en el centro de la economía de mercado. La ausencia de una referencia sistemática a un cuerpo teórico conduce a menudo a percibir el marketing bajo una perspectiva muy diferente, es decir como un conjunto inconexo de medios de venta utilizados para someter la demanda a las exigencias de la oferta. Este malentendido referido al marketing, está muy extendido y perjudica a la coherencia de su acción en la medida en que la finalidad del marketing está muy mal comprendida y aceptada. A lo cual agregamos que la definición del autor nos conduce a una comprensión más objetiva de la función ventas y su ligazón operacional con la función marketing: la inconexión entre el análisis y la acción no debe existir.

Por estado mental, Lambin asegura que es la orientación corporativa como representación de una filosofía de negocios total. Lo cual significa que la organización no solo debe comprometerse, sino involucrarse en la aplicación de la función marketing. Tal compromiso significa una extraordinaria responsabilidad de la dirección.

[45] Lambin, Jean Jacques. Marketing Estratégico. McGraw Hill/Interamericana de España S.A., 1995

Philip Kotler[46]"el especialista de marketing mas popular de todos los tiempos" asegura que el marketing es un proceso social y administrativo por medio del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean al crear e intercambiar productos y valores por otros.

Existen coincidencias fundamentales que luego nos ayudaran a conjugar una comprensión adecuada de la función marketing.

Podemos sistematizar que los fundamentos de marketing deducidos de esta definición son: proceso social y administrativo-como proceso interpretamos un sistema de fases, componentes o etapas; necesidades y deseos; demandas; productos y valores; intercambio y transacciones y mercados.

Defínase como sistema total ó global de actividades de negocios; proceso social y administrativo; sistema de análisis y sistema de acción; el marketing contemporáneo se funda en la soberanía del consumidor. Tal concepto tiene su base teórica fundamental en la teoría de las elecciones individuales sustentadas por los economistas clásicos en el siglo XVI. A propósito, Adam Smith enuncia los principios siguientes:"El bienestar social no depende en definitiva de las intenciones altruistas sino mas bien resulta de la conjunción, por el intercambio voluntario y competitivo, de los móviles interesados entre productores y consumidores."[47].

Tales elecciones individuales son claves para comprender que la función marketing posee tres fundamentos esenciales: necesidades, productos e intercambio. Sobre las necesidades, Philip Kotler sostiene "que es el mas básico de los conceptos subyacentes en la mercadotecnia". No obstante la define como un estado de carencia dado que experimenta el individuo. Asimismo reconoce la existencia de necesidades físicas

[46] Kotler Philip; Armstrong, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1991.
[47] Smith, Adam (1776). The Wealth of the Nations London, Methuen Co.

básicas de alimento, vestuario y seguridad, las necesidades sociales de pertenencia y afecto; y las necesidades individuales de conocimiento y expresión.

Jean Jacques Lambin reconoce que la satisfacción de las necesidades del comprador está en el centro de la economía de mercado y de la gestión marketing, que de ella se deduce. Sin embargo problematiza ampliamente sobre el marketing y las necesidades hasta en dos capítulos de su obras. Cita a Galbraith[48], que sostiene que el marketing es el arquitecto de la corrupción de la sociedad, aceptando que ha existido una fase salvaje del marketing destinada simultáneamente a obtener ganancias irrazonables a corto plazo, contaminar el medio ambiente, y a engañar sistemáticamente mediante prácticas no éticas a lo consumidores.

Sin embargo se destaca la teoría de la Estructura de las necesidades humanas de Maslow[49], quien reagrupa las necesidades fundamentales en cinco categorías: fisiológicas, de seguridad, de estima y autorrealización. La base de la teoría de Maslow es el orden prioritario de satisfacción hasta tal punto que las necesidades de orden inferior-una vez satisfechas-desean aparecer las necesidades de orden superior que van a influir decisivamente en nuestro comportamiento. Finalmente consideramos que toda la teoría integrativa de las necesidades consolidan el proceso marketing.

Con respecto al fundamento producto afirmamos que los consumidores o clientes no buscan-desde el punto de vista de marketing- al producto en si mismo; sino fundamentalmente la solución a un problema. Llámese necesidad sentida o primaria o llámese problema de necesidad latente o secundaria relativos a la satisfacción de carencias innatas o emocionales llámese psicográficas, culturales o incluso superfluas.

Muchos de estos productos-servicios son adquiridos porque los clientes-consumidores creen ver en ellos un conjunto de aspiraciones o concretamente como quisieran ser vistos en el medio social en el que interactúan.

---

[48] Galbraith, John Kenneth y R. Kansajian, Strategy Implementation St Paul West Publishing 1986.
[49] Maslow,Abraham.La Estructura de las Necesidades Humanas

El fundamento intercambio es clave para comprender porque la función marketing debe organizarlo voluntaria y competitivamente en una economía de mercado. Hasta tal punto que sin intercambio y sin comunicación no accederíamos a un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda de productos y servicios. Kotler sostiene que la mercadotecnia se efectúa cuando la gente decide satisfacer sus necesidades y deseos.

El intercambio es el acto de obtener de alguien un objeto deseado ofreciendo algo a cambio. Siendo este fundamento el núcleo del marketing en una economía de mercado, se deben satisfacer algunas condiciones:

a. Una persona (natural ó jurídica) que tiene algo de valor que ofrecer.
b. Un producto (bien, servicio, ideas) que es el objeto del valor ofrecido.
c. Una persona (natural ó jurídica) que siente una necesidad, a través del producto ofrecido.

Hemos sistematizado los siguientes Fundamentos del Marketing Contemporáneo, así como su ideología y filosofía:

a. Necesidades: son estados de privación experimentada por el individuo, de naturaleza innata en cuya clasificación identificamos necesidades primarias y de seguridad (hambre, sed, frío, entre otras)
b. Deseos: son formas de necesidades moldeadas por patrones individuales y la influencia del medio ambiente sobre el individuo en cuya clasificación identificamos las necesidades de afiliación, autoestima, y autorrealización.
c. Intercambio: son mecanismos de reciprocidad que el Marketing estimula constantemente en el mercado, reconociéndosele como la "Ciencia de los Intercambios", entre ofertantes y demandantes de satisfactores tangibles e intangibles.
d. Mercado: Ámbito físico presencial o virtual al que concurren ofertantes y demandantes
e. Producto: Cualquier tangible o intangible (persona, idea, producto, creencia, proyecto) relevante que satisfaga las necesidades, deseos y exigencias del Consumidor.
f. Demandas: Máximo nivel de las necesidades de los individuos al poseer un nivel significativo de capacidad adquisitiva para satisfacer sus necesidades.

A través de la complicada evolución del Marketing desde los inicios del Siglo XX, y por los cambios abruptos de los escenarios económicos y sociales que modificaron su naturaleza coincidimos con muchos especialistas en considerar que la ideología del Marketing se basa en la defensa irrestricta de la Soberanía del Consumidor, porque ha desechado opciones incompletas y equivocas como la orientación al Producto y la Producción, la orientación a las Finanzas y los Costos, así como en la épocas de la Plétora Económica una facilista orientación a las Ventas que solo constituyeron salidas temporales pero no estrategias contundentes y alternativas frente a las crisis sucesivas del Capitalismo.

Así como su filosofía se concentra en la satisfacción de las necesidades, deseos y exigencias de las personas.

2.2.2 EVOLUCIÓN DEL MARKETING

Kondratieff sostiene su teoría de la Evolución de los Ciclos Económicos, identificando fases o estadios de cúspide y base. Un estadio de cúspide en el Desarrollo económico de la civilización se fija entre 1950 y 1973, y es denominada por el, como la fase de Plétora Económica, cuando el Desarrollo del Capitalismo alcanzo su máxima expresión. Y un estadio de Base se fija entre 1929 y 1930, a propósito del Crack económico o la primera gran crisis del Capitalismo Contemporáneo, causada por una estanflacion, combinación mortífera de recesión con inflación económica.

El Marketing que constituye un subsidiario teórico de la Microeconomía evoluciona al compás de los ciclos económicos, y nos remontamos entonces a los albores del Siglo XX para encontrar que los primeros atisbos de la evolución surgen de una Interpretación-orientación hacia la Producción, reorientándose mas tarde hacia el Producto.

Los grandes descubrimientos tecnológicos como la fabricación del automóvil por Henry Ford, el descubrimiento del átomo por Albert Einstein, y la realización del primer vuelo del hombre con un artefacto mas pesado que el aire por los hermanos Wrigth, entre otros, constituyeron esta primera fase caracterizada por la relativa abundancia económica como escenario proclive para el desarrollo del pre-marketing.

Sin embargo, prevalecía una concepción endógena en la filosofía de los Fabricantes denominada entropía endógena de la Gerencia, caricaturizada por la frase celebre de Henry Ford "no importa el color del carro, con tal que sea negro".

Al sobrevenir la Gran Depresión de 1929 el escenario de relativa abundancia se tornó en escenario de aguda escasez, porque grandes y medianas empresas quebraron y las que sobrevivieron tuvieron que asociarse en Monopolios, Trust o Cartels.

La preeminencia del Fabricante y de los Directivos de Producción cedió a otra opción aun con mayor entropía denominada interpretación-orientación hacia las Finanzas, caracterizada por una filosofía especulativa y mezquina alejada endémicamente de la voz del mercado y estrechamente vinculada a la voz unilateral de la empresa.

Las economías de guerra surgidas a partir de la década de 1930 agudizaron esta orientación al transformar los mercados en subsistentes, hasta reconvertirse a mediados de la década del 40` con la culminación de la II Guerra Mundial.

El cese paulatino de la producción bélica y el reinicio de la producción de bienes de consumo, así como un conjunto de factores concomitantes vinculadas a las culminación de las actividades bélicas crearon las condiciones para un fenómeno conocido como la nueva reconversión productiva y el sobrestock de mercancías demandadas por los nuevos patrones de consumo, y por los nuevos segmentos del mercado opacados hasta entonces por la conflagración mundial.

El nuevo escenario sentó las bases para la Bonanza o Plétora económica del Capitalismo y condicionó a las empresas a reducir sus crisis de sobreproducción, creando al Gerente de Ventas contemporáneo y al "Salesman" modernos que junto a una filosofía exógena se oriento maniqueistamente al mercado. Esta fase es reconocida como Interpretación-orientación hacia las ventas, e inauguro nuevos términos alejados de la cultura endógena prevaleciente. Planeamiento de Ventas, Objetivos de ventas, Fuerza de Ventas, se constituyeron en términos paradigmáticos para la época en la que el voluntarismo por conquistar mercados se impuso al Análisis y la comprensión de estos mercados.

El Gerente de Ventas poseía una nueva miopía generada por las presiones industriales, la consecución de las cuotas de mercado y una tendencia natural a beneficiar a la empresa por encima de los consumidores.

A fines de la década del 50` el enfoque de las Ventas decayó en obsolescencia y muchas empresas fueron superadas por otras de vanguardia, que aun con temor pero con lucidez se aventuraban en ofrecer portafolios de productos diferenciados de los lugares comunes de las empresas de entonces. El ascenso de los nuevos segmentos de mercado, las

innovaciones tecnológicas de la época, y la progresiva desigualdad del entorno competitivo tornaron las tendencias en contra de la nueva miopía de la Gerencia hacia un enfoque más dúctil, noble y natural vinculado a la Soberanía del Consumidor.

Theodore Leavitt marca ese break point o punto de quiebre con su famoso "paper" que denomino precisamente "La Miopía de la Gerencia" sentenciando lo absurdo que significaba "producir para vender", como una afirmación carente de perspectiva y lógica.

A este cambio revolucionario contribuyeron las primeras avanzadillas de empresarios y otros académicos que argumentaban la trascendencia de investigar la naturaleza de las profundas necesidades del consumidor. Leavitt, incluso conmovido por las circunstancias fustigaba a los empresarios ferrocarrileros a modificar drásticamente el enfoque de considerar que la quiebra inminente de la industria de los ferrocarriles se debía a los automóviles y a la inédita aviación comercial, cuando en realidad –argumentaba Leavitt- la industria era la incontenible expansión de los transportes. "Perder de vista el bosque por ver solo el árbol", constituye la miopía de los empresarios, hasta ahora.

2.2.3. MARKETING OPERACIONAL Y ESTRATÉGICO.

La afirmación del Marketing como una contundente política de negocios con orientación al consumidor permitió a las empresas rescatar los aportes de las ventas, a un enfoque mas progresivo e integral. La acción, las campañas, las promociones, ese efecto de conquistar el mercado a toda costa como reconoce Lambin es un componente espectacular y voluntarista pero eficaz; pero es también un extraordinario aporte del enfoque de las Ventas al Marketing contemporáneo y le permite a las empresas de nuestro tiempo liderar, retar, seguir y especializarse en un contexto de aguda competencia.

Es evidente que las variables de Marketing también cambiaron al compás de "un mercado que nunca dejo de moverse", como reconoce Kotler que ratifica que originalmente fueron diecisiete las P`s, hasta que por razones practicas, se redujeron a cuatro en el estilo de E. Jerome McCarthy y su famoso texto denominado fallidamente "Comercialización" por la Editorial responsable o con su titulo en ingles "Marketing Basic: an approach managment". Pero el impacto de la Opinión Publica, el Servicio de

Postventa, la Administración del Marketing, y los Sistemas de Información de la Empresa ampliaron la estructura de las P`s a partir de la década de los 90`.

Convencionales o tradicionales estas variables permitieron a la Gerencia un nuevo conjunto de herramientas para tomar decisiones reactivas, inmediatas, y sobre todo competitivas que pasaron a denominarse Marketing Operacional. No obstante, aun se carecía de una mayor prospectiva, que permitiera al Neomarketing evaluar los nuevos escenarios, los nuevos mercados y las nuevas tendencias en las decisiones de consumo para evitar los errores en las decisiones corporativas como las que cometiera el CEO Goyzueta a fines de la década del 60' al eliminar drásticamente la original "Coke", y que ocasionara serios reveses comerciales a la Corporación hasta el lanzamiento de la "Classic Coke". Aun cuando el desprecio a los consumidores se presentara en esa época de modo maniqueísta como el famoso "affaire" de la General Motors y el Abogado Ralph Nader y su denuncia exitosa del "Corvair" un vehiculo técnicamente fallido de la Empresa. Craso error estratégico de la empresa cuyo slogan de la época sostenía que "lo que es bueno para General Motors, es bueno para los estadounidenses" y que fue obligada por el Jurado a retirar miles de vehículos "asesinos" del Parque automotor yanqui.

La conjunción del Planeamiento Estratégico y el Marketing Contemporáneo en la década de los 80' insufló de nuevas herramientas a la disciplina destacándose la posibilidad de comprender la naturaleza de los mercados, sus volúmenes y sobre todo su relevancia, de allí sus características vinculadas a enfoque proactivos, multiescenarios como la certidumbre, incertidumbre, el riesgo y la turbulencia.

2.2.4. MARKETING DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

La revolución del Marketing se inicio a mediados de la década del 50` como un Marketing de productos, orientado a la promoción y las ventas de electrodomésticos, abarrotes y automóviles. Los Bancos, Compañías de Seguros y empresas de Bienes Raíces así como Universidades, Hospitales, Funerarias, Museos y Hoteles no descubrieron el Marketing hasta los finales de la década del 60', cuando la presión de la competencia y los nuevos patrones de consumo post "baby boomers" comenzaron a arreciar.

2.3. MARKETING ESTRATÉGICO

2.3.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

El aprovechamiento de situaciones ventajosas - estados de naturaleza como los reconoce David Hampton[50] - para colocar las organizaciones en posiciones expectantes de liderazgo, hacia el liderazgo o por el liderazgo exige asumir la función planeación, lo cual constituye un compromiso parcialmente cumplido por las Instituciones y las empresas en el Perú. La mayoría de ellas no planifica formalmente por que están influenciadas por paradigmas como la inestabilidad económica, el 'cortoplacismo' y el consumo excesivo de tiempo y dinero que significaría comprometerse con un esfuerzo planificador no deseado.

Es mejor tener un plan que no tenerlo. La planificación estratégica no es una panacea, pero prepara a las organizaciones a cohesionarse frente a las contingencias: las mayores lecciones de los efectos de la Crisis Asiática, el Tsunami del mar Indico, los huracanes Katrina, Stan y Wilma-todos de grado 5- y otros fenómenos devastadores como el efecto del fenómeno "El Niño" en 1983 y 1998 en nuestro país nos obligan a un análisis situacional del Medio Ambiente y sus factores externos no controlables y semicontrolables ; planificar y decidir nuevos cursos de acción para evitar las catástrofes, y sobre todo hacer los mayores esfuerzos corporativos para impulsar las organizaciones a asumir y desarrollar vigorosamente estrategias adecuadas.
George Steíner[51] sostiene que la Planificación Estratégica incorpora cuatro conceptos fundamentales como:

a. El porvenir de las decisiones actuales
b. Proceso
c. Filosofía
d. Estructura

---

[50] . Hampton, David. Administración Contemporánea Ed.Mc Graw Híll, 1990.

[51] Steiner, George. Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe saber, México.. Ed.Contínental S.A. de C.V. 1985.

El primero se *"refiere a que la P. E. observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante algún tiempo ocasionada con una decisión real o intencionada del director"*. Lo cual incluye la observación de los posibles cursos de acción que se convierten en la base para tomar decisiones presentes: planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

El segundo afirma que la P.E. es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como debe realizarse, quien lo llevará a cabo y que se hará con los resultados.

Al concepto de filosofía porque la P.E. es una actitud, una forma de vida: requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la Dirección.

Además representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Veamos como dos empresarios que venden víveres y comestibles tienen filosofías diferentes de su negocio, el primero, inició su negocio hace año y medio y para él, hay que sacarle la mayor cantidad de dinero al cliente por cada compra, o el vuelto lo paga con cigarrillos y caramelos; el segundo dice: *"Donde comprar es un placer..."*, y a su personal lo rodea con mensajes como "*Optimismo*" éste último se llama Erasmo Wong.

Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de los planes estratégicos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

Ackoff[52] dice: *"El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, si lo es".* Con respecto al concepto estructura, afirma que la P.E forma tres tipos de planes fundamentales, que son: *"Planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos".*

Luther[53] plantea que: *"Cualquier persona que escribe sobre la planeación tiene sus propias definiciones. Mi propia definición incluye los conceptos de que la planeación trata con el futuro de las decisiones actuales, que representa un proceso, una filosofía y un conjunto de planes interrelacionados".*

Finalmente para no creer que la planificación estratégica es la panacea solucionadora de todos los problemas, Mintzberg[54] sintetiza algunas observaciones, las que llama cuatro falacias de la planeación estratégica, la primera es la falacia de la predeterminación, la idea que los planificadores pueden predecir el futuro formalmente.

Los métodos para pronosticar la falta de continuidad siguen siendo lamentablemente inadecuados. De tal manera, lo que suele suceder en realidad, es que los planificadores sacan extrapolaciones de las tendencias conocidas, método que favoreció la estabilidad (o el crecimiento lento y sostenido) sobre el cambio. La segunda falacia es la de la separación, que verdaderamente separa la administración estratégica de la administración de operaciones. Al hacerlo se priva al gerente estratega de la rica información que se requiere para tener un profundo conocimiento de las actividades. En tercer lugar esta la falacia de la formalización. No existen pruebas de que el hecho de descomponer el proceso en pasos formales, cada uno respaldado por información "sólida" y procedimientos rigurosos, dará como resultado la creación de una estrategia nueva. De hecho este método está creado para programar las estrategias existentes y no para crear estrategias nuevas.

---

[52] Ackoff, Igor. Strategies for Diversíficatión Harvard Business Review, Setiembre Octubre 1957. pp. 24-113.

[53] Luther, William M. El Plan de Mercadeo: como prepararlo y ponerlo en marcha. Ed. Norma 1982.

[54] Mintzberg, Brian, Voyer, El Proceso estratégico, concepto, contextos y casos. Prentice Hall-Hispanoamericana S.A. España 1987.

Todas estas se suman para dar forma a la gran falacia. Que el análisis pueda producir una síntesis. Análisis significa descomponer las cosas en partes, síntesis significa unirlas. La administración es una actividad sintáctica, pero la planificación es una actividad analítica: no puede crear estrategias.

No obstante estas críticas, los planificadores pueden hacer, cuando menos las siguientes contribuciones: pueden ser analistas, catalizadores y programadores. Incluimos posteriormente la Guía ejecutiva de planificación estratégica basada en el Método Prescriptivo de Igor Ansoff.

2.3.2 MODELOS PRESCRIPTIVOS

2.3.3. ESTRATEGIAS GENÉRICAS.

Mintzberg reconoce los siguientes criterios validos para la elaboración de las que sistematiza como familias de estrategias más representativas:

a. Ubicación del negocio medular
b. Diferenciación del negocio medular
c. La elaboración del negocio medular
d. La ampliación del negocio medular
e. La reconsideración del negocio medular

La ubicación del negocio medular que concibe la existencia de un negocio en conexión con una Red de Industrias que mediante la venta y compra de materias primas entre unos y otros, producen varios artículos terminados (o servicios).

La diferenciación del negocio medular que consiste en ampliarlo para distinguir las características que permiten a una organización lograr las ventajas competitivas y con ello sobrevivir en su propio contexto.

Pueden existir estrategias de diferenciación de precios, de imagen, de apoyo a la diferenciación, de calidad, del diseño y hasta estrategias de no diferenciación.

Las estrategias de elaboración consisten en las estrategias desarrolladas por Ansoff en 1965 que se basan en poder desarrollar su oferta de productos dentro del negocio ya establecido o desarrollar su mercado vía nuevos segmentos, nuevos canales o nuevas áreas geográficas, o simplemente puede también promover el mismo producto con mayor vigor en el mismo mercado.

Lambin sistematiza seis estrategias genéricas basándose en los trabajos analíticos de Michael Porter[55], Igor Ansoff y Phillip Kotler:

a. **Estrategias básicas de Desarrollo,** como el Liderazgo en costos, en diferenciación y enfoque o alta segmentación formuladas por Michael Porter en 1982, que apuntalo con su análisis de las 5 fuerzas de rivalidad amplificada.
b. **Estrategias de Crecimiento intensivo,** expuestas en la rejilla estratégica I, también denominada cuadricula de expansión producto-mercado, como las alternativas estratégicas de penetración, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación formuladas por Igor Ansoff desde 1975
c. **Estrategias de Crecimiento integrado,** como importantes esfuerzos vinculados a las absorciones, fusiones y alianzas estratégicas que denominaremos Integración horizontal para ampliar su presencia en el Market-share, sin obviar las alternativas vertical hacia arriba o ascendente, para asegurarse las fuentes de aprovisionamiento hacia una producción continua y vertical hacia abajo o descendente para ampliar su radio de acción distributiva y comercial.
d. **Estrategias competitivas,** formuladas por Philip Kotler en 1991 mediante la cuadricula que expone cuatro alternativas estratégicas de Líder, Retador, Seguidor y Especialista.
e. **Estrategias de Marketing Internacional** basadas en las filosofías expuestas por Jean Jacques Lambin como Etnocéntricas, Policéntricas, Geocéntricas y Regiocentricas.

Las estrategias básicas de desarrollo sistematizadas por Michael Porter se refieren a ámbitos muy concretos:

---

[55] Porter, Michael. Competitive Strategies

a. **Liderazgo en costes:** basada en la organización de economías corporativas de escala, eliminación de inversiones superfluas, para alcanzar niveles de productividad para obtener precios competitivos. Esforzadas Economías en las operaciones e inversiones.
b. **Estrategias de diferenciación:** Dotar al producto-servicio de cualidades distintivas importantes para el comprador y que lo diferencien de las ofertas de los competidores.
c. **Estrategias de especialista:** Que se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores. Sin pretender dirigirse al mercado entero. El objetivo es, asignarse una población objetivo restringido y satisfacer las necesidades propias de este segmento mejor que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado.

2.3.4 . ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.

Las estrategias de Crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, tratan del crecimiento de las ventas, de la cuota del mercado, del beneficio o del tamaño de la organización.

Una empresa puede tratar de definir un objetivo de crecimiento a tres niveles diferentes: Crecimiento intensivo que supondrá desarrollar un objetivo de crecimiento en el seno del mercado de referencia en el cual opera. Crecimiento integrado que representa un objetivo de crecimiento horizontal en el seno del sector industrial a través de una extensión horizontal, por arriba o por debajo de su actividad básica; Crecimiento por diversificación que se apoya en las oportunidades situadas fuera de su campo de actividad habitual.

Por Crecimiento intensivo, denominada por Ansoff como la cuadricula de expansión producto-mercado, se sistematizan las siguientes sub-estrategias:

a. Penetración de mercados, que nos permitiría acceder colocando productos vigentes sin ninguna manipulación en mercados existentes, sin modificar su composición organoléptica o física-química apelando a otras variables del

marketing-mix. Vender mas productos metalmecanicos, obsequiando un llavero de acero por cada S/.50.00 de consumo.

b. Desarrollo de productos, o incorporar productos nuevos en mercados existentes en base a los inventos, innovaciones, reposiciones, imitaciones o reciclamientos. Las Pymes metalmecanicas progresaron de las cocinas, hornos industriales y semiindustriales a las lampas y picos, tecnología medica con acero quirúrgico o a fabricar señalizadores de trafico tipo "ojo de gato" para atraer la percepción y la demanda de otros mercados objetivos mas especializados.
c. Desarrollo de Mercados o productos vigentes en Mercados nuevos. A raíz del impacto de factores externos no controlables como el auge de la delincuencia se incremento en segmentos multietareos de consumidores finales la demanda de fabricación de rejas, picaportes reforzados o especiales, candados, canastas de seguridad, cajas fuertes, etc., que en general son productos tradicionales orientados a segmentos institucionales como fabricas, bancos o empresas

Por Crecimiento integrado, que se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diversas actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se inserta.

Se tratará, por ejemplo, de asegurarse la regularidad de unas fuentes de aprovisionamiento o de controlar una red de distribución, o también de tener acceso a la información de una actividad que se sitúa hacia destino y de la cual depende la demanda propia de la empresa. Las estrategias de integración son:

a. Hacia arriba o regresivas, hacia el origen con el objetivo de asegurar o proteger fuentes de aprovisionamiento: Backus integrando Industrial Cacer y Vinsa para la producción de "jabas de plástico" y envases de vidrio.
b. Hacia abajo o progresivas: hacia el consumidor, con el objetivo de asegurar la rotación de los productos Avícola San Fernando integrando una red de distribuidores en Lima.
c. Horizontal: para reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores u otras extraordinarias estrategias "bellow the line" o no tradicionales.

Sin embargo existen otras opciones integrativas fundamentales y de importancia estratégica básica:

a. Alcanzar el punto crítico (tamaño crítico) para obtener efectos de escala, o influir en connotaciones de largo plazo.
b. Beneficiarse de la complementariedad de las gamas de productos.
c. Tener accesos a redes de distribución
d. Tener accesos a segmentos de compradores.

Las estrategias de Diversificación apuntan al crecimiento de una organización en mercados diferentes a su sector tradicional porque se enfrenta a un conjunto de factores adversos como ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, un entorno competitivo demasiado fuerte o porque el mercado de referencias están en declive.

Las opciones son:

a. Estrategias de diversificación concéntrica.
b. Estrategias de diversificación pura u horizontal.
c. Diversificación por conglomerado

2.3.5. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

Kotler sistematizó en 1991 cuatro tipos de estrategias competitivas: del líder, del retador, del seguidor y del especialista. La empresa “líder” en un producto mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores.

El segundo es el competidor que, no disponiendo mas que de una cuota de mercado reducida, adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia.

El retador es la empresa que no domina un producto mercado, puede elegir, bien atacar al líder y ser su "retador", o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante.

El especialista se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado. El objetivo perseguido es ser cabeza de ratón en vez de cola de león.

En relación a las estrategias de desarrollo internacional, Lambin basándose en Keegan[56] (1989) propone cuatro grandes estrategias;

a. Etnocéntrica
b. Poli céntrica
c. Geocéntrica
d. Centrada en las regiones o "Regiócentrica".

La orientación Etnocéntrica supone que las prácticas del país de origen son consideradas superiores y transferibles. La orientación Policéntrica supone que las prácticas del país anfitrión son consideradas superiores por cada país anfitrión. La orientación geocéntrica se basa en las semejanzas existentes entre todos los países del mundo. La orientación centrada en las regiones, son prácticas gerenciales similares adoptadas dentro de grupos regionales de un país, exitosamente.

2.3.6. EXPERIENCIAS DE APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN EN LAS PYMES DEL SECTOR METAL MECÁNICO.

A propósito de otros modelos estratégicos de integración. La identificación de oportunidades y tratos de negocios en estos tiempos requieren una perspectiva global: compra de partes o servicios extranjeros; combatir la amenaza de competidores extranjeros (dumping de empresas asiáticas en el Perú); o las maneras de planear la entrada a mercados fuera de las tradicionales fronteras nacionales.

Nos referimos concretamente al tema de las alianzas estratégicas que representan modelos estratégicos de integración porque cumplen con el concepto básico de "mejorar la rentabilidad controlando diversas actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se inserta.

A propósito integrativo se orientará a otras opciones estratégicas como: alcanzar el tamaño crítico para obtener efectos de escala, beneficiarse con la complementariedad de

[56] Keegan W.L. (1989) Global Marketing Management, Engel woods CLIFES, Prentice Hall, 4ta. Edition.

las gamas de productos, tienen accesos a redes de distribución y a segmentos nuevos de compradores.

Las alternativas de Integración horizontal, originalmente definidas para integrar a la competencia, o absorberla, también poseen algunas opciones de naturaleza asociativa e intensiva. Estas pueden tomar la forma de:

a. Esfuerzos colaborativos
b. Joint venture
c. Licencia de tecnología o licencias de Servicios (Franquicias)
d. Subcontrata (Out Sourcing)
e. Consorcios
f. Alianzas Estratégicas
g. Maquila
h. Fusiones
i. Absorciones, entre otras.

Los esfuerzos colaborativos ocurren cuando una empresa tiene competencia distintivas que otra necesita, pero que no está dispuesta (o no puede) a copiar. Las dos organizaciones acuerdan trabajar juntas para mutuo beneficio. Tales arreglos son comunes entre compradores y suministradores, como por ejemplo una PYME del APIMEAVES proveyendo partes a un fabricante extranjero o determinando un acuerdo institucional para que un proveedor informativo produzca y administre sus sistemas informáticos.

En un Joint Venture, dos firmas acuerdan producir en conjunto un producto o servicio. Este es un enfoque que las empresas usan a menudo para ganar acceso a mercados extranjeros. Por ejemplo si una firma desea hacer negocios en el Perú podría establecer un Joint Venture con una Pyme o una red de Pymes. La empresa extranjera normalmente proveerá la tecnología y mucho del conocimiento experto
(Know How) asociado con la producción del bien o servicio y la Pyme(s) los recursos necesarios para la operación, incluyendo la mano de obra local y el conocimiento de los métodos de trabajo.

La licencia de tecnología y de servicios denominada License y Franchising es una forma de estrategia horizontal por Integración mediante una licencia de fabricación o métodos de servicios de una empresa a otra. Es la cesión de su know how o parte de su propiedad intelectual o toda su propiedad intelectual por un costo que deberá asumir la empresa franquiciante. La empresa Levis, Chilis, Lee, KFC, Pizzas Hut, Dunkin Donnas son experiencias exitosas en nuestro país de licencias o franquicias concedidas a pequeños, medianos y grandes inversionistas peruanos.

La subcontrata es una experiencia estratégica integradora mediante la cual una empresa contratista que posee un compromiso empresarial con terceros coordina o constituye o enlaza una red de producción de Pymes o micro-empresas para cumplir con su cometido productivo.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADO

Las Estrategias de Crecimiento generalmente se encuentran en la propia naturaleza de las Organizaciones y sus Directivos como producto de las presiones de la Sociedad y el Mercado y otros "Stake Holders". Más carreteras, hospitales, una red más grande de servicios públicos, mejores puertos y escuelas públicas y privadas son los objetivos del Crecimiento Intensivo en todas sus variantes, así como incrementar los márgenes de ganancias, innovar tecnológicamente nuestra capacidad productiva, incrementar las exportaciones y ampliar el radio de acción de nuestros mercados. Pero la naturaleza de estos objetivos es relativamente distinta a la Estrategia Genérica de Crecimiento Integrado

Por Crecimiento Integrado, se entiende y se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diversas actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se inserta.

Se tratará, por ejemplo, de asegurarse la regularidad de unas fuentes de aprovisionamiento o de controlar una red de distribución, o también de tener acceso a la información de una actividad que se sitúa hacia destino y de la cual depende la demanda propia de la empresa. Las estrategias de integración son:

a) Hacia arriba o regresivas, hacia el origen con el objetivo de asegurar o proteger fuentes de aprovisionamiento: Backus integrando Industrial Cacer y Vinsa para la producción de "jabas de plástico" y envases de vidrio.
b) Hacia abajo o progresivas: hacia el consumidor, con el objetivo de asegurar la rotación de los productos Avícola San Fernando integrando una vasta red de distribuidores de en Lima.
c) Horizontal: para reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores u otras extraordinarias estrategias "bellow the line"

Sin embargo existen otras opciones integrativas fundamentales y de importancia estratégica básica:

- Alcanzar el punto crítico (tamaño crítico) para obtener efectos de escala, o influir en connotaciones de largo plazo.
- Beneficiarse de la complementariedad de las gamas de productos.
- Tener accesos a redes de distribución
- Tener accesos a segmentos de compradores.

2.4. GERENCIA DE MARKETING INTEGRATIVO EN LAS PYMES METALMECÁNICAS.

2.4.1. MARKETING Y ASOCIATIVIDAD

Ciertamente, la Asociatividad corresponde a una Estrategia Empresarial y el Modelo de Consorcio es una forma de Asociatividad, sin embargo el Marketing en tanto es una herramienta de naturaleza empresarial se integra plenamente a estos esfuerzos en las grandes, medianas y pequeñas empresas: descubrir la demanda potencial(marketing estrategico), sondear el mercado(investigación de mercados), descifrar las necesidades del consumidor objetivo(análisis e interpretación), segmentar con precisión(segmentación), para luego definir nuestro Portafolio de productos adecuados, con los modelos, los diseños y los acabados preferidos de corte metalmecanico(producto), a un precio razonable(precio), eligiendo un lugar conveniente para venderlos(plaza) luego de ser comunicados oportunamente a través de los medios(promoción). Esto constituye el

proceso de marketing para las Mipymes metalmecánicas, pero que muchas no lo emplean, aún.

Por ello, se afirma la existencia del Marketing Integrado como enfoque holistico, incorporado a pesar del desconocimiento de muchos empresarios tradicionales, como la verdadera esencia de las estrategias empresariales contemporáneas.

Como producto de nuestras investigaciones descubrimos que las 111 empresas Pymes Metalmecánicas poseen la infraestructura, y los Recursos Humanos susceptibles de asociarse porque lo que no poseen unas lo tienen las otras. Esta poderosa sinergia les permitirá en primer lugar alcanzar el tamaño crítico para producir lo que necesita, desea, y exige el mercado de referencia. El Marketing para los Consorcios Asociativos de Mipymes metalmecánicas significara penetración de mercados, incremento real de las ventas, innovación y creatividad y sobre todo un mayor potencial exportador.

Incluso, para las propias Pymes metalmecánicas aun no consorciadas como Acrimetal, de la APIMEAVES de Villa El Salvador (especializada en la producción de maniquíes, que ha copado el 60% del mercado nacional, ha crecido 25% en el año 2006 y tiene entre sus principales clientes a las mas grandes Tiendas por Departamentos de la Capital), el Marketing se ha convertido en una extraordinaria herramienta gerencial.

Presentamos a continuación su **Ficha Técnica** de Marketing Mix:

Producto: Maniquíes de fibras de vidrio, metal y melamine con la técnica glossy.
Precio : de US $ 210.00 dólares a mas, aproximadamente.
Plaza : Topy Top, Metro, Saga, Ripley y Boutiques en toda Lima. (Distribución selectiva)
Promoción: Indirecta a través de las Tiendas por Departamentos, Vendedores especializados, Telemarketing.
Servicios de Postventa: Colaboradores especializados.
Destinos de Exportación: Ecuador, Chile y Venezuela.

2.4.2. GERENCIA DE CONSORCIOS

"La Administración es la función central de la Sociedad" reitera Peter Drucker en sus textos, esta sentencia se debe aplicar en la organización de los Consorcios horizontales de las PYMES Metalmecanicas.

¿Cual es el perfil ideal de los Gerentes de los Consorcios?, ¿cuáles deben ser los procedimientos de su contratación y que tareas fundamentales deben desarrollar?

En el **ANEXO II,** hemos compilado y resumido un valioso Proyecto de PROMPYME que incide en la búsqueda de un Gerente ideal de un Consorcio Pyme Metalmecanico, que comentamos a continuación:

La profusión y amplitud de los Términos de Referencia elaborados por PROMPYME son en realidad muy detallados y objetivos y nos eximen de mayores comentarios salvo los referidos al compromiso de la institución mencionada y el Consorcio, relativos al tratamiento laboral del Gerente del Consorcio Horizontal, habida cuenta que el Proyecto establece que el 50% de los ingresos económicos del ejecutivo serán asumidos por el Consorcio y el otro 50% por PROMPYME, hasta la culminación del Proyecto. Posteriormente el Consorcio asumirá la totalidad de los ingresos del Gerente. Al respecto consideramos que cualquier divergencia, omisión, impuntualidad o carencia en relación a los ingresos del ejecutivo diluiría la responsabilidad institucional y generaría brechas insalvables para el desenvolvimiento ejecutivo del Gerente. El aspecto fundamental en el desarrollo del Consorcio es la confianza en todos los niveles y particularmente en el de la compensación que debe constituirse en una actitud institucional de base.

El otro aspecto del tratamiento laboral es preocupante porque adelanta que si las pretensiones económicas del ejecutivo son altas, el Comité de Selección seleccionaría otro postulante con menor formación académica como un egresado de un Instituto Superior Técnico o con especialidad en Administración de Empresas.

Al respecto consideramos que existe una contradicción porque con la complejidad de las tareas señaladas en el proyecto de PROMPYME a ser cumplidas por el Gerente General

en términos de habilidades humanas, técnicas y conceptuales, un "Técnico en Administración" no estaría plenamente capacitado para cumplirlas con eficiencia y eficacia, habida cuenta que el mismo documento "prefiere" que el profesional tenga Grado de Maestría, que debe ser otorgado por una "Universidad nacional o extranjera" (el agregado es nuestro).

Nuestra sugerencia es que el documento final se remita al Decreto Supremo Nº 020-2006-ED, que es el nuevo Estatuto que legisla sobre el ámbito de acción del Licenciado en Administración y sus competencias en el campo profesional y que en realidad cubren todos o casi todos los aspectos de los términos de referencia comentados con respecto a las responsabilidades del Gerente General del Consorcio, SEUO.

2.4.3. LAS OPORTUNIDADES DE MERCADO EN EL MUNDO PARA NUESTRAS MIPYMES METALMECANICAS DE VILLA EL SALVADOR.

La Asociación de pequeños industriales de metalmecánica y afines de Villa El Salvador (APIMEAVES) constituida el 1º de Marzo de 1989, tiene como visión lograr que la asociación se convierta en un reconocido pilar de desarrollo industrial y comercial a nivel local, nacional e internacional. Su misión es realizar las acciones adecuadas para mejorar la gestión empresarial y desarrollar actividades de promoción comercial que permitan lograr la consolidación de los productos de metalmecánica en el mercado.

Entre sus objetivos está el lograr que las empresas de metalmecánica y afines alcancen niveles de competitividad que les permitan un desarrollo sostenible.
Las empresas que la forman están ubicadas al sur de la ciudad de Lima dentro del Parque Industrial de Villa El Salvador en el distrito del mismo nombre, el cual agrupa mas de 1,200 empresas y da empleo a mas de 15,000 personas.

Actualmente la Asociación cuenta con mas de 95 empresas asociadas al gremio, las cuales ofrecen productos metalmecánicos y afines como equipos gastronómicos de ultima generación como freidoras y hornos con luz infrarroja, equipos de refrigeración para alimentos, menaje de cocina en acero inoxidable, artículos de fibra de vidrio, acero y melamine, maquinaria para la minería y maquinaria para la construcción, maquinas

herramientas de uso multipropósito, gimnasios, maquinaria industrial para la industria de lápices, bolígrafos y lapiceros, etc. A continuación los logotipos e isotipos de algunas de sus organizaciones que son particularmente las más exitosas, y que cuentan con valiosas experiencias de trabajo en Consorcios:

2.4.3.1. **OPORTUNIDADES DE MERCADO EN EL MUNDO**

Entre un conjunto de países a los que podríamos exportar nuestros productos se encuentra:

La Industria Panameña de manufacturas de hierro, representada por las industrias metalúrgicas que importan láminas y alambron para transformarlos en tejas y clavos. Estas compañías a su vez importan y distribuyen productos sin ningún tipo de transformación, como perfiles, barras de acero corrugado y vigas entre otros.

Se estima que el consumo aparente siga teniendo un comportamiento positivo debido a las importaciones sobre todo de laminas de acero con crecimiento cercano al 10% y en

barras y perfilerias en un 40%, que aun no es muy dinámico frente al aumento de los precios mundiales del acero "jaladas" por la locomotora de la economía mundial, la Republica Popular China.

La Industria Costarricense en el sector metalmecanico es poco competitiva ya que cuenta con la presencia de pocos y pequeños exponentes en el mercado, lo que provoca una mayor participación de productos y proveedores internacionales y que permite que existan buenas oportunidades de penetración en el mercado "tico".

El tipo de productos que se elaboran en dicho mercado son principalmente desarrollados en talleres de electromecánicas de forma manual y con niveles bajos de tecnología. Actualmente el mercado costarricense es abastecido en mayor grado por productos importados con una tendencia creciente, lo que generaría un conjunto de oportunidades de mercado para nuestros productos metalmecanicos.

Colombia es un importador neto de productos de metalmecánica. Entre los años 2001-2003, la cadena presento una balanza comercial deficitaria al reportar exportaciones por US $222 millones e importaciones por US$ 873.8 millones de dólares. Esta situación es especialmente marcada en los eslabones de maquinas primarias, de maquinaria para la metalurgia y madera textil imprenta, y de artículos para el hogar y ferretería.

Estados Unidos importó entre 1,998 y el 2003 un promedio anual de US $ 63`011,970 en productos de metalmecánica, de los cuales el 33,2% estuvo representado por productos de eslabón de maquinas primarias seguido por el de herramientas y artículos de metalmecánica.

La Republica Popular China continua siendo con una extraordinaria ventaja la mayor consumidora de maquinas herramienta en el mundo, con un volumen de US $ 9,300`000,000 millones de dólares. Entonces le adjudicamos el primer lugar de atractividad de mercado para los productos metalmecánicos de nuestras Mipymes en un futuro inmediato, siempre y cuando se ratifiquen las mejoras conseguidas en el orden de nuestra relación comercial en el año 2006.

Japón se coloca en segundo lugar con compras de US$ 3,300`000,000 millones de dólares condicionada por una largo periodo de recesión en la Economía nipona.

Alemania, Estados Unidos, Italia y Corea del Sur secundan a **la Republica Popular China** en el orden de principales importadores de maquinas herramientas en todo el mundo.

Finalmente, como resultado de nuestras investigaciones a fin de ordenar las oportunidades de mercado para el sector metalmecánico hemos estructurado un ranking por países en relación a su demanda, así como sus partidas arancelarias:

2.4.3.2. **OFERTA EXPORTABLE DE LAS MIPYMES METALMECÁNICAS DEL PARQUE INDUSTRIAL DE VILLA EL SALVADOR.**

Valiéndonos, en el transcurso de nuestras investigaciones de un interesante material promocional y publicitario de la Organización Gubernamental PROMPEX hemos seleccionado un conjunto de dípticos que evidencian el importante nivel alcanzado por las empresas metalmecánicas del PIVES que poseen un amplio portafolio de productos como maquinarias de construcción civil, o tecnología intermedia orientada a la construcción de maquinarias para la pequeña minería no metálica y las actividades metalúrgicas.

Y en carpintería metálica así como equipos de refrigeración, gastronomía y recreacionales y una significativa diversidad de muebles metálicos multiuso para el hogar, centros de salud, gimnasios, comercio, autoservicios entre otros. La especialización flexible de estas PYMES revela que en el sector metalmecánico de Villa el Salvador existen empresas que producen servicios automotrices empleando torneras y fundidoras que construyen piezas y repuestos con insumos de alta calidad, llegando incluso a producir piezas de naturaleza mixta como los acrílicos, la fibra de vidrio y el metal o a la fabricación de piezas de moto taxis y la industria automotriz en general.

La provisión de marcas productos con potencial exportador es una realidad en las MIPYMES metalmecánicas del PIVES, como mostramos en el **ANEXO III**. Sus banners diseñados con visión de marketing están elaborados con bastante personalidad y sobre todo con literatura técnica para vender con éxito. Tenemos a ACRIMETAL, CNC Industrial, ALFATEC SAC, AIRE ANDINO, JOVIPSA, INDUPSA, INDUSTRIAS DE MAQUINARIAS, MAQUISUR, LADISE, INDUSTRIAS HARROLD, VIBRAMATIC, TRANSCONT E INDUSTRIAS SURCO son las Mipymes más

destacadas y paulatinamente emplean el marketing para conquistar mercados nacionales e internacionales.

2.4.3.3 BLOQUES ECONÓMICOS Y TRATADOS MULTILATERALES Y BILATERALES A SER APROVECHADOS POR NUESTRAS PYMES METALMECANICAS.

POTENCIALIDADES DE EXPORTACIÓN

- Existe una serie de empresas que ya trabajan con PROMPEX auspiciando sus productos.
- Este sector puede aprovechar ventajas competitivas como sus costos.
- Si saben manejar tratados como el TLC pueden incrementar su participación.

OFERTA EXPORTABLE

- Dentro de la APIMEAVES ; existen 12 empresas exportadoras.
- El rubro de productos va desde equipos de gimnasio hasta maquinas para la construcción y minería.
- El principal destino de exportaciones año 2004 es en primer lugar Estados Unidos, seguido por México y Venezuela.
- Pero en el acumulado 2003-2004 el segundo lugar es ocupado por Ecuador

RANKING ACUMULADO 2003 – 2004

RANKING ACUMULADO DE PAÍSES DE DESTINO DEL MES DEL SECTOR METALMECÁNICO

(Enero - Febrero)

ORD	%PART	PAÍS	2003	2004%VAR	
		TOTAL	**14,722,833.23**	**14,819,00.82**	**0.65**
1	30190	ESTADOS UNIDOS	4,192,486.50	447,429,887	-8.55
2	9080	ECUADOR	235630074	1,338,232.75	-45.11
3	8640	MÉXICO	112,924.50	1280.85374	863.06
4	6990	VENEZUELA	92702.43	1,036,441.13	1,018.05
5	6650	BOLIVIA	925,964.72	985,561.43	6.15
6	6540	CHILE	2198291.28	986,022.20	-55.92
7	4780	PANAMÁ	130.85023	708,243.07	291
8	3290	CANADA	142001.26	487,561.27	241
9	3150	COLOMBIA	45884322	406,088.78	-0.50
10	2980	HONDURAS	62,952.96	440,932.87	600.35
11	2610	PAISES BAJOS	13,442.57	586,636.00	2,413.64
12	2280	TURQUÍA	0	331,428.75	
13	1570	GUYANA	0	232,363.00	
14	1400	ARGENTINA	6183143	220,483.81	256.5
15	0880	BRASIL	204,280.23	130,180.56	35.41
16	0760	ESPAÑA	73,414.43	112,642.11	53.41
17	0730	TRINIDAD Y TOBAGO	104,917.85	107,702.00	2.65
18	0720	JAMAICA	0	106,700.65	
19	0720	GUATEMALA	53,183.52	106,834.77	100.53
20	0670	ZONAS FRANCAS DEL PERÚ	18113.5	90,021.14	12.38
21	0580	JAPÓN	6,091.11	85,986.56	1,311.67
22	0580	SUIZA	222,286.79	82,634.70	-65.73
23	0520	COSTA RICA	13,644.21	77,323.42	-7.55
24	0,449	FRANCIA	90.500.03	65,125.01	515.83
25	0,410	REPÚBLICA DOMINICANA	345.345.33	60,182.27	-82.57
26	0290	MARTINICA	0	4253000	
27	0250	BÉLGICA	1008.92	36,542.23	3,521.90
28	0.250	ALEMANIA	1,003,921.60	56,586.54	-96.35
29	0.240	SUDAFRICA, REPÚBLICA DE	0	35,660.00	

RANKING ACUMULADO 2003 - 2004

30	0.230	SIRIA, REPÚBLICA ARABE DE	0.00	34,132.18	
31	0.180	REINO UNIDO	1985.92	26,991.93	1250.2
32	0.180	NICARAGUA	7967	26,137.47	228.07
33	0.160	PUERTO RICO	9018.63	24,358.05	170
34	0.140	GUADALUPE	0.00	20,910.00	
35	0.130	PORTUGAL	0.00	19,115.00	
36	0.110	FILIPINAS	0.00	16,652.00	
37	0.130	EGIPTO	0.00	'15,766	
38	0.100	EL SALVADOR	72,232.31	15,512.30	-78.53
39	0.100	DINAMARCA	0.00	15,000.00	
40	0.070	AUSTRALIA	33542.35	1105000	-63.13
41	0.060	SUECIA	83,043.67	8735.77	-89.15
42	0.090	NUEVA ZELANDA	0.00	7340	
43	0.090	EMIRA. ARABES UNIDOS	0.00	6,854.14	
44	0.041	SURINAM	0.00	5550	
45	0.020	CUBA	131,550.00	4,522	-69.70
46	0.030	HONG KONG	0.00	3900	
47	0.030	MALASIA	0.00	3500	
48	0.020	ITALIA	62,957.09	2,624.36	-95.64
49	0.020	PARAGUAY	0.00	2,416.36	
50	0.010	ARUBA	294.14	2,192.57	645.43
		LOS DEMÁS	714,096.25	4,325.48	-90.30

RANKING DE PAÍSES DE DESTINO DEL MES DEL SECTOR METALMECÁNICO

(Febrero)

ORD	%PART.	PAÍS	2003	2004	%VAR
		TOTAL	**8,109,357.63**	**6,778,624.43**	-16.41
1	24640	ESTADOS UNIDOS	2,921,503.13	1,670,431.22	-44.20
2	11430	MÉXICO	1,876.14	1,876.14	8,628.13
3	9280	VENEZUELA	69,902.47	69,902.47	800.25
4	6290	ECUADOR	1,260,863.60	950,121.30	-55.68
5	6280	CHILE	688,002.69	425,944.16	-37.91
6	5640	CANADÁ	72,718.20	382,515.73	379.83
7	5440	HONDURAS	46,878.76	368,876.78	686.87

EXPERIENCIA EXPORTADORA

- Las partidas son variadas, destacando nítidamente el rubro de unidades de proceso digitales.
- El segundo lugar lo ocupa los conductos eléctricos.
- Con el TLC y siendo el país que concentra la mayoría de nuestras exportaciones en este rubro, el Sector Metal Mecánica de Villa El Salvador debe acogerse a las necesidades de este país.
- Es de suma importancia que los sistemas de aseguramiento de la calidad sean establecidos desde un comienzo, sectores como el Agro Industrial pueden ayudar en estos.
- No desaprovechar la ventaja geográfica para poder incrementar el mercado sudamericano, especialmente Ecuador.

RANKING ACUMULADO DE PARTIDAS DEL SECTOR MINERO
(Enero - Febrero)

ORD	PART	PART	DESC. ARANCELARIA	2003	2004	%VAR
			TOTAL	34,722,833.23	148890060.82	0.00
1	4870	847150000	UNIDADES DE PROCESO DIGITALES, SUBPARTIDAS Nº 847,141.00 y 8471.400 UNID.	154,422.79	721,173.24	367.01
2	4810	85440100	DEMÁS CONDUCT. ELECTR. Y DE COBRE SIN PIEZAS DE CONEXIÓN	325,630.51	713,119.40	118.90
3	4030	8413019000	PARTES DE LAS DEMAS BOMBAS CON EXCEPC. DE LAS BOMBAS ELEVADORES DE LÍQUIDOS	502,452.11	9,072,370.50	19.24
4	4010	73220303	ART. DE USO DOMÉSTICO DE FUNDICIÓN DE ACERO INOXIDABLE	173,006.05	504,994.25	243.58
5	3750	84700000	PARTES DE MÁQUINAS Y APARATOS DE LA PARTIDA Nº 8474	560,501.08	555,046.96	-0.90
6	3700	732510000	DEMÁS MANUFACT. MOLDEADAS DE FUNCIÓN NO MALEABLE DE HIERRO O ACERO	232,550	548,336.00	139.83
7	2500	841120000	TURBINAS Y RUEDAS HIDRÁUL. DE POTENCIA SUPERIOR A 1000 KW PERO INFERIO O IGUAL A	0.00	383,143.70	
8	2430	8401000	MÁQ. Y APARATOS PARA ENCUARDERNAC. INCLUIDAS LAS MÁQ.PARA COSER PLIEGOS	0.00	360,123.53	
9	2370	818210000	REFRIGERADORES DOMÉST. DE COMPRENS.	745,160.42	381,653.57	-52.11
10	2060	8429110000	TOPADORAS FRONTALES (BULLDOZERS) Y TOPADORAS ANGULARES, DE ORUGAS	0.00	304970	
11	1740	870120000	TRACT. DE CARRETERA PARA SEMIREMOLQUES	15,000.00	257,300.00	1618.00
12	1070	854449101000	LOS DEMÁS CONDUCTORES ELECTR. P'TENSIÓN DE COBRE, SIN PIEZAS DE CONEXIÓN	503,569.93	247,375.82	-50.18

CAPITULO III

LA ENCUESTA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 ELEMENTOS CONSIDERADOS EN EL CENSO A LOS EMPRESARIOS PYMES

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS
PRINCIPALES PRODUCTOS.

Los empresarios metal mecánicos de APEMIAVES tienen una gran diversidad de productos, ya sean, bienes o servicios, destacando los bienes con un gran porcentaje, como maquinarias de construcción civil y carpintería pasando por los equipos de refrigeración, gastronomía y recreacionales, hasta muebles de todo tipo para diferentes gustos y preferencias del exigente publico, entre los que destacan los muebles de oficina, muebles para el hogar, muebles para ambientes clínicos, para gimnasios, entre otros.

Dentro de los servicios están los establecimientos automotrices, que realizan todo tipo de reparación y mantenimiento a cualquier clase de vehículo, poseen también insumos de calidad y un servicio adecuado al cliente; también destacan las torneras y fundidoras

3.2 PRESENTACIÓN DEL CENSO

PARTICIPACIÓN EN TIPOS DE ASOCIACIÓN.

La participación de los empresarios con asociaciones para producir y/o comercializar es mínima como se puede apreciar en el cuadro 1, el cual nos indica que existen 8 empresarios pertenecen a asociaciones para producir y comercializar sus productos; 39 empresarios solo pertenecen a asociaciones para producir; 5 empresarios solo pertenecen a asociaciones para comercializar y el resto que son 98 no pertenecen a ningún tipo de asociación ya sea para producir como para comercializar.

Cuadro No. 1

Tabla comparativa entre Asociación para Producir y Asociación para Comercializar

		Asociación para comercializar		Total
		Si	No	
Asociación para producir	Si	8	39	47
	No	5	59	64
Número de casos		13	98	111

Elaboración propia

Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES

ASOCIACIÓN PARA PRODUCIR

A continuación se muestra a través de los cuadros y gráficos diseñados el porcentaje de participación de los empresarios metal mecánico en asociaciones para producir, según nuestro análisis el 57.7 % de los entrevistados no tienen ninguna participación con asociaciones para producir, superando a los que si tienen participación en asociaciones para producir. (Ver cuadro 2)

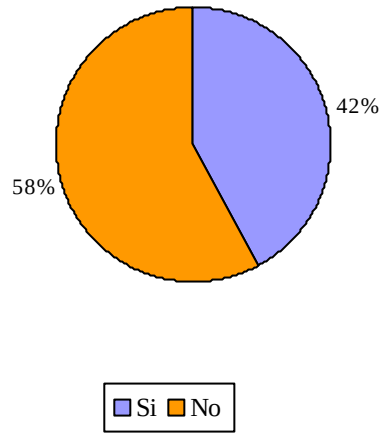
Cuadro No. 2

Asociación para Producir

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Si	47	42,3	42,3	42,3
	No	64	57,7	57,7	100,0
Total		111	100,0	100,0	

Elaboración propia

Gráfico No. 1
Asociación para producir



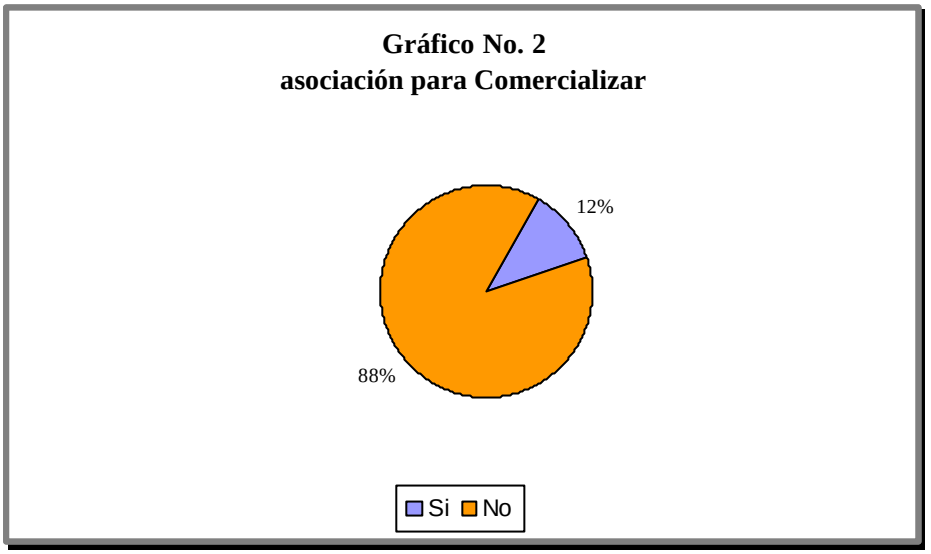
ASOCIACIÓN PARA COMERCIALIZAR

A continuación se muestra a través de los cuadros y gráficos diseñados el porcentaje de participación de los empresarios metal mecánicos en asociaciones para comercializar, según nuestro análisis el 88.3 % de los entrevistados no tiene ninguna participación con asociaciones para comercializar, superando a los que si tienen participación en asociaciones para comercializar. (Ver cuadro 3).

Cuadro No. 3
Asociación para Comercializar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Si	13	11,7	11,7	11,7
	No	98	88,3	88,3	100,0
Total		111	100,0	100,0	

Elaboración propia



PRINCIPALES ASOCIACIONES.

A continuación apreciamos las asociaciones con las cuales los empresarios metal mecánicos del PIVES producen y comercializan, destacando las siguientes asociaciones para producir: APIMEAVES con un 29.7 % seguido por un 5.4 % de SEPIVES entre otros que están por debajo del 5 % para una mayor apreciación observar el cuadro 4.

Cuadro No. 4

Tipo de Asociación para Producir

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Co. Valen Group	1	0,9	2,1	2,1
	APIMEAVES	33	29,7	70,2	72,3
	SEPIVES	6	5,4	12,8	85,1
	APEMIVES	4	3,6	8,5	93,6
	APEMIAVES	3	2,7	6,4	100
	Total	47	42,3	100	
Perdidos	Sistema	64	57,7		
Total		111	100,0		

Elaboración propia

Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES

Para el caso de las asociaciones con las que los empresarios comercializan destacan APROPIVES con 53.8 %, APEMIAVES con 15.4 % según los datos arrojados en el cuadro 5.

Cuadro No. 5

Tipo de Asociación para Comercializar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Co. Valen Group	1	0,9	7,7	7,7
	APROPIVES	7	6,3	53,8	61,5
	APIMEAVES	2	1,8	15,4	76,9
	ASIMVES	1	0,9	7,7	84,6
	SOLDEX S.A.	1	0,9	7,7	92,3
	APEMIVES	1	0,9	7,7	100,0
	Total	13	11,7	100,0	
Perdidos	Sistema	98	88,3		
Total		111	100,0		

Elaboración propia

Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES

3.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

RESULTADOS DE EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS.

Las experiencias asociativas de los empresarios metal mecánicos del PIVES varia de regular con 24.3% a buena con un 16.2% teniendo cuantificados solo a los empresarios que tuvieron algún tipo de experiencia asociativa (ver cuadro 6)

Cuadro No. 6

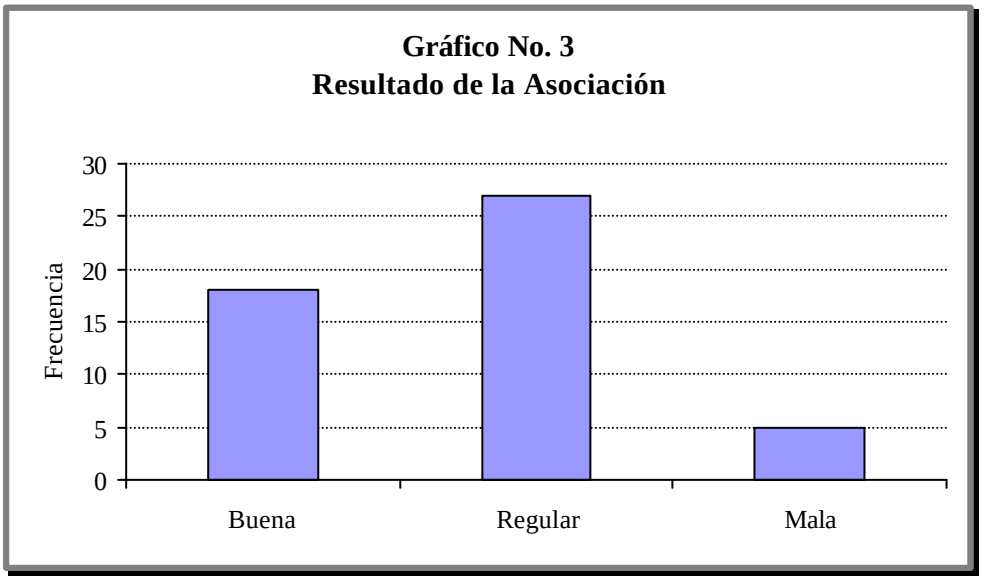
Resultado de la Asociación

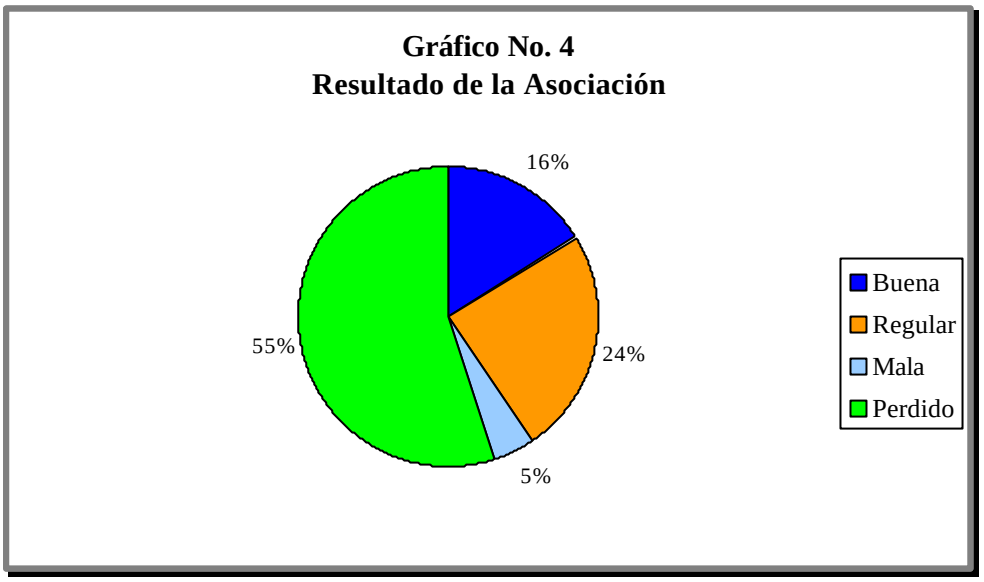
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Buena	18	16,2	36,0	36,0
	Regular	27	24,3	54,0	90,0
	Mala	5	4,5	10,0	100,0
	Total	50	45	100,0	
Perdidos	Sistema	61	55		
Total		111	100,0		

Elaboración propia

Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial

PIVES





Para el caso de las experiencias asociativas se realizo una prueba no parametrica denominada Chi-cuadrada los cual arrojo que para un nivel de significancía de 0.05 la hipótesis alternativa se acepta, para este caso existe una regular experiencia asociativa de los empresarios metal mecánicos del PIVES debido a diferentes factores que se analizaran en los siguientes puntos.

Pruebas no paramétricas para los Resultados de la Asociación

Prueba de Chi-cuadrado

Cuadro No. 7

Resultado de la Asociación

	N observado	N esperado	Residual
Buena	19	31,2	-12,2
Regular	28	15,6	12,4
Mala	5	5,2	-0,2
Total	52		

Elaboración propia

Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES

Cuadro No. 8

Estadísticos de contraste

	Resultado de la Asociación
Chi-cuadrado [a]	14,635
gl	2
Sig. Asintót.	0,001

a. 0 casillas (,0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuen-cia de casilla esperada mínima es 5.2

GRADO DE CONVENIENCIA PARA LA FORMACIÓN DE UNA ASOCIACIÓN.

Los empresarios metal mecánicos consideran que es necesario asociarse, el 65.8% considera que es conveniente asociarse, mientras que un 34.2 % considera de que no es una buena idea asociarse.

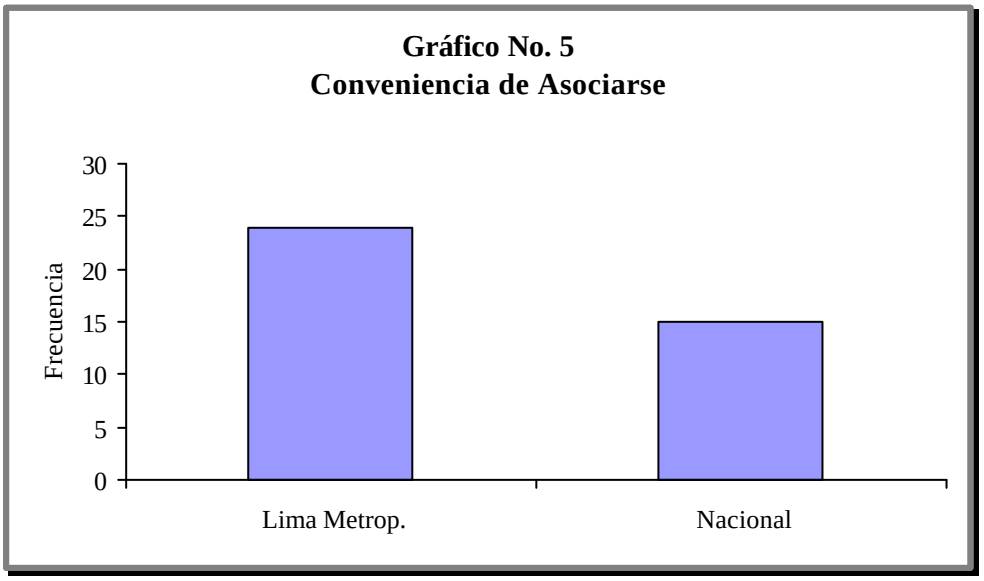
Cuadro No. 9

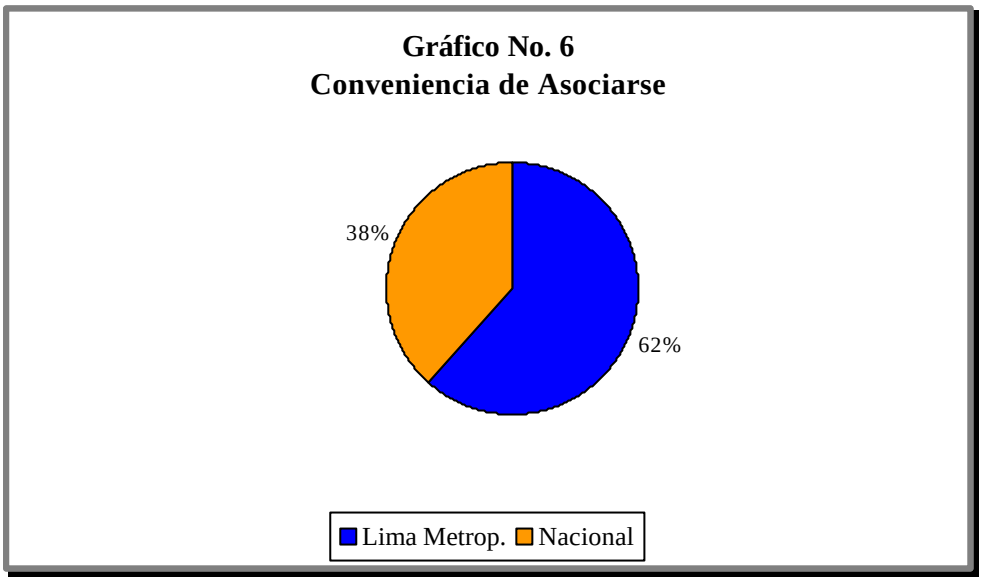
Conveniencia de Asociarse

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Si	73	65,8	65,8	65,8
	No	38	34,2	34,2	100,0
Total		111	100,0	100,0	

Elaboración propia

Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES





Para este punto se aplico pruebas no para métricas para saber si existe o no similitud en cuanto a si hay diferencia, entre los empresarios, en cuanto a la conveniencia, la prueba utilizada es la binomial ver los cuadros a continuación para ver el proceso empleado por el SPSS 11.0.

Cuadro No. 10

Prueba Binomial

		Categoría	N	Prop. Observada	Prop. De prueba	Sig. Asintót. (bilateral)
Conveniencia de asociarse	Grupo 1	Si	73	0,66	0,5	.001 [a]
	Grupo 2	No	38	0,34		
	Total		111	1,00		

a Basado en la aproximación Z

3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN CRUZADA

LOS MERCADOS PRODUCTOS DE LAS ASOCIACIONES EMPRESARIALES.

Los tipos de mercados a los que los empresarios metal mecánico surten de productos son los que están mencionados en el cuadro 11, destacando Lima Metropolitana con un

21.6 %, seguido por el mercado nacional con un 13.5 e internacional con un 0.9 %. Cabe señalar que los porcentajes mostrados están sobre el total de empresarios que participan en alguna asociación.

Cuadro No. 11

Mercados atendidos gracias a la Asociación

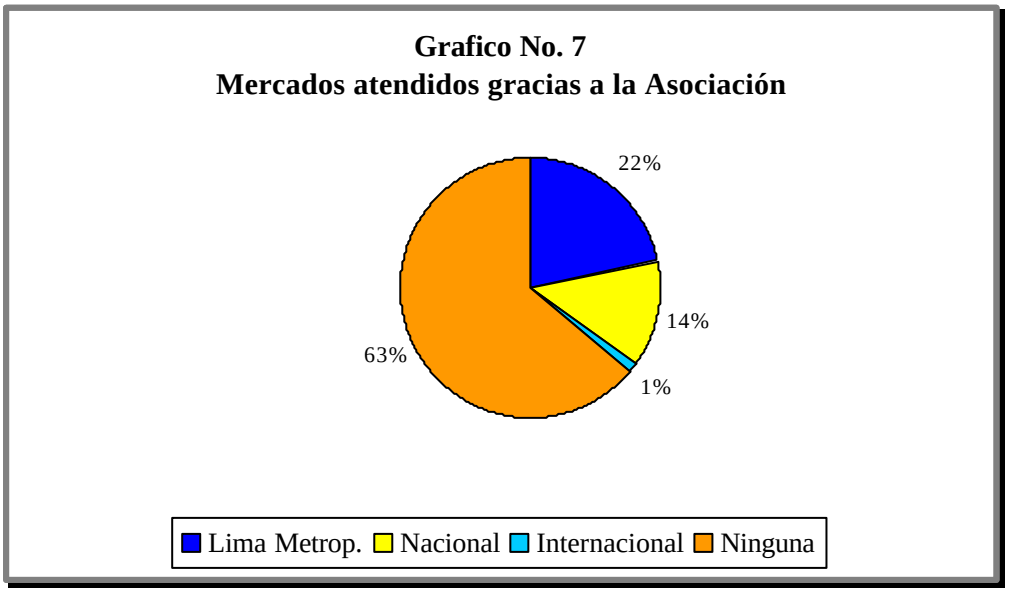
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Lima Metro.	24	21,6	21,6	21,6
	Nacional	15	13,5	13,5	35,1
	Internacional	1	0,9	0,9	36,0
	Ninguna	71	64,0	64,0	100,0
Total		111	100,0	100,0	

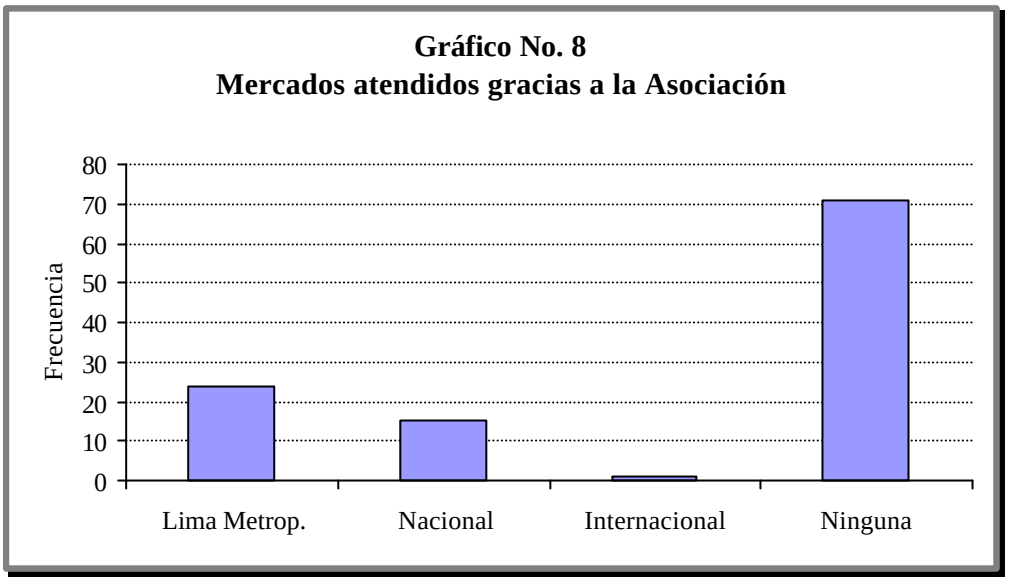
Elaboración propia

Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES

En los siguientes gráfico. se exponen con una mayor claridad los mercados en los que participan los empresarios metal mecánicos

GRAFICO N° 7





A continuación se realizaran las siguientes pruebas no paramétricas para la Proporción de Mercados Atendidos gracias a la asociación, siendo la prueba utilizada la de Chi-cuadrado

Cuadro No. 12

Mercados atendidos gracias a la Asociación

	N observado	31,7	Residual
Lima Metro.	24	6,3	-7,7
Nacional	14	31,7	7,7
Total	38		

Elaboración propia

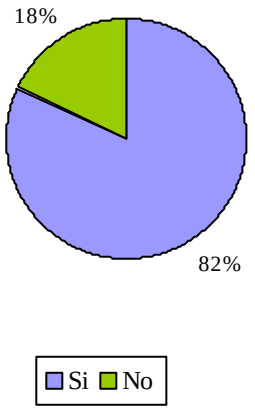
Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES

Cuadro No. 13
Estadísticos de contraste

	Mercados atendidos gracias a la Asociación
Chi-cuadrado [a]	11,137
Gl	1
Sig. Asintót.	0,001

a. 0 casillas (,0%) tienen frecuencias
esperadas menores que 5. La frecuen-
cia de casilla esperada mínima es 6.3

Gráfico No. 9
Tipo de Asociación Conocida (Consorcios)



CONOCIMIENTOS DE TIPOS DE ASOCIACIÓN.

El conocimiento que tiene los empresarios metal mecánicos del PIVES recae sobre los consorcios atribuyendo un 82 % (cuadro 14), seguidos por las franquicias con 30.6 %(cuadro 17), luego las alianzas estratégicas con un 23.4%(ver cuadro 18), posteriormente las licencias con un 12.6%(cuadro 16), luego Joint Venture o empresas de riesgo compartido con un 8.1%(cuadro 20), de igual forma Esfuerzos Colaborativos con un 4.5%(cuadro 19) y por ultimo maquila con 0 % (cuadro 15).

Cuadro No. 14

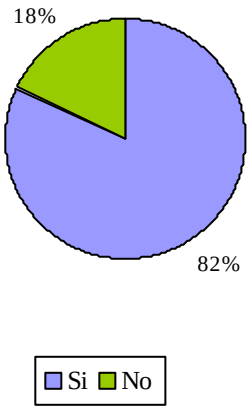
Tipos de Asociación conocida (Consorcios)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Si	91	82,0	82,0	82,0
	No	20	18,0	18,0	100,0
Total		111	100,0	100,0	

Elaboración propia

Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES

Gráfico No. 9
Tipo de Asociación Conocida (Consorcios)



Cuadro No. 15

Tipos de Asociación conocida (Maquila)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	111	100,0	100,0	100,0
Total		111	100,0	100,0	

Elaboración propia

Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES

Cuadro No. 16

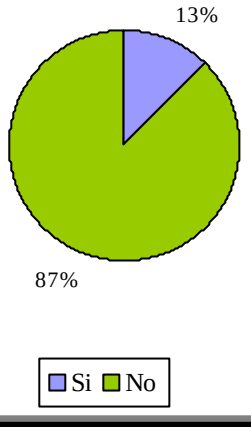
Tipos de Asociación conocida (Licencias)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Si	14	12,6	12,6	12,6
	No	97	87,4	87,4	100,0
Total		111	100,0	100,0	

Elaboración propia

Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES

Gráfico No. 10
Tipos de Asociación Conocida (Licencias)



Cuadro No. 17

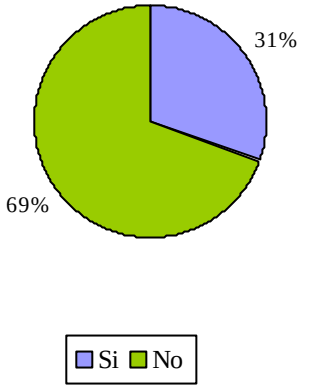
Tipos de Asociación conocida (Franquicias)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Si	34	30,6	30,6	30,6
	No	77	69,4	69,4	100,0
Total		111	100,0	100,0	

Elaboración propia

Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES

Gráfico No. 11
Tipos de Asociación Conocida (Franquicias)



Cuadro No. 18

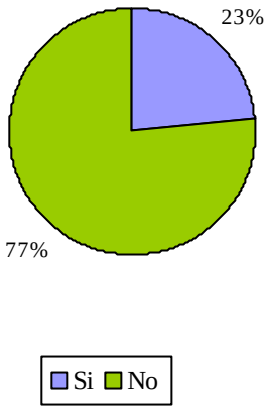
Tipos de Asociación conocida (Estratégicas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Si	26	23,4	23,4	23,4
	No	85	76,6	76,6	100,0
Total		111	100,0	100,0	

Elaboración propia

Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES

Gráfico No. 12
Tipos de Asociación Conocida (Estratégicas)

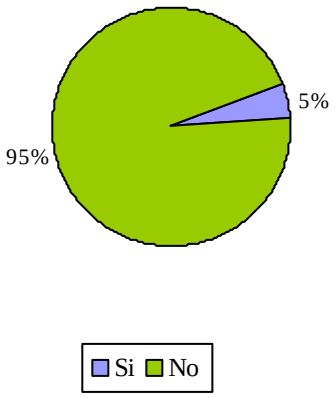


Cuadro No. 19
Tipos de Asociación conocida (Esfuerzos Colaborativos)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Si	5	4,5	4,5	4,5
	No	106	95,5	95,5	100,0
Total		111	100,0	100,0	

Elaboración propia
Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES

Gráfico No. 13
Tipos de Asociación Conocida (Esfuerzos Colaborativos)



Cuadro No. 20

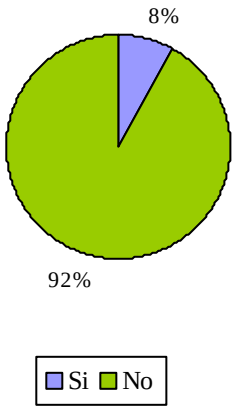
Tipos de Asociación conocida (Joint Venture o empresas de riesgo compartido)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Si	9	8,1	8,1	8,1
	No	102	91,9	91,9	100,0
Total		111	100,0	100,0	

Elaboración propia

Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES

Gráfico No. 14
Tipos de Asociación Conocida (Joint Venture)



Cuadro No. 21

Tipos de Asociación conocida (Otros)

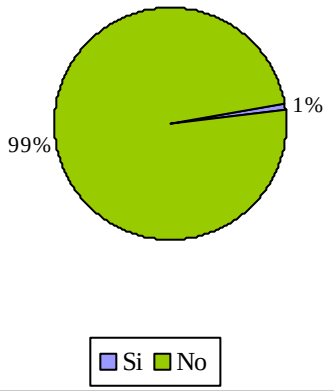
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Si	1	0,9	0,9	0,9
	No	110	99,1	99,1	100,0
Total		111	100,0	100,0	

Elaboración propia

Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial

PIVES

Gráfico No. 15
Tipos de Asociación Conocida (Otros)



TIPO DE ASOCIACIÓN MÁS ADECUADA PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Siendo una pregunta abierta se clasifico según las respuestas mas comunes de los empresarios entrevistados obteniendo la siguiente información: existen 49 empresarios que afirmaron que los consorcios se adecuan mas a su actividad empresarial, con respecto a consorcios y alianzas estratégicas solo 3 empresarios afirman que se adecua mas a sus actividades empresariales mientras que consorcios, alianzas estratégicas y

franquicias solo 2 empresarios al igual numero de empresarios afirmaron que los consorcios y las franquicias son su mejor opción para su empresa y el resto solo una persona respondieron consorcios y licencias, licencias y franquicias y por ultimo a alianzas estratégicas.(ver cuadro 22)

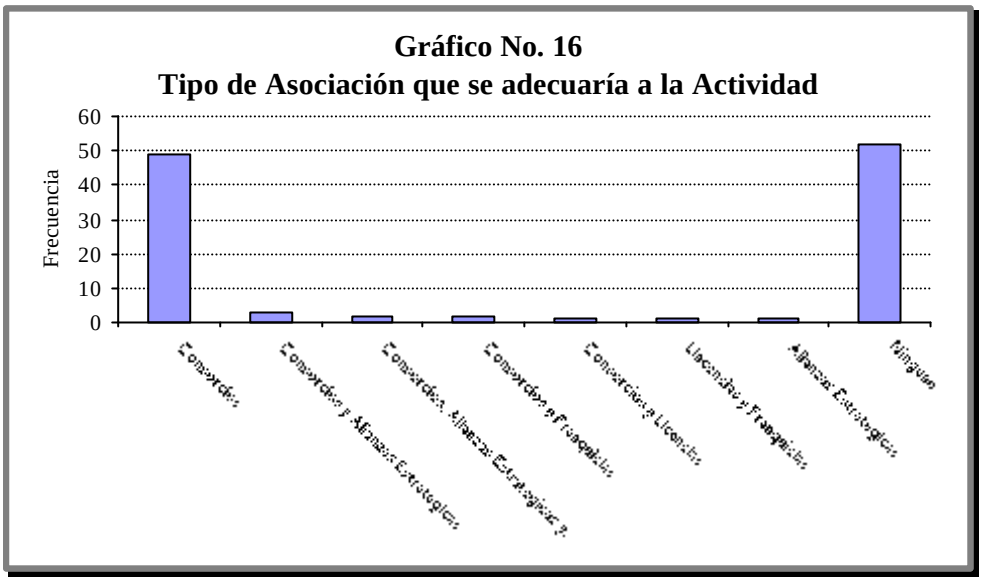
Cuadro No. 22

Tabla para los Tipos de Asociación que se adecuaría a las actividades

	Asociación	Número de Casos
Que tipo de Asociación se adecuaría a su actividad	Consorcios	49
	Consorcios y Alianzas Estratégicas	3
	Consorcios, Alianzas Estratégicas y Franquicias	2
	Consorcios y Franquicias	2
	Consorcios y Licencias	1
	Licencias y Franquicias	1
	Alianzas Estratégicas	1
	Ninguno	52
Total		111

Elaboración propia

Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES



NIVEL DE CONOCIMIENTO LEGAL Y TÉCNICO DE UNA ASOCIACIÓN.

En este punto de vital importancia se tomo en consideración si los empresarios tenían el conocimiento necesario acerca de las características legales y técnicas de una asociación. En el cuadro 23 se puede apreciar que 85 empresarios de un total de 111 no saben acerca de las características legales que tiene que tener una asociación; mientras que en el cuadro 25 se nota que también existe una des información por parte de los empresarios acerca de las características técnicas que debe tener una asociación.

A continuación se presenta el proceso de pruebas no para métricas aplicadas tanto a las respuestas de conocimiento de carácter legal como de carácter técnico de una asociación. La prueba aplicada es Chi-cuadrada

Cuadro No. 23

Conoce las características legales que deben tener las asociaciones empresariales

	N observado	N esperado	Residual
Si	13	49,9	-36,9
No	85	49,9	35,1
Regular	13	11,1	1,9
Total	111		

Elaboración propia
Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES

Cuadro No. 24
Estadísticos de contraste

	Conoce las características legales que deben tener las asociaciones empresariales
Chi-cuadrado [a]	52,253
gl	2
Sig. Asintót.	0,000

a. 0 casillas (,0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5.
La frecuencia de casilla esperada mínima es 11.1

Cuadro No. 25

Conoce las características técnicas que deben tener las asociaciones empresariales

	N observado	N esperado	Residual
Si	14	49,9	-35,9
No	84	49,9	34,1
Regular	13	11,1	1,9
Total	111		

Elaboración propia

Entrevista al sector metal mecánico del Parque Industrial PIVES

Cuadro No. 26

Estadísticos de contraste

	Conoce las características técnicas que deben tener las asociaciones empresariales
Chi-cuadrado [a]	49,410
gl	2
Sig. Asintót.	0,000

a. 0 casillas (,0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5.

La frecuencia de casilla esperada mínima es 11.1

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

I. Las Pymes Metalmecanicas del Parque Industrial de Villa el Salvador eran 111 Unidades Productivas -cuando realizamos las investigaciones mediante un Censo-, y continúan ubicadas geográficamente en la Entrada del Aglomerado Industrial-Comercial, limitando con el Área Geográfica de las PYMES de Carpintería. Asimismo Metalmecánica y Carpintería concentran aproximadamente el 60% de las actividades Productivas del Parque. Los otros sectores son Alimentos con 0.6%, Artesanía con 9.5%, Calzado con 11.1%, Confecciones con 12.4%, Fundición con 4.1%, Marmolería con 1.0%, Plásticos con 0.5%, Productos de Papel con 0.3% y Productos Químicos con 0.6%.

En la Estructura de Distribución del Empleo del PIVES, Carpintería alcanza el 38%, Metalmecánica el 27%, Confecciones 11%, Calzado 10%, Artesanía el 7%, Fundición 3%, y Otros 4%.

II. En los términos de identificar el porcentual de conveniencia para asociarse, los empresarios metalmecánicos consideraron que en un 65.8% es conveniente frente a un 34.2% que no lo es, siendo el Consorcio el tipo de Asociación mas adecuada a su actividad empresarial en relación a las empresas de riesgo compartido, las alianzas estratégicas, las franquicias o las licencias, según la opinión de 49 empresarios frente a 51 que opinaron que ningún tipo se adecuaría, a contrapelo de la propaganda oficial.

III. Por lo expuesto, concluimos que el Consorcio es un modelo-marketing de asociatividad y de crecimiento por integración horizontal, que permitirá a las PYMES metalmecánicas afrontar sus propósitos corporativos, con la solidez que otorga la suma de experiencias y una mayor cultura empresarial. Es en realidad un modelo dúctil, maleable, parafraseando términos metalmecánicos, aun sin jurisprudencia definida, que tienen como propósito fundamental la unión económica, el eslabonamiento o la articulación de las cadenas productivas que consideren a las PYMES como eje de un

desarrollo inclusivo e integrado a otras esferas económicas, consistente en unir las voluntades de pequeños y medianos empresarios que aspiran a lograr un mínimo de tamaño critico hacia el crecimiento y la prosperidad con eficiencia.

IV. Sin embargo, en las condiciones actuales un análisis general de la realidad macro económica de nuestro país arroja cifras positivas, con un crecimiento promedio del PBI de 4% anual, con exportaciones del orden de los 14`000,000 millones de dólares, y con balanza comercial en superávit, particularmente por los altos precios internacionales de los commodities mineros, la expansión de las exportaciones no tradicionales, el marco del ATPDEA, entre otros factores concomitantes.

V. Este nuevo escenario contiene múltiples oportunidades para las PYMES en general, y en particular para las metalmecánicas, tanto por el incremento de la producción y el consumo interno, como por el incremento histórico de las exportaciones. Una de las alternativas que planteamos es optar por la asociatividad empresarial de las Pymes que no tiene referentes de jurisprudencia en el Perú, como si ocurre en otros países como México e Italia y sus valiosas experiencias en las "empresas integradoras". Esta asociatividad tampoco posee en nuestro país una experiencia continua, sino tan solo intermitente pero exitosa, particularmente por las experiencias de algunos Consorcios metalmecánicos del Parque Industrial de Villa El Salvador, desde el año 1998, hasta la fecha.

VI. Por ello es que consideramos al Marketing una extraordinaria herramienta para dar el salto a la autentica Asociatividad, como Estrategia de Integración Horizontal.

4.2 RECOMENDACIONES

I. Es preciso integrar a la PYMES al Desarrollo Económico del País. Reiteramos qué su aporte es vital para el progreso y la prosperidad: 98% de la Unidades Productivas,80% de la Población Económicamente Activa, y 40% del Ingreso Nacional en el Perú son realidades palmarias de la pujanza del Sector y no solo cifras porcentuales escogidas al azar. Por ello es "que necesitan el apoyo del resto de la Sociedad Peruana". La Ley 28015 resulta insuficiente para dotar de instrumentos legales que faciliten la construcción de las cadenas productivas articuladas, y seamos honestos en reconocer que el Sistema Financiero Formal elude a las PYMES de sus Programas mas importantes, o les plantea exigencias insalvables vinculadas a las garantías "sinequanon" para los desembolsos por conceptos de prestamos bancarios. Los presupuestos de FOGAPI son verdaderamente austeros para garantizar el océano de solicitudes que demandan garantías financieras para cumplir con los planes de Producción y expansión de las PYMES en general. Incluso las iniciativas del Ministerio de la Producción, El Centro Nacional de Productividad, son plausibles pero no completamente integradas a los sectores de vanguardia de la Economía Peruana. No necesitamos de Aglomerados Industriales-Comerciales sino verdaderos Conglomerados Consorcios-Productivos estratégicamente enlazados para satisfacer las demandas de sus socios estratégicos.

II. La formación de Consorcios PYMES Metalmecánicos no solo requiere del revolucionario aporte del Marketing, sino de de una Jurisprudencia definida, de acuerdo a la experiencia internacional. Obviamente no significara la solución a todos los problemas de nuestros micros, pequeños y medianos empresarios pero si aportara un escenario legal más predictible, y ulteriormente estabilidad y confianza-que el Sector demanda urgentemente-de los otros sectores interesados en plasmar las cadenas productivas. Nos referimos a la Gran Empresa, Manufacturera, Minera, Agroindustrial o a las expansivas cadenas comerciales de Autoservicios nacionales y extranjeras. Así como la unificación de los Organismos del Estado que apoyen a las PYMES, como Prompyme y otros. Valiéndonos de la extraordinaria experiencia extranjera reseñada en este documento nos urge aprobar una Jurisprudencia inteligible y proactiva así como

Reglamentos prácticos y aplicativos conducente a facilitar el potencial exportador y a optimizar la oferta exportable de las PYMES Metalmecánicas.

III. Si el objetivo es transformar estas iniciativas asociativas en poderosos Consorcios de producción y exportación nos urge desterrar una serie de taras sociales y personales que son producto de un largo y complicado proceso de identidad nacional, fortaleciendo las Asociaciones PYMES, replanteando sus tareas educativas y de capacitación, apoyando resueltamente cualquier iniciativa que se esfuerce por modificar costumbres, practicas, convencionalismos ,técnicas y métodos arcaicos y coercitivos que no se condicen con una moderna y progresista Cultura Organizacional.

BIBLIOGRAFIA

a. Muñoz Razo, Carlos. Cómo elaborar y asesorar una investigación de Tesis. Editorial Prentice Hall, A. Simon & Schuster Company, 1998.

b. Villaran, Fernando. Capitalismo Popular, Pasión y Gloria de las Pymes en el Perú. Ed Congreso del Perú, 1998.

c. Rivero, Edgard H. La Globalización, la Pyme y mecanismos de articulación empresarial. Cinseyt, 1995.

d. Chávez, Eliana, La Pequeña y Microempresa en el Gobierno de Fujimori. Rev. Socialismo y Participación, 1991.

e. Jacobsohn, Hernan David. Los Consorcios de exportación: una alternativa exportadora para las Pymes. En www.rec.uba.ar/becarios/ec/ i jacobsohn.htm, 2005.

f. Franco, Agnes .Distritos Industriales competitivos, flexibles e integración regional.Tomado de Competir: el reto de vivir.Ed. Fondo de Cultura Pirámide, 1998.

g. Hampton, David. Administración Contemporánea Ed.Mc Graw Híll, 1990.

h. Maslow, H.A. Estructura de las necesidades Humanas.

i. Ackoff, Igor. Strategies for Diversification Harvard Business Review, Setiembre-October 1957. pp. 24-113.

j. Steiner, George. Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe saber, México. Ed. Continental S.A. de C.V. 1985.

k. Luther, William M. El Plan de Mercadeo: como prepararlo y ponerlo en marcha.Ed Norma, 1982.

l. Mintzberg, Brian, Voyer, El Proceso estratégico, concepto, contextos y casos. Prentice Hall-Hispanoamericana S.A. España 1987.

m. Quínn James Brían. El Proceso estratégico, concepto, contexto y casos. Prentice Hall- Hispanoamericana S.A. España 1987.

n. Ansoff, H.160 R. Corporate Strategy: An Analytic Approach to business police for growth and expansion, Nueva York: Mc Graw Hill, 1965, Kotler, Philip.

o. Keegan W.L. (1989) Global Marketing Management, Englewood's CLIFES, Prentice Hall, 4 Th edition.

p. Stanton William, Michael Etzel y Bruce Walker. Fundamentos de Marketing, México. McGraw Hill Interamericana de México.1996.

q. Lambin, Jean Jacques. Marketing Estratégico. McGraw Hill/ Interamericana de España S.A. 1995

r. Kotler, Philip; Amstrong, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia, Mexico. Prentice Hall/ Hispanoamericana S.A. 1991.

s. Smith, Adam. The Wealth of the Nations. London Methuan Co. 1776.

t. Galbraith, John Kenneth y R. Kansajian. Strategy Implementation. St Paul West Publishing, 1986

u. Hampton, David. Administración Contemporánea.

v. Maslow, H.A. Estructura de las necesidades humanas.

w. Ackoff, Igor. Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Setiembre October 1957, pp. 113-24.

x. Steiner, George. Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe saber, México. Ed. Continental S.A. de C.V.

y. Luther, William M. El Plan de Mercadeo: como prepararlo y ponerlo marcha. Editorial Norma S.A. 1982.

z. Mintzberg, Henry. El proceso estratégico concepto, contextos y casos. Prentice Hall- Hispanoamericana S.A. España 1987.

aa. Quinn, James Brian. El proceso estratégico, concepto, contexto y casos. Prentice Hall-Hispanoamericana S.A. España 1987.

bb. Ansoff, H.160 R Corporate Strategy: An Analytic Approach to business police for growth and expansion, Nueva York: Mc Graw Hill, 1965, Kotler, Philip.

cc. Keegan W.L. (1989) Global Marketing Management, Engewoods CLIFES, Prentice Hall, 4 Th edition.

dd. Porter, Michael. Competitive Strategies.

31. (C) 2006 Proyecto Generando Capacidades para las Cadenas de Exportación-GECEX Joomla! es Software Libre distribuido bajo licencia GNU/GPL.

32. [1] Ver Cuadro Resumen de Atributos del Gerente, en Anexo.

33. C 2006 Proyecto Generando Capacidades para las Cadenas de Exportación – GECEX Joomla! es Software Libre distribuido bajo licencia GNU/GPL. - http://www.prompyme.gob.pe/

ANEXOS

ANEXOS

I. RESUMEN DE LA LEY 28015-LEY DE LAS MYPES

El jueves 03 de julio del 2003 se promulgo la Ley 28015 denominada Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa.

A continuación transcribimos los artículos más relevantes de esta Ley vinculados a nuestra fundamentación.

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 2.- Definición de la Micro y Pequeña Empresa MYPE

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Artículo 3.- Características de las MYPE

a) El número total de trabajadores:

- La microempresa abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
- La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores inclusive.

b) Niveles de ventas anuales:

- La microempresa: hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.
- La pequeña empresa: a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.

MARCO INSTITUCIONAL DE LAS POLÍTICAS DE PROMOCIÓN Y FORMALIZACIÓN

DE LOS LINEAMIENTOS

Artículo 5.- Lineamientos

La acción del Estado en materia de promoción de las MYPE se orienta con los siguientes lineamientos estratégicos:

a) Promueve y desarrolla programas e instrumentos que estimulen la creación, el desarrollo y la competitividad de las MYPE, en el corto y largo plazo y que favorezcan la sostenibilidad económica, financiera y social de los actores involucrados.

c) Fomenta el espíritu emprendedor y creativo de la población y promueve la iniciativa e inversión privada, interviniendo en aquellas actividades en las que resulte necesario complementar las acciones que lleva a cabo el sector privado en apoyo a las MYPE.

d) Busca la eficiencia de la intervención pública, a través de la especialización por actividad económica y de la coordinación y concertación interinstitucional.

f) Prioriza el uso de los recursos destinados para la promoción, financiamiento y formalización de las MYPE organizadas en consorcios, conglomerados o asociaciones.

g) Propicia el acceso, en condiciones de equidad de género de los hombres y mujeres que conducen o laboran en las MYPE, a las oportunidades que ofrecen los programas de servicios de promoción, formalización y desarrollo.

DEL MARCO INSTITUCIONAL PARA LAS MYPE

Artículo 7.- Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa CODEMYPE

El CODEMYPE es presidido por un representante del Presidente de la República y está integrado por:

a) Un representante del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

b) Un representante del Ministerio de la Producción.

c) Un representante del Ministerio de Economía y Finanzas (*)

d) Un representante del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

e) Un representante del Ministerio de Agricultura.

f) Un representante del Consejo Nacional de Competitividad.

g) Un representante de COFIDE.

h) Un representante de los organismos privados de promoción de las MYPE.

i) Un representante de los Consumidores.

j) Un representante de las Universidades.

k) Dos representantes de los Gobiernos Regionales.

I) Dos representantes de los Gobiernos Locales.

m) Cinco representantes de los Gremios de las MYPE.

Artículo 8.- Funciones del CODEMYPE

Al Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa -CODEMYPE- le corresponde en concordancia con los lineamientos señalados en la presente Ley:

a) Aprobar el Plan Nacional de promoción y formalización para la competitividad y desarrollo de las MYPE que incorporen las prioridades regionales por sectores señalando los objetivos y metas correspondientes.

b) Contribuir a la coordinación y armonización de las políticas y acciones sectoriales, de apoyo a las MYPE, a nivel nacional, regional y local.

d) Promover la activa cooperación entre las instituciones del sector público y privado en la ejecución de programas.

e) Promover la asociatividad y organización de la MYPE, como consorcios, conglomerados o asociaciones.

DE LOS CONSEJOS REGIONALES Y LOCALES

Artículo 12.- Funciones

Los Consejos Regionales de las MYPE promoverán el acercamiento entre las diferentes asociaciones de las MYPE, entidades privadas de promoción y asesoría a las MYPE y autoridades regionales; dentro de la estrategia y en el marco de las políticas nacionales y regionales, teniendo como funciones:

a) Aprobar el Plan Regional de promoción y formalización para la competitividad y desarrollo de las MYPE, que incorporen las prioridades sectoriales de la Región señalando los objetivos y metas para ser alcanzados a la CODEMYPE para su evaluación y consolidación.

b) Contribuir a la coordinación y armonización de las políticas y acciones sectoriales de apoyo a las MYPE, a nivel regional y local.

c) Supervisar las políticas, planes y programas de promoción de las MYPE, en su ámbito.

Artículo 13.- De los Gobiernos Regionales y Locales

Los Gobiernos Regionales y Locales promueven la inversión privada en la construcción y habilitación de infraestructura productiva, comercial y de servicios, con base en el ordenamiento territorial, y en los planes de desarrollo local y regional; así como la organización de ferias y otras actividades que logren la dinamización de los mercados en beneficio de las MYPE.

DE LOS INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN DE LAS MYPE

Artículo 14.- Rol del Estado

El Estado fomenta el desarrollo integral y facilita el acceso a los servicios empresariales y a los nuevos emprendimientos, con el fin de crear un entorno favorable a su competitividad, promoviendo la conformación de mercados de servicios financieros y

no financieros, de calidad, descentralizado y pertinente a las necesidades y potencialidades de las MYPE.

Artículo 15.- Instrumentos de promoción

a) Los mecanismos de acceso a los servicios de desarrollo empresarial y aquellos que promueven el desarrollo de los mercados de servicios.

b) Los mecanismos de acceso a los servicios financieros y aquellos que promueven el desarrollo de dichos servicios.

c) Los mecanismos que faciliten y promueven el acceso a los mercados, y a la información y estadísticas referidas a la MYPE.

d) Los mecanismos que faciliten y promueven la inversión en investigación, desarrollo e innovación tecnológica, así como la creación de la MYPE innovadora.

DE LA CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA

Artículo 16.- Oferta de servicios de capacitación y asistencia técnica

Los programas de capacitación y de asistencia técnica están orientados prioritariamente a:

a) La creación de empresas.
b) La organización y asociatividad empresarial.
c) La gestión empresarial.
d) La producción y productividad.
e) La comercialización y mercadotecnia.
f) El financiamiento.
g) Las actividades económicas estratégicas.
h) Los aspectos legales y tributarios.

Artículo 17.- Promoción de la iniciativa privada

El Estado apoya e incentiva la iniciativa privada que ejecuta acciones de Capacitación y Asistencia Técnica de las MYPE.

Artículo 18.- Acceso voluntario al SENATI

Las MYPE que pertenecen al Sector Industrial Manufacturero o que realicen servicios de instalación, reparación y mantenimiento y que no están obligadas al pago de la contribución al SENATI quedan comprendidas a su solicitud, en los alcances de la Ley Nº 26272, Ley del Servicio Nacional de Adiestramiento del Trabajo Industrial (SENATI), siempre y cuando contribuyan con el pago de acuerdo a la escala establecida por el Consejo Nacional del SENATI.

DEL ACCESO A LOS MERCADOS Y LA INFORMACIÓN

Artículo 19.- Mecanismos de facilitación

Se establece como mecanismos de facilitación y promoción de acceso a los mercados: la asociatividad empresarial, las compras estatales, la comercialización, la promoción de exportaciones y la información sobre las MYPE.

Artículo 20.- Asociatividad empresarial

Las MYPE, sin perjuicio de las formas societarias previstas en las leyes sobre la materia, pueden asociarse para tener un mayor acceso al mercado privado y a las compras estatales.

Artículo 21.- Compras estatales

Las MYPE participan en las contrataciones y adquisiciones del Estado, de acuerdo a la normatividad correspondiente.

Prompyme facilita el acceso de las MYPE a las compras del Estado.

Artículo 22.- Comercialización

El Estado, los gobiernos regionales y locales, a través de los sectores, instituciones y organismos que lo conforman, apoyan y facilitan la iniciativa privada en la promoción,

organización y realización de eventos feriales y exposiciones internacionales, nacionales, regionales y locales, periódicas y anuales.

Artículo 23.- Promoción de las exportaciones

El Estado promueve el crecimiento, diversificación y consolidación de las exportaciones directas e indirectas de la MYPE, con énfasis en las regiones, implementando estrategias de desarrollo de mercados y de oferta exportable, así como de fomento a la mejora de la gestión empresarial, en coordinación con otras instituciones públicas y privadas.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo promueve programas intensivos de apertura, consolidación y diversificación de mercados internacionales.

El Ministerio de Relaciones Exteriores promueve alianzas estratégicas entre la MYPE con los peruanos residentes en el extranjero, para crear un sistema de intermediación que articule la oferta de este sector empresarial con los mercados internacionales.

Artículo 24.- Información, estadísticas y base de datos

El Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI mantiene actualizado el Sistema Nacional de Estadística e Informática sobre la MYPE, facilitando a los integrantes del sistema y a los usuarios el acceso a la información estadística y bases de datos obtenidas.

DE LA INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y SERVICIOS TECNOLÓGICOS

Artículo 25.- Modernización tecnológica

El Estado impulsa la modernización tecnológica del tejido empresarial de las MYPE y el desarrollo del mercado de servicios tecnológicos como elementos de soporte de un sistema nacional de innovación continua.

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología -CONCYTEC- promueve, articula y operativiza la investigación e innovación tecnológica entre las Universidades y Centros de Investigación con las MYPE.

Artículo 26.- Servicios tecnológicos

El Estado promueve la inversión en investigación, desarrollo e innovación tecnológica, así como la inversión en formación y entrenamiento de sus recursos humanos, orientadas a dar igualdad de oportunidades de acceso a la tecnología y el conocimiento, con el fin de incrementar la productividad, la mejora de la calidad de los procesos productivos y productos, la integración de las cadenas productivas Inter. E intrasectoriales y en general a la competitividad de los productos y las líneas de actividad con ventajas distintivas. Para ello, también promueve la vinculación entre las universidades y centros de investigación con las MYPE.

DEL ACCESO AL FINANCIAMIENTO

Artículo 28.- Acceso al financiamiento

El Estado promueve el acceso de las MYPE al mercado financiero y al mercado de capitales, fomentando la expansión, solidez y descentralización de dichos mercados.

Artículo 29.- Participación de COFIDE

El Estado, a través de la Corporación Financiera de Desarrollo - COFIDE, promueve y articula integralmente el financiamiento, diversificando, descentralizando e incrementando la cobertura de la oferta de servicios de los mercados financiero y de capitales en beneficio de las MYPE.

Artículo 30.- Funciones de COFIDE en la gestión de negocios MYPE

La Corporación Financiera de Desarrollo - COFIDE, en el marco de la presente Ley, ejercerá las siguientes funciones:

a) Diseñar metodologías para el desarrollo de Productos Financieros y tecnologías que faciliten la intermediación a favor de las MYPE, sobre la base de un proceso de estandarización productiva y financiera, posibilitando la reducción de los costos unitarios de la gestión financiera y generando economías de escala de conformidad con lo establecido en el numeral 44. Del artículo 221 de la Ley Nº 26702 y sus modificatorias.

b) Predeterminar la viabilidad financiera desde el diseño de los Productos Financieros Estandarizados, los que deben estar adecuados a los mercados y ser compatibles con la necesidad de financiamiento de cada actividad productiva y de conformidad con la normatividad vigente.

c) Implementar un sistema de calificación de riesgos para los productos financieros que diseñen en coordinación con la Superintendencia de Banca y Seguros.

e) Colaborar con la Superintendencia de Banca y Seguros -SBS- en el diseño de mecanismos de control de gestión de los intermediarios.

f) Coordinar y hacer el seguimiento de las actividades relacionadas con los servicios prestados por las entidades privadas facilitadoras de negocios, promotores de inversión, asesores y consultores de las MYPE, que no se encuentren reguladas o supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros -SBS- o por la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores - CONASEV, para efectos del mejor funcionamiento integral del sistema de financiamiento y la optimización del uso de los recursos.

Artículo 31.- De los intermediarios financieros

COFIDE a efectos de canalizar hacia las MYPE y entregar los fondos que gestiona y obtiene de las diferentes fuentes, incluyendo los provenientes de la Cooperación Técnica Internacional y en fideicomiso, suscribe convenios o contratos de operación con los intermediarios financieros señalados en el artículo 29 de la presente Ley, siempre que las condiciones del fideicomiso no establezcan lo contrario.

Artículo 32.- Supervisión de créditos

La supervisión y monitoreo de los créditos que son otorgados con los fondos que entrega COFIDE a través de los intermediarios financieros señalados en el artículo 29 de la presente Ley, se complementa a efectos de optimizar su utilización y maximizar su recuperación, con la participación de entidades especializadas privadas facilitadoras de negocios, tales como promotores de inversión; de proyectos y de asesorías y de consultorías de MYPE; siendo retribuidos estos servicios en función de los resultados previstos.

Artículo 33.- Fondos de garantía para las MYPE

COFIDE destina un porcentaje de los recursos financieros que gestione y obtenga de las diferentes fuentes para el financiamiento de la MYPE, siempre que los términos en que les son entregados los recursos le permita destinar parte de los mismos para conformar o incrementar Fondos de Garantía, que en términos promociónales faciliten el acceso de la MYPE a los mercados financiero y de capitales, a la participación en compras estatales y de otras instituciones.

Artículo 34.- Capital de riesgo

El Estado promueve el desarrollo de fondos de inversión de capital de riesgo que adquieran una participación temporal en el capital de las MYPE innovadoras que inicien su actividad y de las existentes con menos de dos años de funcionamiento.

DE LA SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES

Artículo 36.- Acceso a la formalización

El Estado fomenta la formalización de las MYPE a través de la simplificación de los diversos procedimientos de registro, supervisión, inspección y verificación posterior.

Artículo 37.- Simplificación de trámites y régimen de ventanilla única

Las MYPE que se constituyan como persona jurídica lo realizan mediante escritura pública sin exigir la presentación de la minuta, conforme a lo establecido en el inciso i) del artículo 1 de la Ley Nº 26965.

DE LAS LICENCIAS Y PERMISOS MUNICIPALES

Artículo 38.- Licencia de funcionamiento provisional

La Municipalidad, en un plazo no mayor de siete (7) días hábiles, otorga en un solo acto la licencia de funcionamiento provisional previa conformidad de la zonificación y compatibilidad de uso correspondiente.

Si vencido el plazo, la Municipalidad no se pronuncia sobre la solicitud del usuario, se entenderá otorgada la licencia de funcionamiento provisional.

La licencia provisional de funcionamiento tendrá validez de doce (12) meses, contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud.

DEL RÉGIMEN TRIBUTARIO DE LAS MYPE

Artículo 42.- Régimen tributario de las MYPE

El Régimen Tributario facilita la tributación de las MYPE y permite que un mayor número de contribuyentes se incorpore a la formalidad.

El Estado promueve campañas de difusión sobre el régimen tributario, en especial el de aplicación a las MYPE con los sectores involucrados.

DEL RÉGIMEN LABORAL ESPECIAL

Artículo 43.- Objeto

Créase el régimen laboral especial dirigido a fomentar la formalización y desarrollo de las Microempresas, mejorar las condiciones de disfrute efectivo de los derechos de naturaleza laboral de los trabajadores de las mismas.

Artículo 44.- Permanencia en el régimen laboral especial

Si en un ejercicio económico una Microempresa definida como tal en la presente Ley, inicialmente comprendida en el régimen especial supera el importe máximo de ingresos previstos en la presente Ley o tiene más de diez (10) trabajadores por un período superior a un año, será excluida del régimen laboral especial.

Artículo 45.- Remuneración

Los trabajadores comprendidos en la presente Ley tienen derecho a percibir por lo menos la remuneración mínima vital, de conformidad con la Constitución y demás normas legales vigentes.

Artículo 47.- El descanso semanal obligatorio

El descanso semanal obligatorio y el descanso en días feriados se rigen por las normas del régimen laboral común de la actividad privada.

Artículo 49.- El despido injustificado

El importe de la indemnización por despido injustificado es equivalente a quince (15) remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de ciento ochenta (180) remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonan por dozavos.

Artículo 53.- Fiscalización de las microempresas

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo realiza el servicio inspectivo, estableciendo metas de inspección anual no menores al veinte por ciento (20%) de las microempresas, a efectos de cumplir con las disposiciones del régimen especial establecidas en la presente Ley.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

Sétima.- Derogase la Ley Nº 27268, Ley General de la Pequeña y Microempresa; el segundo párrafo del artículo 48 de la Ley Nº 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, y todos los dispositivos legales que se opongan a la presente Ley.

II. PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DEL GERENTE DEL CONSORCIO HORIZONTAL DE EXPORTACIÓN

1. Tercera Parte: Procedimiento de Selección del Gerente de Consorcio Horizontal de Exportación.

1.1. Elaboración de los Términos de Referencia - TdR.

Los TdR serán elaborados por los miembros que constituyen el núcleo inicial del consorcio, con asesoría de Prompyme.

Los TdR deberán incluir por lo menos la siguiente estructura:

I. Antecedentes del Proyecto.
II. Justificación de la Contratación.
III. Objetivo de la Contratación.
IV. Descripción del Puesto.
V. Objetivos del Puesto.
VI. Responsabilidades y Funciones del Puesto.
VII. Poderes y Prerrogativas del Puesto.
VIII. Actividades a desempeñar por el Gerente del Consorcio.
IX. Resultado esperado de la Gestión.
X. Coordinación y Supervisión de la Gestión.
XI. Recursos que se pondrán a su disposición.
XII. Requisitos Académicos, de Experiencia y de Personalidad del Gerente.
XIII. Duración del Contrato.
XIV. Monto de los Honorarios y modalidad de pago

1.2. **Convocatoria.**

La convocatoria será pública, por medio del pago de un anuncio en prensa, sufragada por Prompyme.

La convocatoria debería realizarse con 3 meses de anticipación a momento de la contratación para poder decepcionar la mayor cantidad posible de Curriculums Vitae y poder iniciar la selección con holgura de tiempo.

1.3. **Comité de Selección.**

- Representante de las empresas miembro del Consorcio.
- Representante de Prompyme.
- Representante de Presidencia de Consejo de Ministros
- Representante de Banco Mundial

1.4**.** **Proceso de Selección.**

El proceso de Selección debería iniciarse una vez identificados por lo menos 20 potenciales profesionales al cargo.

El proceso debería tomar en su totalidad un máximo de 4 semanas, al final de las cuales se contaría con un profesional seleccionado.

La propuesta de proceso se expone a continuación:

i. Evaluación de antecedentes curriculares: Verificar que los antecedentes curriculares de los postulantes cumplan con los criterios de calificación establecidos en los TdR's.
ii. Evaluación Técnica: Verificación en detalle de que los postulantes se ajusten a los requerimientos de conocimientos y competencias técnicas del cargo, por medio de diversas técnicas de evaluación.
iii. Evaluación de Personalidad: Se busca conocer con la mayor certeza posible, el nivel de coincidencia de características de personales y de comportamiento a los requerimientos del cargo.
iv. Entrevista Laboral: Busca conocer a los postulantes que han pasado las tres etapas anteriores y establecer el nivel de ajuste global (experiencia, comportamientos, perfil de personalidad y motivación) a los requerimientos del cargo.

1.5**.** **Contratación.**

Seguir los procedimientos estándares en el sector privado, el Gerente General deberá estar en planilla así como su staff de colaboradores y contratados por la empresa creada por los miembros del consorcio.

El pago de sus honorarios sería 50% por Prompyme y 50% por los miembros del consorcio.

2. Recomendaciones.

Es importante considerar como requisito ético, que los candidatos al cargo, no tengan ningún vínculo de tipo: comercial, profesional, laboral o familiar con alguno de los miembros fundadores, ni futuros, del Consorcio, previo y posterior a la postulación y contratación por parte del proyecto.

El perfil del cargo deberá ser construido con precisión, para así conocer claramente las responsabilidades, a quién responde y cómo será valorizado su aporte a la organización.

El perfil deberá ser periódicamente revisado para adaptarlo a la evolución de las exigencias empresariales, causadas por los constantes cambios del entorno.

Los perfiles y características de los profesionales parte del staff, deberán ser actualizados de periódicamente para ajustarse a las nuevas exigencias del mercado internacional.

Estudiar la posibilidad de contratar a una empresa externa con experiencia en el manejo y contratación de Recursos Humanos, que realice la evaluación de los postulantes al cargo de Gerente de Consorcio.

Los miembros del consorcio deberán, al finalizar el apoyo económico del proyecto que paga el 50% de los honorarios del Gerente, estar dispuestos a asumir la totalidad de los mismos. Una muestra de incapacidad o falta de voluntad, no les permitiría ingresar al mencionado mecanismo de apoyo.

El Gerente deberá contar con la confianza del directorio para poder diseñar, implementar, dirigir y controlar las estrategias de desarrollo del Consorcio.

Los empresarios miembros del consorcio, deberán brindar todo tipo de apoyo a la gestión del Gerente General, dentro de la medida de sus capacidades.

Las empresas miembro del grupo, deberán formalizar su unión constituyendo formalmente un Consorcio y contratando al Gerente General.

Las empresas miembro del consorcio deberán decidir la modalidad y nivel de aporte de cada uno, así como los mecanismos por los cuales el Consorcio generará ingresos propios por los servicios que brinda, con la finalidad de que el Gerente del Consorcio pueda ejecutar sus planes de desarrollo empresarial colectivo.*

Obligaciones y funciones del gerente del consorcio horizontal de exportación

1. Primera Parte: Marco de Obligaciones y Funciones del Gerente del Consorcio Horizontal de Exportación.

La construcción del perfil del cargo, implica un análisis del trabajo a realizar por el Gerente y por consiguiente, conocer las obligaciones y funciones que deberá asumir y los atributos necesarios para desarrollarse en el cargo. Lo anterior, permitirá obtener la Descripción del puesto y los atributos personales para desempeñarse en el cargo.
El profesional seleccionado para desempeñarse como Gerente General del Consorcio Horizontal de Exportación, reportará al Presidente del Directorio y al Directorio de miembros asociados al Consorcio y tendrá a su cargo la responsabilidad de crear, organizar, dirigir y controlar, la estructura organizacional necesaria para que el consorcio logre sus metas, por medio de la contratación de profesionales que estarán al servicio de los miembros del consorcio.

1.1. **Descripción de Puesto.**

Misión / Objetivos del puesto:

Formular, organizar, dirigir y controlar la estrategia organizacional que logre cumplir con los objetivos de crecimiento empresarial y personal de los miembros que componen el Consorcio.

Constituir formalmente un consorcio.

1.2. **Obligaciones.**

De Gestión

· Crear una Cultura asociativa en el grupo de empresas participantes del futuro consorcio.
· Ayudar a las empresas a determinar objetivos comunes y realizables y trazar la ruta para alcanzarlos.
· Orientar a las empresas en el proceso de establecimiento de un grupo organizado.
· Redactar el Plan Estratégico y de Acciones Piloto de negocios, productivas, prospección comercial, entre otros documentos importantes para el futuro Consorcio
· Velar por que la oferta exportable de las empresas miembro del consorcio cumpla con los requisitos de calidad, cantidad, diseño, técnicos, y demás de los mercados internacionales a los cuales pretenden exportar.
· Proponer y participar de la selección del personal calificado y con experiencia para formar el staff del consorcio.
· Zanjar controversias entre los miembros.
· Responsable del manejo financiero del consorcio, del control de los Estados Financieros, de las gestiones ante los organismos financieros nacionales para acceder a créditos y otros mecanismos de financiamiento.
· Identificar los servicios que los miembros del Consorcio podrían necesitar y diseñar los mecanismos para que sean creados, puestos a disposición de los socios, para incrementar sus capacidades y posibilidades para exportar sus productos, así como velar por su mantenimiento, mejoramiento y desarrollo permanente.
· Diseñar mecanismos de generación de ingresos para el sostenimiento de los servicios que brindará el Consorcio.
· Otras obligaciones que designen los miembros del consorcio.

<u>De Promoción y Comerciales.</u>

· Capacitar a los miembros del consorcio acerca de la realidad del comercio internacional, los mecanismos de internacionalización empresarial, acerca de los TLC's,

las barrearas arancelarias y para arancelarias, tendencias de mercado, procesos logísticos, proceso de exportación, entre otros temas relevantes.

· Investigar los mercados internacionales y las tendencias de consumo de los productos, para elaborar perfiles de mercados y de productos pertinentes.

· Elaborar y mantener una base de datos de importadores, distribuidores, representantes en los diversos mercados a los que pretendan exportar.

· Identificar y seleccionar las exhibiciones comerciales internacionales y nacionales, que sean de interés para el consorcio y sus miembros, así cómo organizar la participación del Consorcio (con las empresas o solo como Consorcio, en representación de las empresas) en las mismas.

· Acompañar a los miembros en sus actividades comerciales colectivas nacionales e internacionales, sean éstas ferias, misiones, ruedas de negocios.

· Promocionar la oferta exportable de las empresas miembro del consorcio, por medio de los diversos canales que estructure y por medio de los mecanismos puestos a disposición por las instituciones público privadas.

· Analizar e Identificar mercados internacionales que sean accesibles para la oferta exportable de la empresa miembro del consorcio.

· Otras obligaciones que designen los miembros del consorcio.

1.3. Funciones y responsabilidades

El Consultor que será seleccionado para desempeñarse como Gerente del Consorcio Horizontal de Exportación en cada sector priorizado en el Proyecto, deberá por lo menos cumplir con las siguientes Funciones:

Representante Legal y responsable ante la Ley, del Consorcio Horizontal de Exportación.

Responsable por el buen manejo administrativo del Consorcio Horizontal de Exportación.

Responsable por el desarrollo y crecimiento económico y empresarial del Consorcio Horizontal de Exportación y, así mismo, de manera indirecta, de las empresas miembros del Consorcio.

Elaborar y proponer, al Directorio del Consorcio Horizontal de Exportación, el Plan Operativo y Presupuesto anual de la entidad para su aprobación.

Responsable por el cumplimiento del Plan Operativo Anual y del Presupuesto Anual, ante el Directorio del Consorcio Horizontal de Exportación.
Responsable de diseñar y apoyar el proceso de selección de nuevos miembros.
Establecer y mantener vínculos con contactos empresariales, las instituciones de apoyo y las entidades administrativas pertinentes y actuar como intermediario entre éstas y los empresarios.
Liderar y motivar a los miembros del consorcio para el logro de los objetivos comunes.
Diseñar e implementar el plan de comercialización del consorcio.
Definir la estrategia de publicidad y promoción del consorcio.
Investigar, analizar e interpretar las necesidades del mercado local e internacional.
Definir y sugerir los cambios en el diseño, composición, producción, comercialización de los productos o de los servicios de los socios, par que coincidan con los requerimientos internacionales.
Definir, identificar, negociar, mantener y desarrollar los canales de distribución internacionales adecuados para los productos de los miembros del consorcio.
Otras funciones que el Directorio le encargue.

1.4. Tareas

Investigar y proponer la forma jurídica que deberá adoptar el futuro Consorcio y participar en la decisión de la misma.
Redactar los Estatutos y Reglamento del Consorcio, en conjunto con los miembros del directorio.
Efectuar un diagnóstico profundo y completo, de las empresas que conformarían el futuro Consorcio Horizontal de Exportación, respecto de las capacidades de gestión de los aspectos:
Administrativos,
Recursos Humanos,
Financieros / Contables,
Productivos,
Comerciales,
Logísticos,
Control.

Efectuar un diagnóstico profundo y completo, de las empresas que conformarían el futuro Consorcio Horizontal de Exportación, respecto de las capacidades:

Productivas,

Comerciales,

Logísticas,

Financieras,

Establecer claramente, de forma grupal, los objetivos, la estrategia para alcanzarlos, los indicadores de desempeño y medios de control del futuro Consorcio, por medio de reuniones grupales o individuales con los miembros del consorcio.

Promover, establecer y mantener un consenso en las decisiones, entre los miembros del consorcio.

Promover el desarrollo de las relaciones comerciales y sociales entre los socios del consorcio para fortalecer los vínculos y cohesionar al grupo.

Elaborar un plan estratégico del Consorcio que incluya por lo menos:

Determinar el tipo de Consorcio que se creará (Promoción o Promoción y Ventas).

Diseño de la estructura organizacional del Consorcio de acuerdo al tipo de consorcio seleccionado.

Diseño de la gestión administrativa del Consorcio.

Diseño de los procesos de promoción comercial y de comercialización internacional.

La estrategia de fortalecimiento de la cultura asociativa,

La estrategia de fortalecimiento de las capacidades económicas y productivas de los miembros del consorcio.

La estrategia de planes piloto de compras y ventas grupales.

Organizar, motivar y liderar a los miembros del Consorcio para la consecución de los objetivos dispuestos en los planes estratégicos.

Detallar en el plan estratégico del Consorcio los tipos de servicios que brindará a los asociados.

Hacer que las empresas tomen conciencia de la posibilidad de obtener beneficios mediante la cooperación y, en consecuencia, reducir la incertidumbre relacionada con el concepto de los Consorcios.

Realizar evaluaciones de proyectos productivos y comerciales en mercados internacionales.

Elaborar planes de marketing, financieros y de gestión en mercados internacionales.

Negociar e interactuar con las diferentes entidades que participan de la gestión internacional, con personas y mercados de diferentes culturas y perfiles.
Conocer en detalle cada área del consorcio (finanzas, marketing, contabilidad, recursos humanos, etc.).
Preparar y analizar proyecciones financieras (presupuestos y flujos de caja).
Analizar alternativas de financiamiento y mecanismos para su consecución.
Presentar periódicamente reportes de avance de y logros de los objetivos propuestos en el plan estratégico y operativo anual.
Otras obligaciones que designen los miembros del consorcio.

Requisitos y perfil del gerente del consorcio horizontal de exportación

1. Segunda Parte: Requisitos y Perfil del Gerente de Consorcio Horizontal de Exportación.

La personalidad, motivación, formación ética, académica y experiencia del futuro gerente del consorcio horizontal de exportación, son elementos determinantes para la formación y cohesión del grupo de empresarios MYPE, que se juntarán para crear el consorcio.

1.1. Requisitos Académicos

Los Gerentes de Consorcios deberán ser profesionales con formación universitaria, de las carreras de:
Administración de Empresas,
Administración de Negocios Internacionales,
Ingeniería Comercial,
Ingeniero Industrial
Economía.
De preferencia con Maestría en Comercio Internacional o Administración de Empresas.
En el caso de que no se logre conseguir la postulación de profesionales con los requisitos académicos arriba mencionados o en el caso que los honorarios propuestos no cubran las expectativas de los profesionales con formación universitaria, con o sin

Maestría, se podría tomar en consideración la posibilidad de contratar los servicios de un profesional con formación Técnica Superior o especialización en:
Administración de Empresas,
Administración de Negocios Internacionales.

1.2. Requisitos Profesionales o de Experiencia

Deberá tener experiencia en la formación y dirección de grupos de trabajo o equipos interdisciplinarios.
Deberá tener un conocimiento amplio, sino profundo, y experiencia, del sector en el cual operan los miembros.
Deberá tener contactos personales en el sector en el cual se desenvuelven los empresarios miembros del futuro consorcio.
Deberá tener la capacidad de solucionar controversias internas.
Deberá tener capacidad negociadora interna como externa.

- Tener no menos de cinco (5) años de experiencia en actividades operativas relacionadas al comercio exterior.
- Tener no menos de tres (3) años de experiencia en cargos de gerenciales en el sector privado.
- Contar con, por lo menos, dos (2) años de experiencia profesional en proyectos o iniciativas relacionadas con articulación empresarial horizontal.
- Poseer conocimientos avanzados de inglés.
- Poseer conocimientos de paquetes informáticos.

1.3. Atributos del Perfil

Por ello podríamos categorizar los requisitos y atributos del perfil en tres grandes bloques a ser evaluados, que serían Habilidades Generales, Habilidades Técnicas y Habilidades de Gestión[1].

1.3.1. Habilidades Generales

El Gerente del Consorcio deberá mostrar que tiene:

Orientación al logro: es capaz de establecer y comunicar las metas de la organización, de impulsar el logro de las mismas utilizando medidas eficaces de gestión.

Orientación hacia las personas: es capaz de dirigir los esfuerzos, los recursos humanos y los medios de la organización hacia la consecución de objetivos organizacionales, que a su vez se traduzcan en un impacto positivo en la sociedad, en la comunidad, en los clientes y en el personal de la misma.

Compromiso con la Organización: es capaz de alinear su propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas de la organización, de forma tal que impulse dichas metas y cumpla con la misión de la organización.

Integridad y Ética Profesional: Procede con integridad y de acuerdo a las normas y políticas de la organización. Muestra y posee una conducta honesta y profesional. La transparencia de su gestión, le permite darla a conocer de forma clara y precisa. Debe traslucir una sólida base moral y ética personal y profesional. Debe demostrar un irrestricto respeto a la formalidad empresarial y al cumplimiento de los deberes tributarios.

Trabajo en equipo y cooperación: Es capaz de trabajar con otras personas, de formar grupos, de contribuir al éxito de objetivos comunes, de apoyar a otras personas, de compartir habilidades y conocimientos. Permite y promueve el aporte de ideas de otras personas, respeta las opiniones de los demás. Es capaz de resolver conflictos grupales e interpersonales. Reconoce que sus actos tienen repercusión en la organización y en los demás.

Proactividad: Demuestra tener iniciativa, dinamismo e interés. Contribuye activa y constructivamente en beneficio de la organización. Afronta los problemas con una actitud positiva y previsora, propone soluciones creativas y participa efectivamente en la

implementación y ejecución de las actividades requeridas para el desarrollo de la organización.

Flexibilidad: Tiene la capacidad de modificar su conducta de acuerdo a los cambios observados en su entorno, demostrando tener criterio en sus decisiones. Es capaz de manejarse frente a diversos interlocutores, contextos y valora perspectivas distintas y/o encontradas, pudiendo adaptar su enfoque acorde al entorno en el cual se desenvuelva.

Compromiso con el Aprendizaje: Muestra interés de aprender nuevas técnicas, tecnologías, experimentar alternativas novedosas o diferentes, tomando en consideración los riesgos que éstas puedan acarrear a la organización.

2.3.2. Habilidades Técnicas

Dominio técnico profesional: Demuestra dominio de su campo de especialización y tener los conocimientos técnicos, profesionales y gerenciales necesarios para desempeñar a cabalidad sus funciones. Así mismo, busca conocer los resultados de su gestión para realizar los cambios necesarios, además de tener la capacidad de evaluar puntos de vista diferentes o nuevos, para solucionar problemas relacionados al trabajo y poder cuestionar los métodos tradicionales.

Capacidad Cognitiva: Debe ser capaz de descomponer, en todas sus partes, los problemas y situaciones laborales y, al analizarlas y reflexionar sobre ellas de manera racional y sistemática, identificar conexiones y resolver los problemas.

Uso de Tecnología: Manejar y/o conocer las tecnologías relacionadas con su sector de actividad.

2.3.3. Habilidades de Gestión

Liderazgo de Visión: Propone metas de largo plazo en base a la visión organizacional, las comunica claramente logrando comprometer y motivar a los demás miembros, para que las adopten y logren. Es capaz de liderar eficaz y eficientemente a los grupos de trabajo de la organización, direccionándolos, en base a la previsión de los posibles

escenarios, e inspirándoles valores que los motiven. Así mismo, lidera a los equipos por medio del ejemplo.

Establecer relaciones: Genera y mantiene redes de contactos con personas, interna y externamente y con instituciones que permitan a la organización lograr sus objetivos.

Comprender el Entorno Organizacional: Es capaz de identificar y entender las relaciones de fuerza entre los distintos integrantes de su organización y de otras, así como identificar a las personas con capacidad de decisión y las que influyen sus decisiones, para alinear sus expectativas con las de la organización. Así mismo, deberá identificar, entender y/o influir en la cultura organizacional.

Planificación y Gestión: Estructura y Organiza un Plan Estratégico para la organización, en el cual se plasme las prioridades organizaciones, los objetivos y el uso eficaz de los tiempos, los recursos y los medios. Así mismo, implementará un mecanismo de control y evaluación, del desempeño de los indicadores establecidos, de corto y largo plazo, y decidirá las acciones preventivas y/o correctivas. También deberá diseñar e implementar una estrategia para desarrollar un ambiente laboral adecuado y motivador.

Desarrollo de Personal: Deberá estar en la capacidad de desarrollar una política laboral propia, en la cual se definan los incentivos y mecanismos necesarios, para que el personal de la organización perciba un clima de desarrollo y crecimiento profesional y de ésta manera conseguir retener a los valores asegurándoles cumplir con sus expectativas y necesidades profesionales y personales actuales y futuras y les permitan desarrollar su potencial de habilidades y capacidades en beneficios de ellos mismos y de la organización.

Así mismo, deberá demostrar:

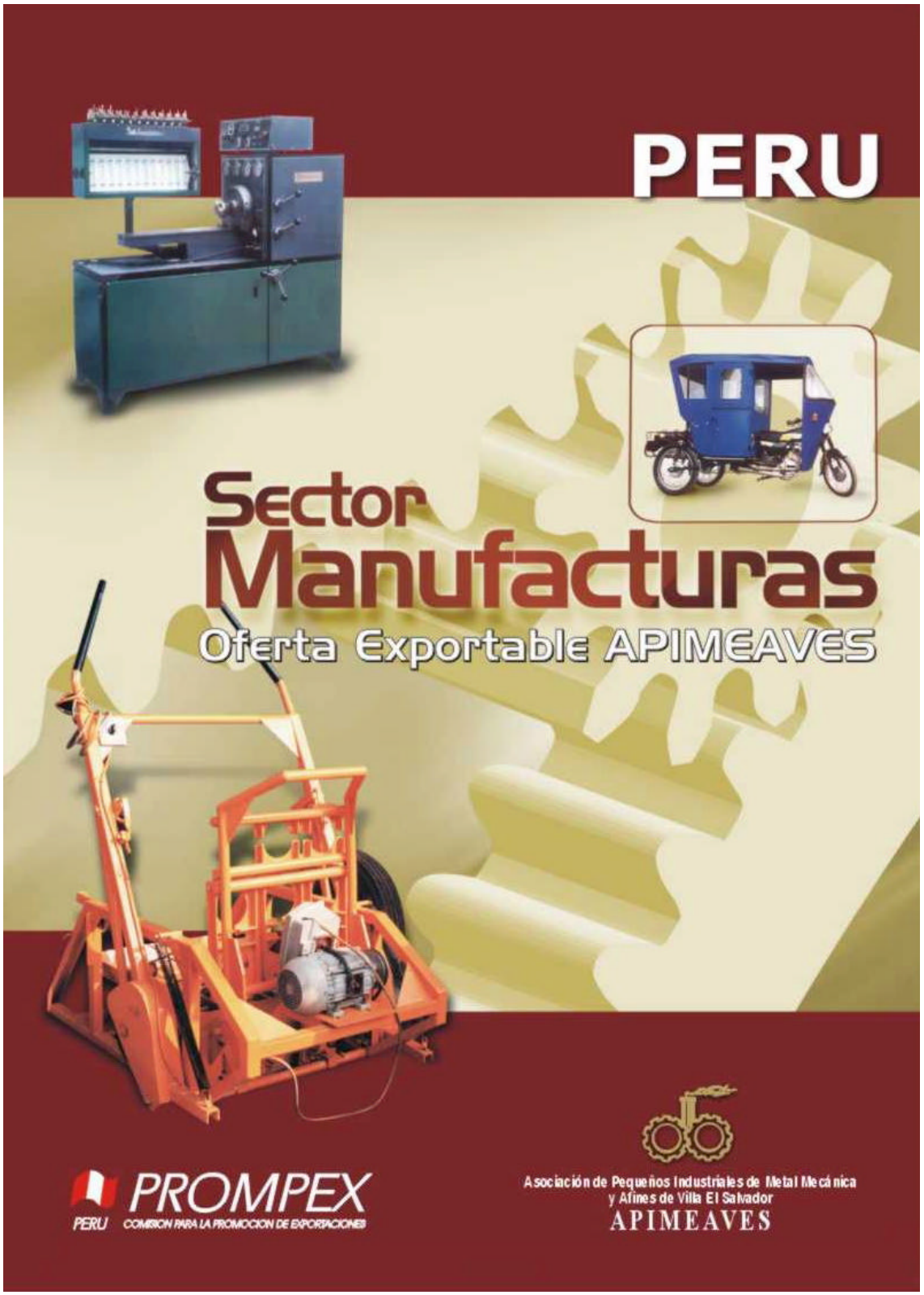
No tener antecedentes penales, ni judiciales.

Dotes de liderazgo y motivación del grupo empresarial.

Carácter e independencia necesarios para poder poner freno a los empresarios, socios o no del consorcio, que traten de intimidarlo o sobornarlo.

Deberá tener la capacidad y voluntad de ayudar a los miembros y futuros miembros del consorcio en conseguir los objetivos estratégicos.

III. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS METALMECANICOS Y OFERTA EXPORTABLE DE LAS PYMES APIMEAVES.



Acrílicos y Metales S.A.

ACRIMETAL S.A.
Maniquíes, Organizadores, Artículos de Publicidad

ACRILICOS Y METALES SA - ACRIMETAL es una empresa manufacturera nacional, localizada en el Parque Industrial de Villa El Salvador que brinda a sus clientes, innovadores productos con calidad de exportación en los rubros de maniquíes, artículos de fibra de vidrio, muebles de oficina, así como accesorios diversos a base de metal, acrílico y melamine.

Acrimetal surgió como una microempresa en 1988. Progresivamente, gracias a su puntualidad, calidad, eficiencia en costos, agresiva innovación y compromiso con el cliente, Acrimetal ha logrado constituirse en el líder nacional en el segmento de maniquíes de fibra de vidrio. Sus principales clientes incluyen a compañías locales y extranjeras líderes en sus respectivas industrias como son la cadena de supermercados Metro y las cadenas comerciales Saga Falabella y Ripley.

La empresa ha crecido de modo importante en los últimos años (crecimiento promedio anual de 48% en ventas entre 1998 y 2002), lo cual ha sido posible gracias a la inversión en creación de nuevos diseños, equipos e infraestructura y la formación de nuevos operarios altamente calificados.

Acrimetal ha sabido demostrar una alta confiabilidad como empleador, proveedor, aliado y cliente. Ello le ha valido ser galardonada como una de las mejores empresa en el Parque Industrial de Villa El Salvador. Asimismo, su caso ha sido presentado en dos estudios de relevancia nacional e internacional: (a) La Inversión en el Perú: 2002-2003, y (b) "La transición hacia la mediana empresa y el desarrollo exportador", presentado en Inglaterra en julio del 2002.

ACTIVIDADES PRINCIPALES

Manufactura en fibra de vidrio, metal y melamine.
Restauraciones y reparaciones en los rubros citados.

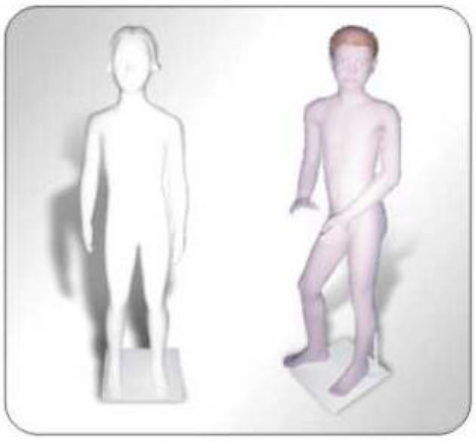
Datos de la Empresa

Nombre de la Empresa	ACRÍLICOS Y METALES S.A.
Representante	ARÓN PRADO LEÓN
Dirección	AV. SEPARADORA INDUSTRIAL, PARCELA II, MZ. H1, LT. 7C PARQUE INDUSTRIAL VILLA EL SALVADOR, LIMA - PERÚ
Teléfonos	(51 1) 287-8440 / 287-5933
Fax	(51 1) 287-8440
E-mail	ventas@acrimetal.com
Web Site	www.acrimetal.com

Información Técnica

ACRIMETAL

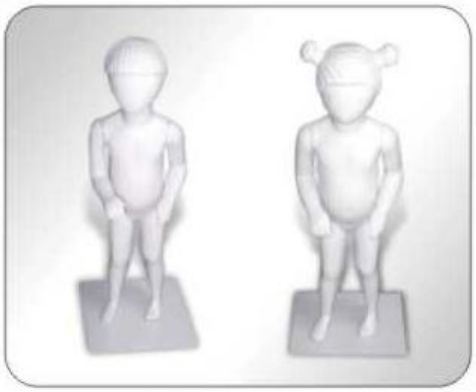
Principales productos de exportación



Modelo Boobo

Partida Arancelaria 9618000000

Descripción Técnica:
Material: MAT-450 (2 capas) trabajado con resina poliéster.
Acabado Final: Pintura tipo glos. Sistema de articulación metálico en hombros.



Modelo Simpson

Partida Arancelaria 9618000000

Descripción Técnica:
Material: MAT-450 (2 capas) trabajado con resina poliéster.
Acabado Final: Pintura tipo glos. Sistema de articulación metálico en hombros.

Maniquie Dama Completa y Dama ¾ con base regulable

Partida Arancelaria 9618000000

Descripción Técnica:
Material: MAT-450 (2 capas) trabajado con resina poliéster.
Acabado Final: Pintura tipo glos. Sistema de articulación metálico en hombros.

ALFATEC S.A.C.

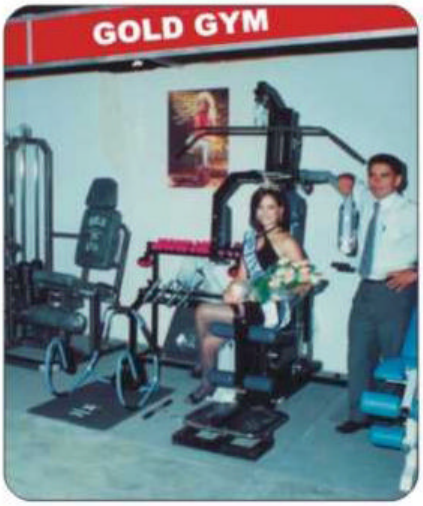
ALFATEC S.A.C.

GOLD GYM, FITNESS FACTORY es una compañía que se inició fabricando estructuras para seguridad y decoración en metal forjado. A partir de 1994, realiza la producción de equipos para FITNESS.

Aspectos como la calidad de sus productos y la particular presentación en los acabados son su principal cualidad para destacar en el mercado nacional, llegando en la actualidad a atender no sólo a gimnasios, sino también a clubes, hoteles, academias, universidades, colegios, empresas privadas, etc.

Tener un especial cuidado en controlar el proceso de fabricación de sus productos, desde el diseño y selección de materiales hasta el acabado final; así como el servicio post-venta, es una constante en la compañía.

Uno de sus principales objetivos es buscar satisfacer al cliente a través de una oferta muy variada de diseños, que respondan a cada uno de los requerimientos del usuario final.



Datos de la Empresa

Nombre de la Empresa	ALFATEC S.A.C.
Representante	PEDRO ALFARO GIL
Dirección	AV. SEPARADORA INDUSTRIAL MZ. N1 LT. 17, PARQUE INDUSTRIAL VILLA EL SALVADOR, LIMA 42
Teléfono	(51 1) 288-2224
E-mail	goldgym@latinmail.com alfaro_pedro@latinmail.com
Web Site	www.goldgymfitness.com

Información Técnica

ALFATEC S.A.
Productos

Mega Gym
Partida Arancelaria 9506910000

Dimensiones:
- Largo 66 cm
- Ancho 26 cm
- Alto 83 cm

Escaladora
Partida Arancelaria 9506910000

Dimensiones:
- Largo 34 cm
- Ancho 20 cm
- Alto 61 cm

Juego de Sala
Partida Arancelaria 9403200000

Dimensiones:
- Largo 1.80 mt
- Ancho 3.80 mt
- Alto 1.32 mt

Bicicleta Spinning
Partida Arancelaria 9506910000

Dimensiones:
- Largo 49 cm
- Ancho 63 cm
- Alto 45 cm

Dynamic Trainer
Partida Arancelaria 9506910000

Dimensiones:
- Largo 68 cm
- Ancho 48 cm
- Alto 84 cm

C.N.C. Industrial S.R.Ltda

C.N.C. INDUSTRIAL S.R.LTDA., es una empresa industrial dedicada a la transformación de motos a mototaxis y motofurgones, así como también a la fabricación de partes y piezas de mototaxis. Cuenta para ello con personal altamente capacitado en producción en serie y aplicación de normas japonesas de control de calidad.

En razón al requerimiento del mercado y por la demanda existente en el uso de estos vehículos menores, la empresa ha creído conveniente preparar una línea de transformación de motos a mototaxis contando para ello con las máquinas herramientas necesarias como Matrices, Moldes, Machinas, Jigs y dispositivos de control para la fabricación en serie de estos vehículos.

C.N.C. está catalogada como la primera ensambladora de mototaxis en el Perú, después de HONDA que cuenta con una ensambladora propia. Además, ha ganado el Premio a la Excelencia PYME 2001, concurso realizado entre las empresas del Parque Industrial de Villa El Salvador.
C.N.C. ensambla vehículos para las marcas JIALING, ZONG-SHEN, SENKE, JUMBO, BAJAJ, entre otras.

Datos de la Empresa

Nombre de la Empresa	C.N.C. INDUSTRIAL S.R.Ltda.
Representante	CESAR MELENDEZ CASTILLO
Dirección	PARCELA II Mz. T Lote 11 PARQUE INDUSTRIAL VILLA EL SALVADOR LIMA-PERU
Teléfono	(51 1) 288-0696
Nextel	(51 1) 816-1207 / 816-1208
E-mail	cncindustrial@infonegocio.net.pe

Información Técnica

C.N.C. Industrial S.R.Ltda

Especificaciones Técnicas

Este proceso de transformación parte de una moto lineal y tiene las siguientes características técnicas:

Clase	: Vehículo Automotor Menor
Marca	: (el de la motocicleta lineal)
Modelo	: Modelos varios
Tipo de carrocería	: Trimóvil de pasajeros
Año de Fabricación	: (el de la motocicleta lineal)
Serie	: (el de la motocicleta lineal)
N° de Motor	: (el de la motocicleta lineal)
Capacidad del Motor	: 125 c.c.
Combustible	: Gasolina
N° de cilindros	: 01
N° de ruedas	: 03
Largo	: 2.84 m.
Ancho	: 1.35 m
Alto	: 1.70 m.
Peso Seco	: 220 Kg.
Carga útil	: 270 Kg.
Peso Bruto	: 490 Kg.

Modelos de Mototaxi

Modelo Básico:	Sirve para transportar pasajeros (3), está conformado por un asiento de pasajeros, estructura de techo y toldo. Kit de rueda posterior.
Modelo Convencional:	Está conformado por el modelo básico, más carenado delantero, cobertor central y cobertor posterior.
Modelo Furgón:	Sirve para carga (250 Kg. Máximo). Está conformado por una tolva en forma de baranda, se asemeja a la de una camioneta Pick Up.
Modelo Furgón con Tolva:	Sirve para carga (250 Kg. Máximo). Está conformado por una Tolva cerrada con plancha metálica, además tiene una tapa que cubre la Tolva en la parte superior.

Modelo Básico
Partida Arancelaria 8711200000

Modelo Convencional
Partida Arancelaria 8711200000

Modelo Furgón con Baranda
Partida Arancelaria 8711200000

C.N.C.
INDUSTRIAL S.R.Ltda.

Inversiones e Industrias Padilla S.A.C.

INVERSIONES E INDUSTRIAS PADILLA S.A.C. es una empresa que cuenta con 10 años en el mercado, dedicada a la fabricación de productos con fibra de vidrio (PRFV), de igual forma desarrolla e implementa diferentes proyectos, tanto en la rama industrial como en la línea de artículos para el hogar.

En INDUPSA, todos los productos son fabricados teniendo en cuenta diversos controles de calidad con el fin que el cliente se encuentre satisfecho y seguro de su compra. Los productos están dirigidos a diversos sectores del mercado, en los que podemos destacar la industria de la construcción, pesquería, minería, transporte, bellas artes, arquitectura, etc.

En la actualidad trabaja con empresas líderes en los sectores industrial y de acabados para la construcción tales como Honda del Perú, Compañía de Seguridad PROSEGUR S.A., entre otras.

La aceptación en el mercado de los productos elaborados por INDUPSA, se debe a su excelente calidad, garantizada por las materias primas utilizadas y por su personal altamente capacitado y experimentado.

Datos de la Empresa

Nombre de la Empresa	INVERSIONES E INDUSTRIAS PADILLA S.A.C.
Representante	LUIS JORGE PADILLA CASTAÑEDA
Dirección	PARCELA II, MZ. G1, LOTE 2 PARQUE INDUSTRIAL CONO SUR VILLA EL SALVADOR, LIMA 42 - PERU
Teléfono	(51 1) 288 1919
Fax	(51 1) 287 2010
E-mail	indupsa@hotmail.com

Información Técnica

INDUPSA
Productos

Partes de Mototaxi (Línea Automotriz)

Partida Arancelaria 8708290000

Sector: Automotriz
Nombre del Producto: Techo, guardafango y tapas laterales de motor
Especificación Técnica: Espesor 3 mm., Fibra de vidrio Matt 450

Transformación de Vehículos en Ambulancias

Partida Arancelaria 8708000000

Sector: Automotriz - Fibra de Vidrio
Nombre del Producto: Equipo para implementación de ambulancias.
Descripción Técnica: Recubrimiento acústico e implementación de muebles para equipo médico.

Acabados para la Construcción

Tina Spa

Partida Arancelaria 3922101000

Sector: Construcción
Descripción: Tinas para baño y club campestre (piscinas - spa) con equipo hidromasaje.
Especificación Técnica: 2.10 x 2.10 x 1.00, en fibra de vidrio y velo de superficie. Diversos colores.

Tina Esquinera Bali

Partida Arancelaria 3922101000

Sector: Construcción
Descripción: Tinas para baño en fibra de vidrio con piso antideslizante con o sin equipo hidromasaje (opcional).
Especificación Técnica: 1.50 x 1.50 x 0.50.

Industrias de Maquinarias S.A.C.

INDUSTRIAS DE MAQUINARIAS S.A.C.
Fabricantes de Maquinarias para Construcción Civil y Equipos en General

INDUSTRIAS DE MAQUINARIAS S.A.C. es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de maquinarias para la construcción de obras civiles, edificación, pavimentación y movimiento de materiales. Cuenta con una amplia cartera de clientes a nivel nacional, además busca tener presencia en mercados andinos como los de Bolivia, Colombia y Ecuador.

Inicia operaciones en enero del 2001 en el Parque Industrial de Villa El Salvador, teniendo como Director Gerente al Sr. Eleuterio Moreno Durand, gestor de Industrias Hormigoneras Peruanas S.A. - INHORPERSA, empresa con la cual obtuvo los premios Trofeo Internacional a la Calidad (Madrid, 1995) y Empresa Peruana del Año (1998) en reconocimiento a la calidad de los productos INHORPERSA. La obtención de dos premios al Empresario del Año, otorgados por el Banco de Crédito del Perú y el Municipio de Villa El Salvador, han cimentado el prestigio de este destacado empresario.

Cuenta con la mejor tecnología, un estricto control de calidad y una constante innovación de productos, lo que le permite ofrecer equipos INHOPERSA de calidad y alto rendimiento.

Datos de la Empresa

Nombre de la Empresa	INDUSTRIAS DE MAQUINARIAS S.A.C.
Representante	ELEUTERIO MORENO DURAND
Dirección Oficina	MZ. G LOTE 03, PARQUE INDUSTRIAL VILLA EL SALVADOR, LIMA - PERU
Dirección Planta	MZ. H LOTE 1-C, PARQUE INDUSTRIAL VILLA EL SALVADOR, LIMA - PERU
Telefax	(51 1) 493-1751
E-mail	idmsac@latinmail.com

Información Técnica

INDUSTRIAS DE MAQUINARIAS S.A.C.

MEZCLADORA DE CONCRETO

Tipo Trompo

Ideal para llenado de techos, columnas, vigas, cimientos, pisos, veredas y otros trabajos de construcción de alta performance.

- Mezcladora de concreto de 6p³. Tipo trompo, equipada con un motor a gasolina marca Briggs & Stratton de 5HP.
- Mezcladora de concreto de 7p³. Tipo tolva, equipada con un motor a gasolina marca Kohler de 16 HP, arranque manual.
- Mezcladora de concreto de 9p3. Tipo trompo, equipada con un motor a gasolina marca Kohler de 8HP, arranque manual.
- Mezcladora de concreto de 12p³. Tipo tolva, equipada con un motor diesel marca Ruggerini de 24.4 HP, arranque eléctrico a batería.

Partida Arancelaria

< 3 m³	8474311000
> 3 m³	8474319000

ELEVADOR DE PLATAFORMA

Modelo EIH-500, equipada con un motor a gasolina marca Kohler de 16 HP, arranque manual. Diseñada para transportar diversos tipos de carga de hasta 500 kg. Su estructura de paños permite incrementar la altura en tramos de 3mts.

Partida Arancelaria

8427900000

VIBRADOR DE AGUJA

Cabezal de 1 1/2" de 6mts. De largo, equipado con un motor a gasolina marca Briggs & Stratton de 5 HP. Se utiliza para remover mezcla en pistas de aterrizaje, zapatas, columnas, etc.

Partida Arancelaria

8467192000

BLOQUETERAS

Partida Arancelaria 8464900000

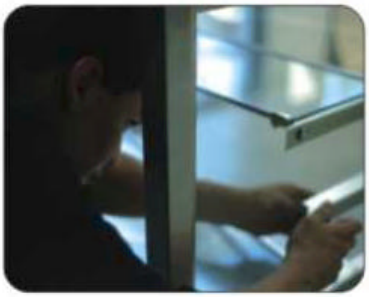
Ponedora

Rosacometa

Mesa Vibradora

Máquinas utilizadas para la fabricación de bloques de concreto. Llevan un motor trifásico de 2.4 HP, a 3600 RPM.

Inversiones Aire Andino S.A.C.



INVERSIONES AIRE ANDINO S.A.C.

Líderes en Frío

INVERSIONES AIRE ANDINO S.A.C. está dedicada a la fabricación de equipos de refrigeración en general, ofreciendo a sus clientes, equipos para la conservación y exhibición de tortas, pasteles, lácteos, carnes, embutidos, bebidas y helados. Cuenta con 24 años de experiencia, en los cuales ha ofrecido equipos fabricados con excelentes materiales, muy buenos acabados, garantía de fábrica, financiamiento directo y servicios post venta, como por ejemplo su Servicio Técnico Especializado, que atiende consultas y requerimientos de los clientes. Además, su compromiso con la puntualidad y precios competitivos, la hacen una de las principales alternativas del mercado.

Tiene fuerte presencia en el mercado nacional, especialmente en la ciudad de Lima, donde sus equipos se encuentran en las principales bodegas, panaderías, pastelerías, mercados y en cualquier tipo de negocio que requiera línea de frío para sus productos.

Actualmente está dirigiendo esfuerzos hacia la expansión de sus productos hacia los mercados internacionales, principalmente el mercado andino.

Datos de la Empresa

Nombre de la Empresa	INVERSIONES AIRE ANDINO S.A.C.
Representante	SERGIO OSCCO CÁCERES
Dirección	AV. SEPARADORA INDUSTRIAL MZ. F1, LOTE 10 PARQUE INDUSTRIAL VILLA EL SALVADOR, LIMA - PERU
Telefax	(51 1) 493-0758 / 493-0059
E-mail	aireandino@lycos.com

Información Técnica

INVERSIONES AIRE ANDINO S.A.C.

Exhibidora en L

Partida Arancelaria 8418500000

Exhibidora en L Modelo Invertida para Lácteos

Características:

Medidas:

Largo: 1.20 x 0.90 x 2.20m Ancho: 0.83m Alto: 1.40m

- Estructura en acero mate 304 de 1/40"
- Con vidrio doble curva
- 03 repisas
- Sistema de frío con tubería de cobre
- Cámara de conservación
- Unidad de refrigeración 1/3 HP Tecumseh Francés
- Control de temperatura regulable
- Base de fierro forrada en acero
- Sistema de iluminación

Exhibidora para Carnes

Partida Arancelaria 8418500000

En acero inoxidable

Características:

Medidas:

Largo: 1.20 x 2.00m Ancho: 0.90m Alto: 1.30m

- Estructura en acero mate de 1/40"
- Con vidrio curva modelo en C
- Bandeja con rejillas plastificadas
- Sistema de frío por aire. "Tiro forzado"
- Cámara de conservación para carnes
- 02 unidades de refrigeración
  3/4 HP Tecumseh Francés
  1/3 HP Tecumseh Francés
- Base de fierro forrado en acero
- Patas en tubo de acero

Exhibidora para Postres y Tortas

Partida Arancelaria 8418500000

Vitrina exhibidora para postres y tortas Modelo Full Visión en acero inoxidable.

Características:

Medidas:

Largo: 1.50m Ancho: 0.80m Alto: 1.40m

- Estructura en acero mate de 1/40"
- Con vidrio curva modelo en C
- 03 repisas de vidrio con filetes de acero
- Cámara de conservación
- Sistema de frío con tubería de cobre
- Unidad de refrigeración 1/4 HP Tecumseh Francés
- Control de temperatura regulable
- Base de fierro con garruchas movibles
- Sistema de iluminación

JOVIPSA

JOVIPSA
ACERO QUIRURGICO

JOVIPSA es una pequeña empresa que fabrica productos con el mejor acero inoxidable tipo quirúrgico que existe en el mundo (18-8"), conocido también como el metal higiénico. De esta manera la vida útil de sus productos es eterna y al mismo tiempo se convierten en una buena alternativa para mejorar la salud, economía y bienestar del usuario.

Inicia actividades en el año 1988, en un local situado en el Parque Industrial de Villa El Salvador, con la finalidad de dedicarse a la fabricación de recipientes y utensilios para uso en hogares, hoteles, clínicas y otros.

Sus capitales son totalmente peruanos y durante los últimos 10 años la empresa ha tenido un acelerado crecimiento, llegando a tener una excelente participación en el mercado nacional. Recientemente, han surgido varios competidores, pero gracias a su experiencia empresarial, dedicada a diseñar la línea más completa en acero inoxidable, ha sabido mantener su liderazgo.

Actualmente el 70% de su producción se destina a hoteles y clínicas, y un 30% a los hogares. Cuenta con un departamento de control de calidad encargado de evaluar los procesos de producción en toda la línea.

Su planta tiene un área de 500m², cuenta con personal altamente calificado, egresados de los principales institutos de formación tecnológica del país.

Datos de la Empresa

Nombre de la Empresa	JOVIPSA
Representante	VÍCTOR PINTO MAMANI
Dirección	PARCELA II, MZ. H1, LOTE 13 PARQUE INDUSTRIAL VILLA EL SALVADOR - LIMA - PERÚ
Teléfono	(51 1) 493-0605
Fax	(51 1) 493-0605
E-mail	jovipsa@hotmail.com

Información Técnica

JOVIPSA

Equipos y Maquinarias

Actualmente cuenta con la siguiente maquinaria:

- Torno Repujador
- Cizalla Eléctrica
- Pulidora
- Cizalla Manual
- Máquina Soldadora de Punto
- Moladora Recta
- Taladro de Banco
- Esmeril Eléctrico de Banco

Principales productos de exportación

Samobar

Partida Arancelaria 7323930010

Sector: Metalmecánico - Gastronómico
Destinado a:
Hoteles, restaurantes, hogar
Especificación Técnica:
Acero Inoxidable Grado Quirúrgico 18.8°
Medidas: Alto - 35 cm. x 38 cm Ø
Espesor: 0.7 (Cuerpo y tapa)
Capacidad: 04 litros
Presentación: 8 unidades x caja (70cm. Ancho x 70 cm largo x 60 cm alto)

Cenicero papelero

Sector: Metalmecánico
Destinado a:
Hoteles, clínicas, oficinas
Especificación Técnica:
Acero Inoxidable Grado Quirúrgico 18.8°
Medidas: Largo - 65 cm. x 25 cm Ø
Espesor: 0.5 (Cuerpo) y 0.5 (base)
Presentación: 4 unidades x caja (60cm. Ancho x 60 cm largo x 70 cm alto)

Partida Arancelaria
7323930010

Juego de Ollas Princesa

Partida Arancelaria 7323930010

Sector: Metalmecánico - Gastronómico
Detinado a:
Hoteles, restaurantes, hogar
Especificación Técnica:
Acero Inoxidable Grado Quirúrgico 18.8°
Medidas: Alto - 15 cm. x 24 cm Ø
Espesor: 1/20
Presentación: 8 unidades x caja (60cm. Ancho x 60 cm largo x 40 cm alto)

Frutero 4 pisos

Sector: Metalmecánico - Gastronómico
Destinado a:
Hoteles, restaurantes, hogar
Especificación Técnica:
Acero Inoxidable Grado Quirúrgico 18.8°
Medidas: 50 cm de alto, 36 cm Ø (1° piso), 32 cm Ø (2° piso), 28 cm Ø (3° piso), 24 cm Ø (4° piso),
Espesor: 1/40
Presentación: 4 unidades x caja (80cm. Ancho x 80 cm largo x 60 cm alto)

Partida Arancelaria
7323930010

KING WARE

KING WARE
Industrias Harrold

KING WARE INDUSTRIAS HAROLD E.I.R.L., fue creada en marzo de 1985 con la convicción de ofrecer a los consumidores de productos de acero quirúrgico, alta calidad y exclusivos modelos. Cuenta para ello con personal altamente calificado y tecnología de punta.

Sus productos son fabricados con los mejores insumos y materiales, tanto nacionales como importados, lo que le permite entregar a sus clientes productos con calidad de exportación.

La empresa ofrece diversas líneas, entre las que resaltan:

- Gastronómica,
- Refrigeración Comercial,
- Utensilia (Hotelera y Doméstica)
- Mobiliario y Equipos.

Dentro de cada una de ellas, existe gran variedad de productos diseñados para cubrir diversas necesidades, tanto en hogares, como en empresas dedicadas a la actividad gastronómica y de conservación de alimentos.

Datos de la Empresa

Nombre de la Empresa	KING WARE
Representante	HARROLD TORRERO ARCE
Dirección	AV. SEPARADORA INDUSTRIAL MZ. F.1 L-12, PARQUE INDUSTRIAL VILLA EL SALVADOR, LIMA - PERU
Teléfono	(51 1) 857-6004 / 9402544
E-mail	king_ware_acero_inox@hotmail.com

Información Técnica

KING WARE

Máquinas Gastronómicas

Partida Arancelaria

7321000000

Descripción Comercial del Producto:
Elaborados con acero quirúrgico 18-8, a gas o eléctrico, para diversos usos y necesidades.

Refrigeradoras Comerciales

Partida Arancelaria

8418000000

Descripción Comercial del Producto:
En distintas capacidades y modelos. Tipo mesa, armario y exhibidor.

Utensilia

Partida Arancelaria

7323930010

Descripción Comercial del Producto:
Excelentes acabados, resistentes y diseñados para diferentes usos.

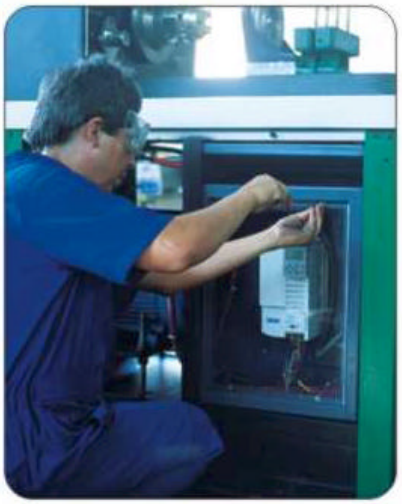
Mobiliario y Equipos

Partida Arancelaria

9403200000

Descripción Comercial del Producto:
Complementarios a las líneas anteriores. Para equipar a la medida áreas de trabajo y cocinas de restaurantes, hoteles, agroindustria, etc. Variados diseños.

LADISE S.A.



LABORATORIOS DIESEL SENATINOS S.A. - LADISE, es una empresa con más de 60 años de experiencia en el rubro de bombas y motores diesel, logrando desarrollar a través del tiempo nuevas tecnologías y realizar mejoras continuas en la calidad de sus productos.

Entre sus objetivos prioritarios, está la exportación de Bancos de Prueba para Bombas de Inyección Diesel, maquinaria desarrollada a partir de 1996 y que se exhibió por primera vez en la Feria Internacional del Pacífico en Lima, Perú, con muy buena acogida por parte de los talleres nacionales.

Fabrica Bancos de Prueba para bombas de motor diesel de 04, 06, 08, y 10 cilindros, todos ellos con el mecanismo de medición de presiones de entrada y salida de combustible a través de manómetros, para luego regular el funcionamiento de la bomba, sea ésta lineal o rotativa. Este sistema es de uso universal, variando únicamente las características de las estructuras, piezas y acabado final.

Estos equipos están orientados a talleres especializados en reparación y mantenimiento de bombas de inyección diesel, además de talleres que realizan la reparación de motores diesel y desean brindar a sus clientes el servicio de mantenimiento de bombas.

El rendimiento de un motor diesel depende de forma decisiva del correcto y exacto ajuste de su bomba de inyección. Sin embargo, un ajuste exacto y rápido de las bombas de inyección, sólo se pueden lograr con un moderno Banco de Pruebas LADISE.

Datos de la Empresa

Nombre de la Empresa	LABORATORIOS DIESEL SENATINOS S.A. "LADISE"
Representante	MANUEL CARDENAS ACOSTA
Dirección	Mz. H1 Lote 16 PARQUE INDUSTRIAL - VILLA EL SALVADOR - LIMA 42 - PERÚ
Teléfono	(51 1) 474-0987 / 493-0697
Fax	(51 1) 287-4182
E-mail	ladise@terra.com.pe

Información Técnica

Laboratorios Diesel Senatinos S.A.

Características Técnicas de Banco de Pruebas.

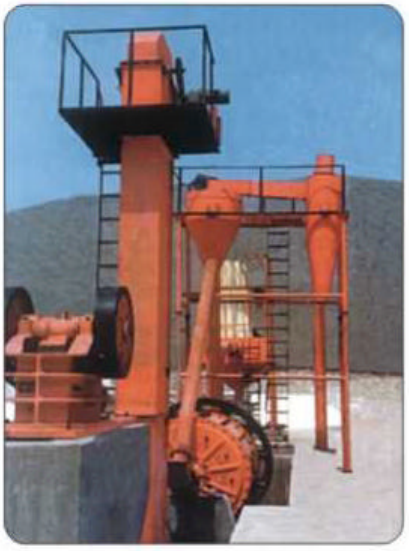
Especificaciones	U. Med.	SPC - 140
Dimensiones:		
Longitud	mm	1740
Altura Máxima	mm	1750
Ancho	mm	890
Peso	Kg.	820
Motor de bomba de combustible:		
Potencia	HP	1.5
Tensión de alimentación	V	220
Frecuencia	Hz	60
Clase de Conexión		
Motor principal:		
Potencia	HP	15
Tensión de alimentación	V	220/380
Frecuencia	Hz	60
Clase de Conexión		Y
Velocidad y rotación:		
1° Velocidad	rpm	0 - 840
2° Velocidad	rpm	0 - 1740
3° Velocidad	rpm	0 - 1920
4° Velocdad	rpm	0 - 2000
Contador de revoluciones (RPM)		0 - 9999
Contador de emboladas o strok		0 - 9999
Probetas	ml	33 y 150
Altura desde la bancada hasta el centro del acoplamiento	mm	125
Recipiente de aceite de ensayo	Lt.	45
Potencia de bomba de alimentación:		
Baja presión	bar	0 - 3,2
	Lt./min	18
Alta presión	Bar	0 - 45
	Lt./min	1.9
Niveles de llenado:		
Accionamiento hidraúlico	Lt.	7
Caja de cambio	Lt.	1.4
Salida de tensión para solenoides	V	12
	V	24
Termómetro programable	°C	0 - 60
Calefactor de aceite de ensayo	KW	1

Partida Arancelaria 9024800000

Partida Arancelaria 9024800000

LADISE S.A.

MAQUISUR E.I.R.L.



MAQUINARIA INDUSTRIAL DEL SUR E.I.R.L.

MAQUISUR E.I.R.L. con 7 años de antigüedad en el mercado nacional, se encuentra ubicada en el Parque Industrial de Villa El Salvador en Lima Perú. Se forma en respuesta a la demanda de ingeniería y servicios que el desarrollo de la pequeña minería no metálica, estaba generando en el Perú. Desde entonces, su crecimiento ha sido progresivo y sostenido, lo que ha permitido afianzar su presencia en el país y ver el futuro con optimismo.

Cuenta con un departamento técnico integrado por ingenieros expertos en las áreas de mecánica, metalurgia, electricidad y construcción civil, en algunos casos con más de 20 años dedicados a la fabricación de maquinaria.

En su planta se realiza la fabricación de maquinaria con modernos equipos, tanto para la producción como para el estricto control de calidad.

El departamento de servicios post-venta ofrece a sus clientes: servicio de montaje y puesta a punto, asistencia técnica y stock de repuestos. Todo esto para garantizar el mantenimiento correcto y continuo de las máquinas suministradas por MAQUISUR.

Datos de la Empresa

Nombre de la Empresa	MAQUINARIA INDUSTRIAL DEL SUR - MAQUISUR
Representante	UBALDO MULATILLO C.
Dirección	PACELA II Mz. G2 Lt. 6-C PARQUE INDUSTRIAL - VILLA EL SALVADOR
Teléfono	(51 1) 287-1621
Fax	(51 1) 288-1636
E-mail	maquisur@terra.com.pe

Información Técnica

Maquinaria Industrial del Sur

Chancadora de Quijadas

Permiten triturar rocas de cualquier tenacidad, su sencillez mecánica conlleva a reducidos gastos de mantenimiento y no requiere cuidado de personal especializado.

Tamaño	CHANCADORA DE QUIJADAS CAP: Tn/Hr								HP	Peso Kg.
	Abertura de Descarga									
Abertura de Alimentación	1/4"	1/2"	3/4"	1"	11/2"	2"	21/2"	3"		
3"X 4"	0.1	0.2	0.4	0.8					3	165
5"X 6"	0.4	0.8	1	1.5	2.5	4			6.6	350
8"X 10"		1.3	2	4	7	8	10		12	1500
10"X 16"		3	6	8	13	18	35		25	2400
10"X 24"		6	12	16	26	36	48	65	40	4200
15"X 24"					20-33	30-45	45-55	65	50	6800

Chancadora de Quijadas

Partida Arancelaria	8474209000

Zaranda Vibratoria

Se fabrican en diferentes tipos: Desmoldeadores para función Grizzly, Tromels o Cribas rotativas, tipos suspendidos y tipos apoyados sobre el piso de 1, 2, 3 y 4 mallas para servicio liviano y pesado. Las capacidades dependen de las características del material a clasificar:
Peso, específico, tamaño, porcentaje de humedad, etc.

Tamaños	Ancho de Malla	Largo de Malla	RPM
2'X 4'	2'	4'	1,200
3'X 6'	3'	6'	1,100
4'x 8'	4'	8'	1000
5'x 10'	5'	10'	950
5'x 12'	5'	12'	800

Zaranda Vibratoria

Partida Arancelaria	9474109000

MAQUISUR

MAQUINARIA INDUSTRIAL DEL SUR E.I.R.L.

Industrias SURCO S.R.Ltda

INDUSTRIAS SURCO S.R.LTDA

INDUSTRIAS SURCO S.R.LTDA., fue fundada el 2 de marzo de 1990, siendo una empresa dedicada a la fabricación y venta de equipos gastronómicos, a nivel nacional e internacional.

Entre sus objetivos, figuran el producir equipos gastronómicos de muy buena calidad a precios razonables, fortalecer su expansión al mercado exterior, lograr una sostenibilidad en el tiempo y hacer uso intensivo de recursos humanos de calidad.

En éstos últimos años, sus productos han ganado prestigio por su alta calidad y eficiencia, logrados gracias a la incorporación de moderna tecnología y personal altamente calificado. Al adquirir éstos equipos, los clientes obtienen no solo alta calidad, sino también mayor rapidez en la cocción y menores costos en los procesos de preparación de alimentos.

Entre sus principales productos, podemos contar el horno para pollos al spiedo equipado con quemadores infrarrojos, a gas propano, y su complemento, la freidora automática de papas a gas propano. Ambos son usados en el hipermercado más importante de la ciudad de Lima.

Datos de la Empresa

Nombre de la Empresa	INDUSTRIAS SURCO S.R.LTDA.
Representante	B. JULIO SURCO
Dirección	Mz. D2 Lote 12 PARQUE INDUSTRIAL - VILLA EL SALVADOR
Teléfono	(51 1) 478-0071 / 478-0675 (51 1) 493-2190
Fax	(51 1) 478-0071 / 493-2190
E-mail	surcoperu@yahoo.com

Información Técnica

Industrias Surco S.R.Ltda.

Freidora automática para papas a gas

Peso: 41 Kg.
Sector:
Metal mecánica dirigido a sector gastronómico
Descripción comercial del producto:
Fabricado en acero inoxidable con control automático americano
Especificación técnica:
Largo: 390 mm.
Fondo: 670 mm.
Altura: 900 mm.
Consumo:
270 gramos/horas de gas

Partida Arancelaria

8516790000

Cafetera industrial de pasado automático eléctrica

Peso: 6.900 Kg.
Sector:
Metal mecánica dirigido a sector gastronómico
Descripción comercial del producto:
Fabricado en acero inoxidable , Válvula Tomlimson
Especificación técnica:
Altura: 500 mm.
Diámetro: 280 mm.
Capacidad 12 litros.
220 v.
1.7 Kw.

Partida Arancelaria

8516710000

Licuadora industrial eléctrica

Peso: 25 Kg.
Sector:
Metal mecánica dirigido a sector gastronómico
Especificación técnica:
Capacidad: 12-16 Litros
Alto: 1150 mm.
Fondo: 600 mm.
Largo: 300 mm.
Descripción comercial del producto:
Fabricado en acero inoxidable

Partida Arancelaria

8509401000

Horno infrarrojo automático a gas para asar pollos

Peso: 305 Kg.
Sector: Metal mecánica dirigido a sector gastronómico
Especificación técnica:
Largo 1580 mm.
Fondo 1040 mm.
Alto 1860 mm.
Consumo: 1520 gramos/horas de gas

Partida Arancelaria 8509401000

Transcontinental de Comercio S.A.C.

TRANSCONTINENTAL DE COMERCIO S.A.C., es una empresa que fabrica y abastece al mercado avícola y porcícola de productos garantizados por exhaustivos controles de calidad, que aseguran el buen funcionamiento de sus equipos. Tiene como prioridad el desarrollo de equipos automáticos con comederos de cadena de arrastre y recolección de huevos por fajas transportadoras, los cuales vienen contando con gran aceptación en el mercado. Utiliza materiales de alta calidad en alambre galvanizado en caliente de todas las medidas, planchas galvanizadas, aluminio, acero inoxidable, etc.

Con más de 25 años de experiencia, Transcontinental ha logrado posicionarse como una empresa a la vanguardia del desarrollo de equipos para la agroindustria así como también para la crianza doméstica. Cuenta con un staff de profesionales altamente capacitados y calificados en las más avanzadas técnicas en avicultura y porcicultura, quienes periódicamente se actualizan en congresos nacionales e internacionales. Sus dos plantas de producción, áreas de ventas y de marketing, le han permitido extender su mercado a todo el territorio nacional.

Entre las principales líneas de producción tenemos jaulas para gallinas ponedoras, reproductoras, producción de carne, pavos, etc.; también ofrece equipos para la crianza de cerdos en sus diversas etapas (gestación, maternidad, destete y engorde); asimismo, jaulas para conejos, cuyes, codornices y aves ornamentales.

La empresa ha desarrollado además la línea de productos para publicidad, exhibición y decoración, en alambre plastificado y pintura de polvo electrostático, así como estructuras en general.

JAULA DE GALLINA DE POSTURA PARA 112 AVES
Modelo Happy Chicken

Datos de la Empresa

Nombre de la Empresa	TRANSCONTINENTAL DE COMERCIO S.A.C.
Representante	DENNIS CHÁVEZ SIFUENTES
Dirección	MZ. G2 - LT. 6A - PARQUE INDUSTRIAL - VILLA EL SALVADOR - LIMA - PERÚ
Telefax Lima	(51 1) 287-7386 / 288-0628
Teléfono Trujillo	(51 44) 201150 / 249250
E-mail	transcon@terra.com.pe

Información Técnica

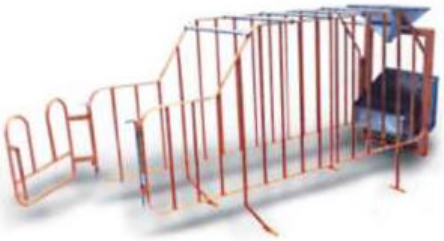
Transcontinental de Comercio S.A.C.

Equipo para Reproductora

Partida Arancelaria 8436210000

Descripción Técnica:
- Nidales de 10 y 12 huecos en plancha de 0.40 mm. galvanizado, en medidas: 1.53m. Y 1.83 m.
- Para gallinas medianas y super pesadas.
- Piso de plancha galvanizada de 0.5 mm.
- Comedero para reproductora con rejilla galvanizada para gallinas y gallos.
- Comedero lineal de 2.40 m. Con rejilla.

Jaula de Gestación



Partida Arancelaria 7326900000

Descripción Técnica:
- Fabricado a base de platinas, fierros y tubos de acero o galvanizados.
- Puerta ovalada para evitar lastimaciones de la marrana
- Portacomedero con sistema de ganchos.
- Seis templadores fijos o empernados.
- Opcional: Comedero en plancha galvanizada (1.20 mm.) o en acero inoxidable (1.20).
- Medidas: Ancho: 0.60 m. Largo: 2.20 m. Altura: 1.08 m.

Equipo Adulto

Partida Arancelaria 8436290000

Descripción Técnica:
- Comedero tolva con plato de aluminio.
- Comedero tolva con plato único (inicio - beneficio).
- Bebedero automático lineal galvanizado de 2.40 m. Y 3.60 m. Con regulador de agua.

Equipo Adulto

Partida Arancelaria 8436290000

Descripción Técnica:
- Bebedero de 1 galón PVC.
- Comedero tipo bandeja.
- Campana criadora a gas.
- Cerco plástico de 5 m x 0.50 cm.
- Comedero lineal de 0.90 m.

VIBRAMATIC S.A.C.

VIBRAMATIC S.A.C., es empresa peruana dedicada a la fabricación y desarrollo de Alimentadores Vibratorios Electromagnéticos ofreciendo una amplia gama de modelos para piezas de diversos tamaños. Estas piezas pueden ser seleccionadas y orientadas para alimentar diversos sistemas automatizados de ensamblaje y tapado de frascos a nivel industrial.

Inicia actividades en el año 1990 y desde entonces se mantiene como líder en el mercado local, debido a su constante actualización en tecnologías de la industria manufacturera. Además, adecúa sus productos a cada proceso y requerimiento específico del mercado.

VIBRAMATIC S.A.C. desarrolla y fabrica máquinas ensambladoras no estándares para procesos continuos así como dispositivos automáticos utilizando para ello tecnología de ultima generación. Posee además, un departamento técnico en el desarrollo de software para la programación de PLC.

Entre sus principales clientes se pueden nombrar a Faber Castell, Procter & Gamble, Embotelladoras de Coca Cola en el Perú, B Ticino, Mobil, Lejía Liguria, diversos laboratorios químicos y farmacéuticos, entre otros.

Datos de la Empresa

Nombre de la Empresa	VIBRAMATIC S.A.C.
Representante	HEDWIN MAGUIÑA AMES
Dirección	MZ. E-3 LT. 7 PARQUE INDUSTRIAL VILLA EL SALVADOR, LIMA - PERU
Teléfono	(51 1) 288-1887 / 906-2829
Fax	(51 1) 288-1887
E-mail	vibramatic@hotmail.com

Información Técnica

VIBRAMATIC S.A.C.
Productos

Máquina Tapadora

Partida Arancelaria 8422309000

Ensambladora de tapas de lapiceros

Partida Arancelaria 8479899000

Tina ordenadora de casquillos

Partida Arancelaria 8479899000

Ordenadora de tapas plumones

Partida Arancelaria 8479899000

Ensambladora de tapas de lapiceros

Partida Arancelaria 8479899000

PROMPEX

PERU COMISION PARA LA PROMOCION DE EXPORTACIONES

Dirección: Augusto Tamayo 160 - 4TO Piso,
San Isidro, Lima 27 - Perú
Teléfono: (511) 222 1222 **Fax:** (511) 421 3938
E-mail: sae@prompex.gob.pe
Web-site: www.prompex.gob.pe

Asociación de Pequeños Industriales de Metal Mecánica y Afines de Villa El Salvador

APIMEAVES

Dirección: Parcela II, Mz. F1, Lote 14, Parque Industrial
Villa El Salvador, Villa El Salvador, Lima 42 - Perú
Tel/Fax: (51 1) 287 8440
E-mail: apimeaves@hotmail.com
Web-site: www.perumarketplaces.com/apimeaves

IV. BLOQUES ECONÓMICOS Y TRATADOS MULTILATERALES Y BILATERALES A SER APROVECHADOS POR NUESTRAS PYMES METALMECANICAS.

POTENCIALIDADES DE EXPORTACIÓN

- Existe una serie de empresas que ya trabajan con PROMPEX auspiciando sus productos.
- Este sector puede aprovechar ventajas competitivas como sus costos.
- Si saben manejar tratados como el TLC pueden incrementar su participación.

OFERTA EXPORTABLE

- Dentro de la APIMEAVES ; existen 12 empresas exportadoras.
- El rubro de productos va desde equipos de gimnasio hasta maquinas para la construcción y minería.
- El principal destino de exportaciones año 2004 es en primer lugar Estados Unidos, seguido por México y Venezuela.
- Pero en el acumulado 2003-2004 el segundo lugar es ocupado por Ecuador

Ranking de: PAÍSES
(Agrupado por Bloque Económico).
(Cifras actualizadas al: 23/6/2006)
Enero 2006 – Junio 2006
Sector Metalmecánica

#	Código	Bloque	País	Peso Neto Kg.	Valor FOB USD
1	US	NAFTA	ESTADOS UNIDOS	1,368,736.30	15,159,108.39
2	EC	CAN	ECUADOR	2,056,051.84	9,522,764.25
3	CL	CHILE	CHILE	10,565,439.66	8,410,296.61
4	VE	CAN	VENEZUELA	1,145,299.58	6,395,116.23
5	BO	CAN	BOLIVIA	2,186,582.97	5,730,895.93
6	CO	CAN	COLOMBIA	621,081.86	3,043,452.21
7	AR	MERCOSUR	ARGENTINA	289,167.80	1,691,824.44
8	PA	OTROS	PANAMÁ	1,100,641.78	1,504,387.57
9	CA	NAFTA	CANADÁ	204,512.95	1,389,776.41

10	MX	NAFTA	MEXICO	148,544.43	1,209,650.59
11	GT	OTROS	GUATEMALA	55,421.00	753,594.54
12	BR	MERCOSUR	BRASIL	158,302.39	710,500.54
13	CH	SUIZA	SUIZA	71,218.00	546,743.11
14	DK	UNIÓN EUROPEA	DINAMARCA	103,896.94	531,751.80
15	CN	ASIA	CHINA	237,947.40	502,639.94
16	DE	UNIÓN EUROPEA	ALEMANIA	42,105.80	391,809.81
17	DO	OTROS	REPUBLICA DOMINICANA	90,600.54	360,097.71
18	ES	UNIÓN EUROPEA	ESPAÑA	129,348.86	297,373.63
19	NL	UNIÓN EUROPEA	PAÍSES BAJOS	87,969.02	293,765.17
20	HN	OTROS	HONDURAS	41,932.54	283,088.91
21	SV	OTROS	EL SALVADOR	19,758.81	277,831.81
22	CR	OTROS	COSTA RICA	36,186.40	257,165.30
23	TT	OTROS	TRINIDAD Y TOBAGO	59,201.27	252,220.80
24	SE	UNIÓN EUROPEA	SUECIA	4,483.65	185,799.39
25	ZA	OTROS	SUR ÁFRICA	3,340.00	148,340.50
26	IT	UNIÓN EUROPEA	ITALIA	39,206.17	128,919.33
27	PK	OTROS	PAKISTÁN	72,380.00	121,500.00
28	GB	UNIÓN EUROPEA	REINO UNIDO	17,001.14	113,980.51
29	CU	OTROS	CUBA	21,388.29	106,093.63
30	JP	ASIA	JAPÓN	38,788.45	102,061.79
31	AU	OTROS	AUSTRALIA	11,533.16	101,195.20
32	FI	UNIÓN EUROPEA	FINLANDIA	403.00	86,288.20
33	NI	OTROS	NICARAGUA	10,845.14	81,119.03
34	KW	OTROS	KUWAIT	16,657.00	68,948.30
35	PR	OTROS	PUERTO RICO	9,338.44	68,781.38
36	1B	OTROS	ZONAS FRANCAS DEL PERÚ	16,382.75	68,066.59
37	HT	OTROS	HAITÍ	9,270.93	66,797.08
38	JM	OTROS	JAMAICA	11,033.00	64,605.36
39	HK	ASIA	HONG KONG	21,434.33	60,043.95
40	LK	OTROS	SRI LANKA	4,915.04	59,182.88
41	BS	OTROS	BAHAMAS	16,189.91	46,954.07
42	PY	MERCOSUR	PARAGUAY	44,600.00	45,500.00
43	ET	OTROS	ETIOPIA	3,136.00	38,080.00
44	ZM	OTROS	ZAMBIA	1,299.00	36,807.40
45	SA	OTROS	ARABIA SAUDITA	4,116.00	31,492.00

46	JO	OTROS	JORDÁN	7,040.00	29,000.00
47	IN	OTROS	INDIA	37,130.00	22,840.68
48	ID	OTROS	INDONESIA	5,900.00	22,610.00
49	BE	UNIÓN EUROPEA	BÉLGICA	1,634.50	22,303.47
50	UY	MERCOSUR	URUGUAY	814.55	21,577.05
51	FR	UNIÓN EUROPEA	FRANCIA	20,465.01	19,191.68
52	GD	OTROS	GRANADA	4,531.50	18,260.00
53	AE	OTROS	EMIRATOS ÁRABES UNIDOS	1,476.08	17,685.01
54	IE	UNIÓN EUROPEA	IRLANDA (EIRE)	16,910.00	16,515.95
55	SI	UNIÓN EUROPEA	ESLOVENIA	1,200.00	15,000.00
56	TZ	OTROS	REPUBLICA UNIDA DE TANZANIA	35.28	12,035.15
57	SG	OTROS	SINGAPUR	2,580.00	10,500.00
58	1D	OTROS	AGUAS INTERNACIONALES	804.04	7,182.81
59	GR	UNIÓN EUROPEA	GRECIA	1,309.26	6,195.60
60	PH	OTROS	FILIPINAS	101.14	5,692.00
61	AW	OTROS	ARUBA	530.73	5,225.31
62	KR	ASIA	REPUBLICA DE KOREA	408.77	3,536.65
63	SR	OTROS	SURINAM	117.08	2,658.75
64	IL	OTROS	ISRAEL	20.50	2,642.65
65	PL	UNIÓN EUROPEA	POLONIA	885.00	1,430.40
66	NZ	OTROS	NUEVA ZELANDA	35.00	1,417.35
67	GY	OTROS	GUYANA	3,830.00	1,000.00
68	MY	OTROS	MALASIA	4.00	956.15
69	TW	ASIA	TAIWÁN	87.43	931.00
70	TC	OTROS	ISLAS TURCAS Y CAICOS	99.98	777.32
71	99	OTROS	TODOS LOS PAÍSES	62.33	658.00
72	PT	UNIÓN EUROPEA	PORTUGAL	47.20	241.00
73	AN	OTROS	ANTILLAS HOLANDESA	65.79	230.50
74	UA	OTROS	UCRANIA	22.21	199.00
75	HU	UNIÓN EUROPEA	HUNGRÍA	19.26	134.70
76	RU	OTROS	FEDERACIÓN RUSIA	14.11	120.00
77	KY	OTROS	ISLAS CAIMÁN	3.31	77.05
78	BB	OTROS	BARBADOS	9.64	30.00
79	RO	OTROS	RUMANIA	1.17	2.50
80	AT	UNIÓN EUROPEA	AUSTRIA	0.75	2.00
TOTAL LISTADO				21,305,885.13	61,615,272.02

	Peso Neto Kg.	Valor FOB USD.
Total período: Año 2006 Mes inicio: 01 Mes final: 06	8,727,141,212.23	8,118,828,027.69
Contribución : Total listado / Total período * 100	0.2441%	0.7589%

Ranking de: PAISES
(Agrupado por Continente).
(Cifras actualizadas al: 23/6/2006)
Enero 2006 – Jun 2006
Sector Metalmecánica

Total de paises: 79

#	Código	Continente	País	Peso Neto Kg.	Valor FOB USD
1	US	AMÉRICA DEL NORTE	ESTADOS UNIDOS	2,755,903.75	59,250,518.42
2	CL	AMERICA DEL SUR	CHILE	16,126,890.37	13,348,245.92
3	EC	AMERICA DEL SUR	ECUADOR	2,304,731.25	9,458,546.92
4	VE	AMERICA DEL SUR	VENEZUELA	1,447,160.37	5,405,239.34
5	BO	AMERICA DEL SUR	BOLIVIA	1,911,159.38	5,057,783.46
6	CO	AMERICA DEL SUR	COLOMBIA	896,667.21	3,381,211.35
7	MX	AMERICA DEL NORTE	MEXICO	302,613.56	1,940,663.44
8	CH	EUROPA	SUIZA	69,875.67	1,191,886.82
9	DO	AMERICA (EL CARIBE)	REPUBLICA DOMINICANA	137,386.60	1,170,373.95
10	CA	AMERICA DEL NORTE	CANADÁ	140,138.25	820,486.80
11	PT	EUROPA	PORTUGAL	37,005.49	766,569.58
12	DE	EUROPA	ALEMANIA	51,732.75	707,764.91
13	DK	EUROPA	DINAMARCA	141,463.81	616,483.05
14	NL	EUROPA	PAISES BAJOS	136,732.72	592,684.18
15	GT	AMERICA CENTRAL	GUATEMALA	112,889.75	583,073.92
16	AR	AMERICA DEL SUR	ARGENTINA	161,253.39	582,110.39
17	PA	AMERICA CENTRAL	PANAMÁ	98,031.55	579,627.91
18	ES	EUROPA	ESPAÑA	76,921.35	530,003.15
19	CR	AMÉRICA	COSTA RICA	73,477.11	525,733.89

		CENTRAL			
20	HN	AMERICA CENTRAL	HONDURAS	156,889.66	513,467.15
21	BR	AMERICA DEL SUR	BRASIL	25,175.22	393,599.89
22	CN	ASIA	CHINA	75,622.85	310,670.18
23	TW	ASIA	TAIWÁN	89,625.42	293,691.15
24	TT	AMERICA (EL CARIBE)	TRINIDAD Y TOBAGO	60,287.71	245,850.76
25	UY	AMERICA DEL SUR	URUGUAY	5,174.85	245,236.74
26	SE	EUROPA	SUECIA	11,877.10	234,876.00
27	BB	AMERICA (EL CARIBE)	BARBADOS	18,397.58	219,397.45
28	SV	AMERICA CENTRAL	EL SALVADOR	26,821.34	196,757.59
29	CU	AMERICA (EL CARIBE)	CUBA	102,311.20	185,441.26
30	IT	EUROPA	ITALIA	14,172.19	166,738.34
31	PR	AMERICA (EL CARIBE)	PUERTO RICO	28,249.51	163,092.44
32	SA	ASIA	ARABIA SAUDITA	26,342.50	146,096.35
33	SR	AMERICA DEL SUR	SURINAM	37,971.96	143,349.59
34	BE	EUROPA	BÉLGICA	23,211.67	134,564.11
35	GP	AMÉRICA (EL CARIBE)	GUADALUPE	32,700.00	102,200.00
36	KR	ASIA	REPUBLICA DE KOREA	10,587.10	100,711.08
37	1B	OTROS	ZONAS FRANCAS DEL PERÚ	18,063.59	97,941.48
38	NI	AMÉRICA CENTRAL	NICARAGUA	19,054.42	96,249.60
39	IN	ASIA	INDIA	27,347.50	87,229.00
40	MQ	AMERICA (EL CARIBE)	MARTINICA	26,660.00	86,640.00
41	FR	EUROPA	FRANCIA	5,539.14	82,889.76
42	PK	ASIA	PAKISTÁN	42,200.00	69,850.00
43	GB	EUROPA	REINO UNIDO	26,475.24	57,404.21
44	JP	ASIA	JAPÓN	14,535.15	49,460.04

45	GF	AMERICA DEL SUR	GUYANA FRANCESA	14,977.50	47,302.00
46	SY	ASIA	REPUBLICA SIRIA ÁRABE	6,913.16	45,612.17
47	JM	AMÉRICA (EL CARIBE)	JAMAICA	38,952.72	42,626.70
48	FI	EUROPA	FINLANDIA	254.25	39,288.89
49	1G	EUROPA	ESCOCIA	11,711.00	37,102.83
50	AT	EUROPA	AUSTRIA	90.00	33,277.20
51	GA	ÁFRICA	GABÓN	5,312.34	23,613.50
52	ZA	ÁFRICA	SUR ÁFRICA	5,960.00	22,900.00
53	ZM	ÁFRICA	ZAMBIA	875.00	20,950.00
54	AE	ASIA	EMIRATOS ÁRABES UNIDOS	2,493.94	20,249.67
55	AU	OCEANÍA	AUSTRALIA	404.00	18,426.56
56	1D	OTROS	AGUAS INTERNACIONALES	4,544.74	12,561.51
57	EG	ÁFRICA	EGIPTO	1,420.00	9,530.00
58	AW	AMERICA (EL CARIBE)	ARUBA	780.70	9,254.31
59	ID	ASIA	INDONESIA	560.00	9,000.00
60	AN	AMERICA (EL CARIBE)	ANTILLAS HOLANDESA	653.07	8,181.24
61	DZ	ÁFRICA	ARGELIA	522.57	7,330.26
62	TR	ASIA	TURQUÍA	305.00	5,881.50
63	NO	EUROPA	NORUEGA	200.00	4,291.00
64	99	OTROS	TODOS LOS PAÍSES	1,166.43	4,166.72
65	GR	EUROPA	GRECIA	1,197.65	3,998.12
66	VN	ASIA	VIETNAM	12,200.00	3,908.00
67	BS	AMERICA (EL CARIBE)	BAHAMAS	682.27	2,201.29
68	CZ	EUROPA	REPUBLICA CHECA	3.46	1,695.34
69	PY	AMERICA DEL SUR	PARAGUAY	8.00	1,271.00
70	TZ	ÁFRICA	REPUBLICA UNIDA DE TANZANIA	62.39	1,243.60
71	HK	ASIA	HONG KONG	25.00	831.60
72	SG	ASIA	SINGAPUR	1.00	673.46
73	IL	ASIA	ISRAEL	6.00	600.00

74	RU	EUROPA	FEDERACIÓN RUSIA	12.87	185.50
75	UA	EUROPA	UCRANIA	6.14	150.00
76	HU	EUROPA	HUNGRÍA	35.08	145.00
77	PL	EUROPA	POLONIA	7.00	120.00
78	LC	AMÉRICA (EL CARIBE)	SANTA LUCIA	13.35	30.00
79	AG	AMÉRICA (EL CARIBE)	ANTIGUA Y BARBUDA	11.11	19.20
TOTAL LISTADO				28,019,694.94	111,371,029.74

	Peso Neto Kg.	**Valor FOB USD.**
Total período: Año 2005 Mes inicio: 01 Mes final: 06	10,602,485,811.09	7,738,995,283.08
Contribución : Total listado / Total período * 100	0.2643%	1.4391%

Ranking de: PARTIDAS
(Filtrado por País).
(Cifras actualizadas al: 23/6/2006)
Enero 2006-Junio 2006
Estados Unidos

Total de partidas: 329

#	Partida	Descripción	Peso Neto Kg.	Valor FOB USD
1	8802309000	LOS DEMÁS AVIONES Y DEMÁS AERONAVES, DE PESO EN VACÍO > A 2.000 KG PERO <= 15.000 KG	7,864.00	3,000,000.00
2	8474900000	PARTES DE MAQUINAS Y APARATOS DE LA PARTIDA No 84.74	386,254.32	1,438,714.95
3	7325100000	DEMÁS MANUFACTURAS MOLDEADAS DE FUNDICIÓN NO MALEABLE DE HIERRO O ACERO	217,216.80	1,383,042.60
4	8517500000	DEMÁS APARA.DE TELECOMUNICACIÓN POR CORRIENTE PORTADORA O TELECOM UNÍ. DIGITAL	1,724.52	983,970.99
5	8517900000	PARTES DE APARATOS HELE DE TELEFONÍA O TELEGRAFÍA ; POR CORRIENTE PORTADORA O DIGITA	1,368.73	829,506.54
6	8473300000	PARTES Y ACCESORIOS DE MAQUINAS DE LA PARTIDA No 84.71	16,931.00	613,330.41
7	8413919000	PARTES DE LAS DEMÁS BOMBAS CON EXCEPCIÓN DE LAS BOMBAS ELEVADORES DE LÍQUIDOS	77,978.39	611,410.53
8	8431490000	LAS DEMÁS PARTES DE MAQUINAS Y APARATOS DE LAS PARTIDAS Nº 84.26,84.29 U 84.30	112,967.04	429,117.35
9	8409993000	INYECTORES Y DEMÁS PARTES PARA SISTEMAS DE COMBUSTIBLE PARA MOTORES DE LA PARTIDA	14,325.03	319,006.50
10	8483409100	REDUCTORES, MULTIPLICADORES Y VACIADORES DE VELOCIDAD	31,166.62	315,001.43
11	8471700000	UNIDADES DE MEMORIA	4,407.40	297,491.86
12	7323930010	ART. DE USO DOMESTICO DE FUNDICIÓN DE ACERO INOXIDABLE	20,224.56	291,946.50
13	8408902000	LOS DEMÁS MOTORES DE EMBOLO(PISTÓN) ALTERNATIVO DE POTENCIA SUPERIOR A 130 Kw. (174 P.D.	36,463.38	279,604.31
14	8504230000	TRANSFORMADORES DE DIELÉCTRICO LIQUIDO, POTENCIA > LOABA	31,000.00	235,435.62
15	8529909000	LAS DEMÁS PARTES IDENTIFICABLES P` APARATOS DE LAS PA. 85.25 A 85.28	207.31	208,996.55
16	7326900000	LAS DEMÁS MANUFACTURAS DE HIERRO O ACERO	29,722.31	164,021.76
17	8714190000	PARTES Y ACCESORIOS DE MOTOCICLETAS	7,207.14	162,971.00
18	8504409000	LOS DEMÁS CONVERTIDORES ESTÁTICOS	2,344.76	161,031.66
19	8417900000	PARTES PARA HORNOS INDUSTRIALES O DE LABORATORIO, INCLUSO INCINERADORES QUE NO SEAN E	29,094.29	150,692.72
20	7325990000	LAS DEMÁS MANUFACTURAS DE FUNDICIÓN DE	67,972.05	145,827.84

		HIERRO O ACERO		
21	7415100000	PUNTAS Y CLAVOS, CHINCHETAS (CHINCHES), GRAPAS APUNTADAS Y ARTÍCULOS SÍMIL. DE COBRE	18,205.40	139,193.19
22	8429200000	NIVELADORAS	12,000.00	95,000.00
23	8207192100	BROCAS DIAMANTADAS	433.25	90,140.02
24	8419909000	LAS DEMÁS PARTES DE LOS APARATOS Y DISPOSITIVOS QUE IMPLIQUEN UN CAMBIO DE TEMPERATURA	3,574.44	87,799.79
25	8471500000	UNIDADES DE PROCESO DIGITALES, ESCALAS SUBPARTIDAS Nos 8471.41.00 Y 8471.49.00 ,UNID	1,025.47	85,441.29
26	8409999090	LAS DEMÁS PARTES PARA MOTORES DE LA PARTIDA N°84.08	3,575.36	78,475.89
27	8803300000	LAS DEMÁS PARTES DE AVIONES O HELICÓPTEROS	426.72	75,940.21
28	8484900000	LOS DEMÁS JUNTAS Y SURTIDOS DE JUNTAS DE DISTINTA COMPOSICIÓN PRESENTADAS EN BOLSAS/S	4,100.02	74,016.47
29	9022900000	LOS DEMÁS, INCLUIDAS LAS PARTES Y ACCESORIOS	165.95	72,620.01
30	8708310000	GUARNICIONES DE FRENOS MONTADAS	15,780.20	68,662.51
31	8483109200	ÁRBOLES DE LEVAS	3,423.37	68,227.91
32	8414901000	PARTES DE COMPRESORES	2,842.56	68,222.28
33	8703230020	VEIS. AUTOMÓVILES ENSAMBLADOS GASOLINERAS, 1500 CC < CILINDRADA <= 3000 CC	7,160.00	60,351.73
34	8445300000	MAQUINAS PARA DOBLAR O RETORCER MATERIA TEXTIL	7,850.00	60,000.00
35	8301700000	LLAVES PRESENTADAS AISLADAMENTE PARA ESTOS ARTÍCULOS, DE METALES COMUNES	9,690.80	59,030.00
36	8501201900	LOS DEMÁS MOTORES UNIVERSALES 37,GW=<POTENCIA<7,DKW< fono>	90.29	54,578.17
37	8708910000	RADIADORES	4,362.68	52,726.24
38	9022300000	TUBOS DE RAYOS X	186.00	51,948.16
39	8483500000	VOLANTES Y POLEAS, INCLUIDOS LOS MOTONES	4,822.56	51,120.61
40	8903990000	DEMÁS YATES Y DEMÁS BARCOS Y EMBARCAD. DE RECREO O DEPORTE; BARCAS DE REMO Y CANOAS	3,390.00	51,000.00
41	8413702900	LAS DEMÁS BOMBAS CENTRIFUGAS MULTICELULARES	2,201.23	50,642.97
42	8471609000	LAS DEMÁS UNIDADES DE ENTRADA O SALIDA, AUNQUE INCL.UNIDADES DE MEMORIA EN ENVOLTURA	952.84	49,754.59
43	8425190000	LOS DEMÁS POLIPASTOS	2,041.26	48,590.73
44	8413819000	LAS DEMÁS BOMBAS ELEVADORAS DE LÍQUIDOS	1,837.43	47,620.72
45	8525400000	VIDEOCÁMARAS, INCLUIDAS LAS DE IMAGEN FIJA	932.56	47,385.81
46	8414801000	COMPRESORES PARA VEHÍCULOS AUTOMÓVILES	1,937.59	45,787.93
47	8409999010	BLOQUES Y CULATAS PARA MOTORES DE LA PARTIDA N°84.08	6,619.53	45,725.54
48	9403200000	LOS DEMÁS MUEBLES DE METAL	20,575.00	44,503.89
49	8483109100	CIGÜEÑALES	8,475.85	44,370.02
50	8703240020	VEIS. AUTOMÓVILES ENSAMBLADOS GASOLINERA,	6,870.00	40,460.49

		CILINDRADA > 3000 CC		
51	7323940010	ART. DE USO DOMESTICO DE HIERRO O ACERO ESMALTADOS	10,717.84	40,187.42
52	8485902000	AROS DE OBTURACIÓN (RETENES O RETENEDORES)	560.87	37,542.04
53	8443900000	PARTES PARA MAQUINAS PARA IMPRIMIR O ESTAMPAR	326.00	34,403.84
54	8525201100	TELÉFONOS	122.96	31,014.74
55	8484100000	JUNTAS METALOPLÁSTICAS	3,437.43	30,980.20
56	8207192900	DEMÁS BROCAS, EXCEPTO LAS DIAMANTADAS	7,927.12	30,740.46
57	8483409200	ENGRANAJES Y RUEDAS DE FRICCIÓN, EXCEPTO LAS SIMPLES RUEDAS DENTADAS	213.25	28,781.94
58	8484200000	JUNTAS MECÁNICAS DE ESTANQUEIDAD	791.73	27,833.00
59	8417809000	LOS DEMÁS HORNOS	4,591.09	27,320.00
60	8525201900	LOS DEMÁS APARATOS EMISORES CON APARATO RECEPTOR INCORPORADO DE RADIOTELEFONÍA O RADIOTELEGRAFIA	134.92	26,406.18
61	8412290000	LOS DEMÁS MOTORES HIDRÁULICOS	718.99	26,148.12
62	9401790000	LOS DEMÁS ASIENTOS CON ARMAZÓN DE METAL	5,675.94	24,850.10
63	8443599000	LOS DEMÁS MAQUINAS Y APARATOS PARA IMPRIMIR O ESTAMPAR	675.96	21,939.27
64	8471800000	LAS DEMÁS UNIDADES DE MAQUINAS AUTOMÁTICAS PARA TRATAMIENTO O PROCESAMIENTO DE DATOS	77.74	21,535.86
65	8479899000	LOS DEMÁS MAQUINAS Y APARATOS NO EXPRESADOS NI COMPRENDIDOS EN OTRA PARTE DEL CAPITAL	2,495.25	20,415.00
66	9024100000	MAQUINAS Y APARATOS PARA ENSAYO DE METALES	56.36	20,393.00
67	8431430000	PARTES DE MAQUINAS DE SONDEO O PERFORACIÓN DE LAS SUBPARTIDAS NOS 8430.41 U 8430.49	7,434.56	20,023.95
68	8481900000	PARTES DE ARTÍCULOS DE GRIFERIA,TUBERIAS,CALDERAS,DEPOSITOS,CUBAS O SIMILARES, VÁLVULA	4,303.24	19,210.99
69	8409999030	BIELAS PARA MOTORES DE LA PARTIDA N°84.08	613.27	18,918.97
70	8803100000	HÉLICES Y ROTORES, Y SUS PARTES	124.21	18,404.01
71	8413701900	LAS DEMÁS BOMBAS CENTRIFUGAS MONOCELULARES	988.68	17,223.00
72	8427900000	LAS DEMÁS CARRETILLAS APILADORAS	2,299.00	16,750.00
73	8607910000	DEMÁS PARTES DE LOCOMOTORAS O LOCOTRACTORES	215.00	16,254.00
74	8471300000	MAQUINAS AUTOM. P`TRATAMIENTO/ PROCESAMIENTO DE DATOS,DIGITALES,PORTATILES PESO<=Long	81.16	15,202.13
75	8409991000	ÉMBOLOS (PISTONES) PARA MOTORES DE LA PARTIDA N°84.08	578.50	15,089.18
76	8413500000	LAS DEMÁS BOMBAS VOLUMÉTRICAS ALTERNATIVAS	711.52	14,932.81
77	8406900000	PARTES PARA TURBINAS DE VAPOR, INCLUSO LAS TURBINAS PARA LA PROPULSIÓN DE BARCOS	50.00	14,281.74
78	8708392000	SISTEMAS NEUMÁTICOS	1,550.60	13,156.00

79	9028100000	CONTADORES DE GAS	140.00	13,089.60
80	8511509000	LOS DEMÁS GENERADORES P` MOTORES EXC. P` MOTORES DE AVIACIÓN	457.83	12,702.40
81	8528300000	VIDEO PROYECTORES	74.00	12,553.61
82	8536690000	CLAVIJAS Y TOMAS DE CORRIENTE (ENCHUFES)	2,720.68	12,367.80
83	8207198000	LOS DEMÁS ÚTILES INTERCAMBIABLES PARA HERRAMIENTAS DE MANO, INCLUSO MECÁNICAS O PARA MAQUINAS HERRAMIENTAS	282.30	11,663.86
84	8412909000	LAS DEMÁS PARTES PARA LOS DEMÁS MOTORES Y MAQUINAS MOTRICES	458.05	11,663.53
85	8483309000	LOS DEMÁS CAJAS DE COJINETES SIN RODAMIENTOS INCORPORADOS	4,957.43	11,429.42
86	8536501900	DEMÁS INTERRUPTORES, SECCIONAD. Y CONMUTADOR. PïTENSION <= 260 V E INTENSIDAD <= 30 A	2,353.53	11,232.08
87	8544601000	DEMÁS CONDUCT. ELECTR. P` TENSION > 1000 V, DE COBRE	1,750.00	11,222.75
88	8528129000	LOS DEMÁS APARATOS RECEPTORES DE TV	140.00	11,200.00
89	8414309900	LOS DEMÁS COMPRESORES DEL TIPO DE LOS UTILIZADOS EN LOS EQUIPOS FRIGORIFICOS.	1,190.53	10,749.80
90	8514900000	PARTES DE HORNOS ELÉCTRICOS O DE LABORATORIO	600.00	10,662.00
91	9026200000	INSTRUMENTOS Y APARATOS PARA MEDIDA O CONTROL DE PRESIÓN	16.34	10,388.51
92	8483909000	LAS DEMÁS PARTES DE ARBOLES DE TRANSMISIÓN (Inc. LEVAS Y CIGUEÑALES) Y MANIVELAS; C	1,093.51	10,387.81
93	8451500000	MAQUINAS PARA ENROLLAR, DESENROLLAR, PLEGAR, CORTAR O DENTAR TELAS	1,250.00	9,884.00
94	8205599900	DEMÁS HERRAMIENTAS DE MANO	1,589.39	9,551.31
95	8515390000	LAS DEMÁS MÁQ. APARATOS P` SOLDAR METAL DE ARCO O CHORRO DE PLASMA, EXC. AUTOMÁTICOS	1,957.63	9,240.00
96	8483904000	RUEDAS DENTADAS Y DEMÁS ÓRGANOS ELEMENTALES DE TRANSMISIÓN PRESENTADOS AISLADAMENTE	1,088.16	9,161.54
97	8411910000	PARTES DE TURBORREACTORES O DE TURBOPROPULSORES	850.00	9,060.00
98	9027809000	LOS DEMÁS INSTRUÍ APARATARA ANÁLISIS FÍSICOS O QUÍMICOS NO ELÉCTRICOS O ELECTRÓN	9.00	8,940.00
99	9405200000	LÁMPARAS ELÉCTRICAS DE CABECERA, MESA, OFICINA O DE PIE	1,303.45	8,736.06
100	7419990000	LAS DEMÁS MANUFACTURAS DE COBRE	90.00	8,259.00
101	8543899000	LOS DEMÁS MAQUINAS Y APARATOS CON FUNCIÓN PROPIA, NEP DE ESTE CAPITULO	120.22	8,257.09
102	8542210000	CIRCUITOS INTEGRADOS MONOLÍTICOS DIGITALES	41.49	7,985.51
103	8473290000	LOS DEMÁS PARTES Y ACCESORIOS DE MAQUINAS DE LA PARTIDA No 84.70	112.03	7,741.72
104	8714990000	LAS DEMÁS PARTES Y ACCESORIOS DE LOS VEHÍCULOS DE LAS PARTIDAS 87.11 A 87.13	1,020.50	7,536.90
105	8441200000	MAQUINAS PARA LA FABRICACIÓN DE SACOS	778.00	7,297.91

		(BOLSAS), BOLSITAS O SOBRES		
106	8537100000	CUADROS,PANELES,CONSOLAS,ARMARIOS Y DEMÁS SOPORTES EQUIPADOS P` UNA TENIS.<= A 1.000 V	187.17	7,239.57
107	8452900000	LAS DEMÁS PARTES PARA MAQUINAS DE COSER	41.00	7,233.45
108	8511409000	LOS DEMÁS MOTORES DE ARRANQUE EXC. P` MOTORES DE AVIACIÓN	243.71	7,124.71
109	8421999000	LOS DEMÁS PARTES DE APARATOS PARA FILTRAR LÍQUIDOS O GASES.	386.06	7,026.70
110	8511809000	DEMÁS APARATOS Y DISPOSITIVOS ELÉCTRICOS DE ARRANQUE P` MOTORES EXC. DE AVIACIÓN	272.49	7,021.41
111	8711200000	MOTOCICLETAS Y VELOCÍPEDOS CON MOTOR DE EMBOLO ALTERNATIVO, 50 CC < CIL. <250 CC	550.00	6,732.00
112	9024800000	LAS DEMÁS MAQUINAS Y APARATOS P` ENSAYOS DE DUREZA,TRACCION,COMPRESION, ELASTICIDAD U	430.00	6,621.00
113	8517800000	DEMÁS APARATOS ELEC. DE TELEFONÍA O TELEGRAFÍA ; POR CORRIENTE PORTADORA O DIGITAL	19.55	6,344.94
114	8471900000	LOS DEMÁS MAQUINAS AUTOMÁTICAS P` EL TRATAMIENTO O PROCESAMIENTO DE DATOS Y UNIDADES	49.45	6,228.21
115	8607990000	DEMÁS PARTES DE VEHÍCULOS PARA VÍAS FÉRREA S O SIMILARES	90.00	6,095.00
116	8531100000	AVISADORES ELÉCTRICOS DE PROTECCIÓN CONTRA ROBO O INCENDIO Y APARATOS SIMILARES	499.74	6,023.60
117	7415390000	LOS DEMÁS ARTÍCULOS ROSCADOS DE COBRE	714.50	5,700.00
118	8544519000	DEMÁS CONDUCT. ELECTR. P` TEN SION >8vo Y <= 1000 V, PROVISTOS DE PIEZAS DE CONEXIÓN	8.39	5,680.37
119	8482800000	LOS DEMÁS RODAMIENTOS DE BOLAS, DE RODILLOS O DE AGUJA , Inc. RODAMIENTOS COMBINADOS	199.11	5,268.19
120	8515210000	MÁQ. APARATOS P` SALADAR METAL POR RESISTENCIA TOTAL O PARCIALMENTE AUTOMÁTICOS	30.00	4,964.23
121	8543810000	TARJETAS Y ETIQUETAS DE ACTIVACIÓN POR PROXIMIDAD	409.00	4,929.82
122	8412210000	MOTORES HIDRÁULICOS CON MOVIMIENTO RECTILÍNEO (CILINDROS)	218.16	4,873.15
123	8542100000	TARJETAS PROVISTAS DE UN CIRCUITO INTEGRADO ELECTRÓNICO (TARJETAS INTELIGENTES)	46.23	4,681.00
124	9026809000	LOS DEMÁS INSTRUMENTOS Y APARATOS QUE NO SEAN ELÉCTRICOS O ELECTRÓNICOS	57.04	4,588.85
125	8422900000	PARTES PARA MAQUINAS Y APARATOS PARA LLENAR, CERRAR, TAPAR O ETIQUETAR BOTELLAS, LATAS	10.50	4,532.75
126	8512209000	LOS DEMÁS APARATOS DE ALUMBRADO UTILIZADOS EN VEHÍCULOS AUTOMÓVILES	164.48	4,459.37
127	8431100000	PARTES DE MAQUINAS O APARATOS DE LA PARTIDA N 84.25	124.10	4,458.22
128	8419810000	LOS DEMÁS APARATOS PARA PREPARACIÓN DE BEBIDAS CALIENTES, COCCIÓN O CALENTAMIENTO DE	937.01	4,385.80

129	8536610000	PORTALÁMPARAS	2,151.97	4,329.36
130	8481300090	LAS DEMÁS VÁLVULAS DE RETENCIÓN	118.39	4,205.92
131	8525101000	APARATOS EMISORES DE RADIOTELEFONÍA O RADIOTELEGRAFIA	9.49	4,173.50
132	8517199000	LOS DEMÁS TELÉFONOS DE ABONADO	24.80	4,166.69
133	8708920000	SILENCIADORES Y TUBOS (CA¥OS) DE ESCAPE	1,057.21	4,144.20
134	8501102000	MOTORES UNIVERSALES, POTENCIA <= 37,GW	151.55	4,093.85
135	8470100000	CALCULADORAS ELECTRÓNICAS QUE FUNCIONEN SIN FUENTE DE ENERGÍA ELÉCTRICA EXTERIOR Y MA	280.72	4,030.00
136	8481809000	LOS DEMÁS ARTÍCULOS DE GRIFERÍA Y ORGANOS SIMILARES	31.47	3,713.63
137	8708939100	PLATOS (PRENSAS), DISCOS	136.11	3,573.77
138	8708299000	LOS DEMÁS PARTES Y ACCESORIOS DE CARROCERÍA (INCLUIDAS LAS DE CABINA)	165.00	3,560.00
139	9030390000	LOS DEMÁS INSTRU.Y APARA. P`MEDIDA O CONTROL DE TENSION,INTENSIDAD,RESISTENCIA O POTE	24.27	3,560.00
140	8452290000	LAS DEMÁS MAQUINAS DE COSER EXCL. 84.40	77.00	3,521.28
141	9027909000	PARTES Y ACCESORIOS DE INSTRUMENTOS Y APARATOS PARA ANÁLISIS FÍSICOS Y QUÍMICOS	42.00	3,510.00
142	8302490000	DEMÁS GUARNICIONES, HERRAJES Y ART. SIMILARES, DE METAL COMÚN	518.59	3,484.74
143	8419899900	LOS DEMÁS AUTOCLAVES	550.00	3,350.00
144	8309900000	TAPONES Y TAPAS, CAPSULAS P`BOTELLAS, Y DEMÁS ACCESORIOS PARA ENVASES, DE METAL COMÚN	137.83	3,224.05
145	8207300000	ÚTILES DE EMBUTIR, ESTAMPAR O PUNZONAR	0.24	3,150.00
146	8413302000	LAS DEMÁS BOMBAS DE INYECCIÓN PARA MOTORES DE ENCENDIDO POR CHISPA O COMPRESIÓN	195.10	2,949.45
147	8483409900	LOS DEMÁS ENGRANAJES Y RUEDAS DE FRICCIÓN; HUSILLOS FILETEADOS DE MOTORES DE AVIACIÓN	689.10	2,938.68
148	8302200000	RUEDAS CON MONTURA DE METAL COMÚN	96.52	2,859.31
149	7616999000	LAS DEMÁS MANUFACTURAS DE ALUMINIO	48.41	2,708.41
150	8413309200	BOMBAS DE ACEITE PARA MOTORES DE ENCENDIDO POR CHISPA O COMPRESIÓN	120.82	2,606.05
151	8544419000	LOS DEMÁS CONDUCTORES ELECTR. P.D. TENSION <=80 V, PROVISTOS DE PIEZAS DE CONEXIÓN	42.88	2,589.70
152	8414590000	LOS DEMÁS VENTILADORES CON MOTOR ELÉCTRICO INCORPORADO	19.74	2,542.00
153	8414304000	COMPRESORES PARA APARATOS PARA ACONDICIONAMIENTO DE AIRE UTILIZADOS EN VEHÍCULOS AUT	93.37	2,441.28
154	8413309900	LAS DEMÁS BOMBAS PARA MOTORES DE ENCENDIDO POR CHISPA O COMPRESIÓN.	117.87	2,327.61
155	8421991000	ELEMENTOS FILTRANTES PARA FILTROS DE MOTORES	26.61	2,171.32
156	8708992100	TRANSMISIONES CARDANICAS	92.00	2,102.67
157	8501109200	MOTORES DE CORRIENTE ALTERNA, MONOFASICOS, POTENCIA <= 37,5W	36.12	2,022.91
158	8471602000	TECLADOS, DISPOSITIVOS POR COORDENADAS X-Y	169.84	1,862.91

159	8421230000	APARATOS PARA FILTRAR LUBRICANTES O CARBURANTES EN MOTORES DE ENCENDIDO POR CHISPA O	54.62	1,853.62
160	9027200000	CROMATÓGRAFOS E INSTRUMENTOS DE ELECTROFORESIS	92.00	1,840.00
161	8708999100	PARTES DE EJES CON DIFERENCIAL	68.61	1,801.38
162	8803200000	TRENES DE ATERRIZAJE Y SUS PARTES	7,000.00	1,785.00
163	8421910000	PARTES DE CENTRIFUGADORAS, INCLUIDAS LAS DE SECADORAS CENTRIFUGAS	1.36	1,766.45
164	8536909000	DEMÁS APARATOS P` CORTE,SECCIONAMIENTO,PROTECCIÓN,DERIVACIÓN, EMPALME. P` TENS. <= 1000 V	31.50	1,689.50
165	8483600000	EMBRAGUES Y ÓRGANOS DE ACOPLAMIENTO, INCLUIDAS LAS JUNTAS DE ARTICULACIÓN	28.92	1,676.04
166	7321130000	APARATOS DE COCCION DE COMBUSTIBLES SÓLIDOS	340.00	1,650.00
167	8473409000	LOS DEMÁS PARTES Y ACCESORIOS DE MAQUINAS DE LA PARTIDA No 84.72	39.10	1,600.25
168	8208900000	DEMÁS CUCHILLAS Y HOJAS CORTANTES PARA MAQUINAS O APARATOS MECÁNICOS	20.40	1,579.80
169	8409999050	GUÍAS DE VÁLVULAS PARA MOTORES DE LA PARTIDA N° 84.08	60.02	1,576.04
170	7610100000	PUERTAS, VENTANAS Y SUS MARCOS, BASTIDORES Y UMBRALES DE ALUMINIO	445.81	1,567.34
171	8413309100	BOMBAS DE CARBURANTE PARA MOTORES DE ENCENDIDO POR CHISPA O COMPRESIÓN	89.30	1,502.14
172	8307900000	TUBOS FLEXIBLES DE LOS DEMÁS METALES COMUNES, INCLUSO CON SUS ACCESORIOS	6.45	1,500.00
173	8481808000	VÁLVULAS AUTOMÁTICAS Y SUS CONTROLES ELÉCTRICOS EXCL.P`AUTOMATIZAR FUNCIONAMIENTO INS	55.75	1,453.30
174	8544200000	CABLES Y DEMAS CONDUCTORES ELÉCTRICOS, COAXIALES	6.78	1,396.60
175	8414909000	LAS DEMÁS PARTES DE VENTILADORES, BOMBAS DE AIRE O DE VACIÓ, CAMPANAS ASPIRANTES.	40.66	1,395.69
176	8708399000	LOS DEMÁS PARTES DE FRENOS Y SERVOFRENOS	51.50	1,352.10
177	8482100000	RODAMIENTOS DE BOLAS	52.18	1,346.12
178	8544411000	DEMÁS CONDUCTORES ELECTR. P` TENSION <= 80V DE TELECOM.,PROVIST. DE PIEZAS DE CONEXIÓN	2.00	1,213.24
179	8205510000	DEMÁS HERRAMIENTAS DE MANO DE USO DOMESTICO	39.50	1,210.57
180	7609000000	ACCESORIOS DE TUBERÍA (POR EJEMPLO: EMPALMES (RACORES), CODOS, MANGUITOS) DE ALUMINIO	21.75	1,209.22
181	8471601000	IMPRESORAS	192.76	1,172.66
182	9503800000	LOS DEMÁS JUGUETES Y MODELOS, CON MOTOR	30.00	1,163.46
183	8435100000	PRENSAS, ESTRUJADORAS Y MAQUINAS Y APARATOS ANÁLOGOS PARA LA PRODUCCIÓN DE VINO, SID	101.43	1,150.00
184	8421310000	FILTROS DE ENTRADA DE AIRE PARA MOTORES DE ENCENDIDO POR CHISPA O COMPRESIÓN	72.09	1,108.72

185	8529901000	MUEBLES O CAJAS DESTINADAS P` APARATOS DE LAS PA. 85.25 A 85.28	41.93	1,100.00
186	8536491900	RELES P` UNA TENSION > 60 V PERO <= 260 V E INTENSIDAD <= 30 A	6.00	1,000.00
187	8708393000	SISTEMAS HIDRÁULICOS	55.88	1,000.00
188	8708291000	TECHOS (CAPOTAS)	40.00	948.02
189	8481806000	LAS DEMÁS VÁLVULAS DE COMPUERTA	4,250.00	900.00
190	8507400000	ACUMULADORES ELÉCTRICOS DE NÍQUEL-HIERRO	5.71	900.00
191	7321119000	LOS DEMÁS APARATOS DE COCCIÓN DE COMBUSTIBLE GASEOSO	200.00	900.00
192	8517110000	TELÉFONOS DE ABONADO DE AURICULAR INALÁMBRICO COMBINADO CON MICRÓFONO	6.45	866.99
193	8422409000	LAS DEMÁS MAQUINAS Y APARATOS PARA EMPAQUETAR O ENVOLVER MERCADERÍAS.	58.00	857.00
194	9405910000	PARTES DE VIDRIO PARA APARATOS DE ALUMBRADO	78.68	836.80
195	8513109000	LAS DEMÁS LÁMPARAS ELÉCTRICAS PORTÁTILES	54.43	825.00
196	9026801100	CONTADORES DE CALOR DE PAR TERMOELÉCTRICO	2.30	799.38
197	8803900000	LAS DEMÁS PARTES DE LOS APARATOS DE DE LAS PARTIDAS N§ 88.01 U 88.02	80.00	770.00
198	8708999900	DEMÁS PARTES Y ACCESORIOS DE VEHÍCULOS AUTOMÓVILES DE LAS PARTIDAS 8701 A 8705	68.50	750.29
199	8414809000	LOS DEMÁS COMPRESORES	28.42	746.18
200	9029209000	VELOCÍMETROS ELÉCTRICOS O ELECTRÓNICOS, ESTROBOSCOPIOS	39.12	700.00
201	8215990000	DEMÁS CUCHARAS, TENEDORES, CUCHARONES, ESPUMADERAS, Y ARTÍCULOS SIMILARES	180.54	678.19
202	8470500000	CAJAS REGISTRADORAS	25.00	670.69
203	8529109000	LOS DEMÁS ANTENAS Y SUS PARTES P` LAS PA. 85.25 A 85.28; PARTES	1.86	653.17
204	8302420000	DEMÁS GUARNICIONES, HERRAJES Y ART. SÍMIL. PARA MUEBLES	641.76	641.90
205	8512300000	APARATOS DE SEÑALIZA CIÓN ACÚSTICA UTILIZADOS EN VEHÍCULOS AUTOMÓVILES	23.97	617.68
206	8310000000	PLACAS INDICADORAS, PLACAS ROTULO, Y PLACAS SÍMIL., DE METAL COMUNES	321.62	611.74
207	8481805000	VÁLVULAS DE COMPUERTA DE DIÁMETRO NOMINAL INFERIOR O IGUAL A 100 MM	1,170.00	600.00
208	7615191900	LOS DEMÁS ARTÍCULOS DE USO DOMESTICO DE ALUMINIO	254.65	593.84
209	8511909000	LAS DEMÁS PARTES DE APARATOS Y DISPOSITIVOS ELÉCTRICOS DE ARRANQUE DE MOTORES	51.62	593.47
210	8536901000	APARATOS DE EMPALME O CONEXIÓN PARA UNA TENSION <= A 260 V E INTENSIDAD <= 30 A	39.89	576.19
211	8534000000	CIRCUITOS IMPRESOS.	9.93	556.28
212	8504401000	UNIDADES DE ALIMENTACIÓN ESTABILIZADA (UPS)	15.19	550.00
213	8507300000	ACUMULADORES ELÉCTRICOS DE NÍQUEL-CADMIO	17.21	542.58
214	8518210000	UN ALTAVOZ (ALTOPARLANTE) MONTADO EN SU	4.31	521.03

		CAJA		
215	8415822000	LOS DEMÁS ACONDICIONADORES DE AIRE CON EQUIPO DE ENFRIAMIENTO < ó = a 30.000 BMU/HORA	8.19	500.00
216	8536509000	LOS DEMÁS INTERRUPTORES, SECCIONADORES Y COMMUTADORES	18.90	496.09
217	9032100000	TERMOSTATOS	28.90	485.74
218	8471410000	MAQ` AUTOMAT.P`TRAT. DE INFORM.Q` INCL.ENVOLTURA, UNIDAD CENTRAL DE PROCESO,ENTR/SALI	8.77	471.17
219	8467220000	SIERRAS INCLUIDAS LAS TRONZADORES CON MOTOR ELÉCTRICO INCORPORADO	5.05	465.00
220	8211910000	CUCHILLOS DE MESA DE HOJA FIJA	84.17	457.55
221	7419910000	COLADAS, MOLDEADAS, ESTAMPADAS O FORJADAS, PERO SIN TRABAJAR DE OTRO MODO DE COBRE	551.88	450.00
222	8414600000	CAMPANAS ASPIRANTES EN LAS QUE EL MAYOR LADO HORIZONTAL SEA INFERIOR O IGUAL A 120 cm.	69.23	450.00
223	8481200090	LAS DEMÁS VÁLVULAS PARA TRANSMISIONES OLEUDRALICAS O NEUMÁTICAS	15.76	448.73
224	8536102000	LOS DEMÁS FUSIBLES P` UNA TENSION INFERIOR O IGUAL A 260 V E INTENSIDAD <= 30 A	13.51	448.06
225	8409999070	PASADORES DE PISTÓN PARA MOTORES DE LA PARTIDA Nº 84.08	16.14	423.72
226	8539291000	LÁMPARAS Y TUBOS DE INCANDESC. P` APARAT. DE ALUMBRA. DE CARRETER.O SE¥ALIZAC. VISUAL	16.26	419.03
227	8483101000	ARBOLES DE TRANSMISIÓN (INCL. LEVAS Y CIGÜEÑALES) Y MANIVELAS DE MOTORES DE AVIACIÓN	4.13	386.11
228	8481100090	LAS DEMÁS VÁLVULAS REDUCTORAS DE PRESIÓN	157.44	383.69
229	8204120000	LLAVES DE AJUSTE DE MANO DE BOCA VARIABLE	35.62	374.50
230	8211920000	DEMÁS CUCHILLOS DE HOJA FIJA, EXCEPTO DE MESA	99.52	367.94
231	8539299090	LAS DEMÁS DEMÁS LÁMPARAS Y TUBOS DE INCANDESCENCIA	12.51	327.99
232	8409999060	CARTERES PARA MOTORES DE LA PARTIDA N°84.08	372.10	300.00
233	8481400090	LOS DEMÁS VÁLVULAS DE ALIVIO O SEGURIDAD	4.32	300.00
234	8474209000	LOS DEMÁS MAQUINAS Y APARATOS DE QUEBRANTAR, TRITURAR O PULVERIZAR	20.84	300.00
235	8716100000	REMOLQUES Y SEMIRREMOLQUES PARA VIVIENDA O ACAMPAR, DEL TIPO CARAVANA	170.00	300.00
236	9017300000	MICROMETROS, PIES DE REY, CALIBRADORES Y GALGAS	0.42	295.00
237	8301200000	CERRADURAS DEL TIPO DE LAS UTILIZADAS EN VEHÍCULOS AUTOMÓVILES	4.65	290.12
238	8306100000	CAMPANAS, CAMPANILLAS, GONGOS Y ARTÍCULOS SIMILARES, NO ELÉCTRICO, DE METAL COMÚN	15.33	288.60
239	8482990000	LAS DEMÁS PARTES DE RODAMIENTOS DE BOLAS, DE RODILLOS O DE AGUJAS	10.81	278.64
240	8413913000	PARTES DE BOMBAS PARA CARBURANTE, ACEITE O REFRIGERANTE DE LOS DEMÁS MOTORES	135.78	254.85

241	9030400000	LOS DEMÁS INSTRUMENTOS Y APARATOS, ESPECIALMENTE CONCEBIDOS PARA TÉCNICAS DE TELECOM.	25.00	250.00
242	8409992000	SEGMENTOS (ANILLOS) PARA MOTORES DE LA PARTIDA N°84.08	9.69	249.78
243	8482400000	RODAMIENTOS DE AGUJAS	8.84	227.64
244	7323990090	LOS DEMÁS DE USO DOMESTICO DE HIERRO O ACERO ESMALTADOS	35.78	220.00
245	9032899000	LOS DEMÁS INSTRUMENTOS Y APARATOS PARA REGULACIÓN O CONTROL AUTOMÁTICOS	8.47	218.30
246	8511902000	PLATINOS, TAPAS Y ROTORES DE DISTRIBUIDORES, EXC. P` MOTORES DE AVIACIÓN	3.82	214.02
247	9032891100	REGULADORES DE VOLTAJE PARA UNA TENSION <= 260 V, E INTENSIDAD <= 30 A	7.97	212.11
248	9033000000	PARTES Y ACCESORIOS, NO EXPRESADOS NI COMPRENDIDOS EN OTRA PARTE DE ESTE CAPITULO, PA	10.50	210.00
249	8409999040	VÁLVULAS PARA MOTORES DE LA PARTIDA N°84.08	7.87	202.75
250	8538100000	CUADROS, PANELES, CONSOLAS, ARMARIOS Y DEMÁS SOPOR. DE LA PA. N§ 85.37,SIN SUS APARATOS	125.00	200.00
251	8515900000	PARTES DE MAQUINAS Y APARATOS P` SOLDAR	42.37	200.00
252	8544300000	JUEGOS DE CABLES P` BUJÍAS DE ENCENDIDO Y DEMÁS UTIL. EN MEDIOS DE TRANSPORTE	6.60	169.95
253	8414200000	BOMBAS DE AIRE, DE MANO O PEDAL	12.91	161.50
254	8481803000	VÁLVULAS PARA NEUMÁTICOS	6.26	161.25
255	8517309000	APARATOS P` CONMUTACIÓN TELEFÓNICA O TELEGRAFÍA EXC. AUTOMÁTICOS	0.72	150.31
256	8467899000	LAS DEMÁS HERRAMIENTAS DE USO MANUAL	1.26	150.00
257	8708601000	EJES PORTADORES	114.29	150.00
258	8527190000	LOS DEMÁS APARATOS DE RADIODIFUSIÓN SIN FUENTE DE ENERGÍA EXTERIOR	6.79	147.00
259	8536410000	RELEES PARA UNA TENSION INFERIOR O IGUAL A 60 V	5.35	139.70
260	8507200000	LOS DEMÁS ACUMULADORES DE PLOMO	5.39	139.00
261	7326190000	LAS DEMÁS MANUFACTURAS FORJADAS DE HIERRO O ACERO	13.84	130.54
262	8206000000	HERRAMIENTAS DE DOS O MAS DE LAS PARTIDAS NOS 82.02 A 82.05, ACONDIC. EN JUEGOS	10.35	126.00
263	8511309200	BOBINAS DE ENCENDIDO P` MOTORES EXC. P` MOTORES DE AVIACIÓN	4.85	124.92
264	8483109900	LOS DEMÁS ARBOLES DE TRANSMISIÓN (INCL. LEVAS Y CIGÜEÑALES)	250.00	120.00
265	8541409000	LOS DEMÁS DISPOSITIVOS SEMICONDUCTORES FOTOSENSIBLES, INCL. LAS CÉLULAS FOTOVOLTAICAS	3.26	110.08
266	8467210000	TALADROS DE TODA CLASE, INCLUIDAS LAS PERFORADORAS ROTATIVAS CON MOTOR ELÉCTRICO INCORPORADO	5.05	110.00
267	8203200000	ALICATES (INCLUSO CORTANTES), TENAZAS, PINZAS	12.84	106.50

		Y HERRAMIENTAS SIMILARES		
268	8533311000	REÓSTATOS TENSION <= 260 V , INTENSIDAD <=30 A, POTENCIA <= 20W	0.06	102.56
269	8433609000	LAS DEMÁS MAQUINAS PARA LIMPIEZA O CLASIFICACIÓN DE FRUTAS O DEMÁS PRODUCTOS AGRÍCOLA	1.26	100.00
270	9030901000	PARTES Y ACCESORIOS DE INSTRUM. O APARATOS PARA LA MEDIDA DE MAGNITUDES ELÉCTRICAS	0.66	100.00
271	8502119000	LOS DEMÁS GRUPOS ELECTRÓGENOS PETROLEROS, POTENCIA <=75KVA	37.50	100.00
272	8465999000	LAS DEMÁS MAQUINAS HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR MADERA, CORCHO, HUESO, C	37.50	100.00
273	8536499000	LOS DEMÁS RELEES	0.50	91.00
274	8512201000	FAROS DE CARRETERA (EXCEPTO FAROS SELLADOS DE LA SUBPARTIDA Nº 8539.10.00)	3.53	91.00
275	8302109000	DEMÁS BISAGRAS DE CUALQUIER CLASE, DE METALES COMUNES	34.81	88.00
276	9030310000	MULTIMETROS	0.62	85.00
277	8479900000	PARTES DE MAQUINAS Y APARATOS NO EXPRESADOS NI COMPRENDIDOS EN OTRA PARTE DEL CAPITUL	3.05	80.08
278	8502131000	GRUPOS ELECTRÓGENOS PETROLEROS,DE CORRIENTE ALTERNA, POTENCIA >375KVA	10.10	80.00
279	8472904000	PERFORADORAS O GRAPADORAS	30.00	80.00
280	8541500000	LOS DEMÁS DISPOSITIVOS SEMICONDUCTORES	2.89	74.56
281	8302500000	COLGADORES, PERCHAS, SOPORTES Y ARTÍCULOS SIMILARES, DE METALES COMUNES	24.51	70.10
282	8531800000	LOS DEMÁS APARATOS DE SEÑALIZACIÓN ACÚSTICA O VISUAL	2.56	67.28
283	8214909000	DEMÁS ARTÍCULOS DE CUCHILLERÍA	24.92	65.46
284	8507800000	LOS DEMÁS ACUMULADORES ELÉCTRICOS	52.63	65.44
285	8204200000	CUBOS DE AJUSTE INTERCAMBIABLES, INCLUSO CON MANGO	5.76	64.00
286	9026900000	PARTES Y ACCESORIOS DE INSTRUMENTOS Y APARATOS PARA LA MEDIDA O CONTROL DEL CAUDAL, NIVEL, PRESIÓN U OTRAS CARACTERÍSTICAS VARIABLES DE LÍQUIDOS O GASES	2.03	52.29
287	8459101000	UNIDADES DE MECANIZADO DE CORREDERAS DE TALADRAR	18.75	50.00
288	8205200000	MARTILLOS Y MAZAS	4.14	42.00
289	8204110000	LLAVES DE AJUSTE DE MANO DE BOCA FIJA	4.24	33.78
290	9019100000	APARATOS DE MECANOTERAPIA; APARATOS PARA MASAJES; APARATOS DE SICOTECNIA	11.25	30.00
291	8201601000	TIJERAS DE PODAR	1.26	30.00
292	9018190000	LOS DEMÁS APARATOS DE ELECTRODIAGNÓSTICO (INCL. LOS APARATOS DE EXPLORACIÓN FUNCIONAL	11.25	30.00
293	7321830000	ESTUFAS,PARRILLAS,BRASEROS Y SIMILARES DE COMBUSTIBLES SOLIDOS	11.32	29.73
294	8506509000	LAS DEMÁS PILAS Y BATERÍAS DE PILAS,	0.26	29.00

		ELÉCTRICAS, DE LITIO		
295	8467920000	PARTES DE HERRAMIENTAS NEUMÁTICAS DE USO MANUAL	2.21	24.58
296	8205409000	DEMÁS DESTORNILLADORES	12.99	24.00
297	8207400000	ÚTILES DE ROSCAR (INCLUSO ATERRAJAR)	1.89	21.00
298	8419509000	LOS DEMÁS INTERCAMBIADORES DE CALOR.	66.67	20.00
299	7326200000	MANUFACTURAS DE ALAMBRE DE HIERRO O ACERO	1.75	20.00
300	9006910000	PARTES Y ACCESORIOS DE CÁMARAS FOTOGRÁFICAS	2.53	20.00
301	8518290000	LOS DEMÁS ALTAVOCES	0.37	18.95
302	8202910000	HOJAS DE SIERRA RECTAS PARA TRABAJAR METAL	21.47	17.00
303	9017809000	LOS DEMÁS INSTRUMENTOS DE DIBUJO, TRAZADO O CALCULO NO EXPRESADOS NI COMPRENDIDOS EN	0.65	16.72
304	8437900000	PARTES PARA MAQUINAS Y APARATOS PARA LIMPIEZA Y CLASIFICACIÓN, MOLIENDA DE GRANOS, CE	13.89	15.00
305	8215200000	DEMÁS SURTIDOS (CUCHARAS, TENEDORES, CUCHARONES, ESPUMADERAS Y ART. SIMILARES)	17.12	15.00
306	8213000000	TIJERAS Y SUS HOJAS.	1.26	15.00
307	8409916000	CARBURADORES Y SUS PARTES , PARA MOTORES DE LA PARTIDA N°84.07	11.43	15.00
308	8544511000	DEMÁS CONDUCT. ELECTR. P` TENSION >80V Y <= 1000 V,DE COBRE, CON PIEZAS DE CONEXIÓN	0.14	15.00
309	8505199000	LOS DEMÁS, IMANES Y ARTÍCULOS DESTINADOS A SER IMANTADOS PERMANENTEMENTE	5.20	14.40
310	8532290000	LOS DEMÁS CONDESADORES FIJOS	0.42	10.80
311	9017801000	LOS DEMÁS INSTRUMENTOS PARA MEDIDA LINEAL	3.75	10.00
312	8708294000	TABLEROS DE INSTRUMENTOS (SALPICADEROS)	2.53	10.00
313	8467290000	LAS DEMÁS HERRAMIENTAS CON MOTOR ELÉCTRICO INCORPORADO	2.53	10.00
314	8437801900	LAS DEMÁS MAQUINAS Y APARATOS PARA MOLIENDA	8.84	8.50
315	8409999020	CAMISAS DE CILINDROS PARA MOTORES DE LA PARTIDA N°84.08	20.60	6.00
316	7614900000	LOS DEMÁS CABLES, TRENZAS Y SIMILARES DE ALUMINIO, SIN AISLAR PARA ELECTRICIDAD	6.31	6.00
317	8409917000	VÁLVULAS PARA MOTORES DE LA PARTIDA N°84.07	1.91	6.00
318	8202310000	HOJAS DE SIERRA CIRCULARES CON PARTE OPERANTE DE ACERO	6.31	5.00
319	8205401000	DESTORNILLADOR PARA TORNILLOS DE RANURA RECTA	7.58	3.60
320	8215100000	SURTIDOS (CUCHARAS, TENEDORES,ETC) Q`CONT. POR LO MENOS UN OBJETO PLATEADO, DORADO	6.31	3.00
321	8421399000	LOS DEMÁS APARATOS PARA FILTRAR O DEPURAR GASES.	0.07	2.34
322	8482910000	BOLAS, RODILLOS Y AGUJAS PARA RODAMIENTOS DE BOLAS, DE RODILLOS O DE AGUJAS	0.07	1.80
323	8428900000	LAS DEMÁS MAQUINAS Y APARATOS DE ELEVACIÓN,	1.26	1.50

		CARGA, DESCARGA O MANIPULACIÓN.		
324	8505110000	IMANES Y ARTÍCULOS DESTINADOS A SER IMANTADOS PERMANENTEMENTE, DE METAL	0.15	1.40
325	8504211000	TRANSFORMADORES DE DIELÉCTRICO LIQUIDO, POTENCIA <= 10KVA	1.26	1.00
326	9029109000	LOS DEMÁS CUENTAREVOLUCIONES, CUENTAKILÓMETROS, PODÓMETROS Y CONTADORES SIMILARES	1.26	1.00
327	8413920000	PARTES DE BOMBAS ELEVADORES DE LÍQUIDOS	1.26	1.00
328	7312109000	LOS DEMÁS CABLES DE HIERRO O ACERO SIN AISLAR P` ELECTRICIDAD	3.79	0.70
329	8419399000	LOS DEMÁS SECADORES	2.53	0.20
TOTAL LISTADO			1,368,736.30	15,159,108.39

	Peso Neto Kg.	**Valor FOB USD.**
Total período: Año 2006 Mes inicio: 01 Mes final: 06	8,727,141,212.23	8,118,828,027.69
Total de la consulta	1,368,736.30	15,159,108.39
Contribución : Total de la consulta / Total período * 100	0.0157%	0.1867%

(Cifras actualizadas al: 23/6/2006)

Copyright (C) 2004 Comisión para la Promoción de las Exportaciones - **PROMPEX**
LIMA - PERÚ