

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA ECONOMICA Y CIENCIAS
SOCIALES



**"PROGRAMA SUBREGIONAL DE APOYO A LA PEQUEÑA
Y MEDIANA INDUSTRIA"**

**INFORME DE INGENIERIA
PARA OPTAR EL TITULO DE INGENIERO ECONOMISTA**

VICTOR CARLOS MONTERO JARA

PROMOCION 68-2

LIMA - PERU

2000

AGRADECIMIENTOS

- A mis padres **ENRIQUE y YOLANDA** por los valores inculcados
- A mi esposa **ADELINA** por su constancia y apoyo permanente
- A mis hijos **ENRIQUE y YOLANDA** por brindarme gratos momentos de alegría.
- A mi **ALMA MATER** por otorgarme los cimientos profesionales.
- A la **INSTITUCIONALIDAD INTERNACIONAL** por permitirme acuñar una importante y basta experiencia para beneficio propio y del país.

INDICE

I.	CURRICULUM VITAE	
1.1	DATOS PERSONALES	4
1.2	ESTUDIOS REALIZADOS	4
II.	CAPACITACION Y EXPERIENCIA PROFESIONAL	
2.1	CAPACITACION RECIBIDA	
2.1.1	ESPECIALIZACION – BECAS	5
2.1.2	CURSOS, SEMINARIOS, FORUMS Y EVENTOS	6
2.2	CAPACITACION IMPARTIDA	
2.2.1	DOCENCIA	9
2.2.2	EXPOSICIONES Y CONFERENCIAS	14
2.3	EXPERIENCIA PROFESIONAL	
2.3.1	ADMNISTRACION PUBLICA	20
2.3.2	CONSULTORÍAS	22
2.4	RECONOCIMIENTOS PROFESIONALES	
2.4.1	NOMBRAMIENTOS DESIGNACIONES E INVITACIONES	23
2.4.2	DISTINCIONES Y FELICITACIONES	31
2.5	CARGOS DESEMPEÑADOS	38
2.6	RESUMEN DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES REALIZADAS Y DE TRABAJOS DE ORDEN PROFESIONAL DESARROLLADOS	41

I. CURRICULUM VITAE

**III. INFORME DE INGENIERIA
PARA OPTAR TITULO
PROFESIONAL DE
INGENIERO ECONOMISTA**

**“PROGRAMA SUBREGIONAL DE
APOYO A LA PEQUEÑA Y
MEDIANA INDUSTRIA”**

PROLOGO

Debido al gran respeto moral e intelectual que debo a las Autoridades Académicas de la Facultad de Ingeniería Económica y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Ingeniería, considero oportuno precisar que la versión original del presente trabajo fue elaborado por el suscrito, como resultado de haber efectuado en calidad de Consultor Nacional, un diagnóstico sobre la pequeña empresa en el Perú encargado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Escuela Empresarial Andina del Convenio Andrés Bello.

Es sobre la base de esta primera experiencia y la oportunidad ofrecida por la Junta del Acuerdo de Cartagena (JUNAC) en calidad de consultor internacional que posibilitaron visitas regulares a las ciudades en las que se localizan la mayor concentración de establecimientos industriales de Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela; en las que se tuvo la oportunidad de intercambiar puntos de vista con autoridades políticas y administrativas; así como también con dirigentes empresariales sobre la política industrial y el tratamiento específico del Estado a la pequeña industria, particularmente en los campos financiero, tecnológico, de capacitación y promocional. Ambas experiencias posibilitaron la elaboración de un extenso Informe Técnico presentado a la JUNAC, el mismo que sintetizado, dio lugar a la elaboración del presente documento, intitulado "Programa Subregional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria.

Este documento fue presentado y sustentado ante los representantes de los sectores público y privado de la actividad industrial de todos los Países Miembros, en la oportunidad de una reunión especial convocada por la Junta del Acuerdo de Cartagena en la ciudad de Quito, en el mes de Abril de 1984, habiendo merecido su total aprobación y recomendación de que fuera puesto a consideración de los gobiernos de los Países Miembros del Acuerdo de Cartagena, a efectos de coadyuvar a los diseños homogéneos de sus respectivas políticas de promoción de la pequeña y mediana industria.

El Programa como tal, fue objeto de aplicación en los cinco países andinos en la segunda mitad de la década del ochenta, aunque debido a la situación por las cuales atraviesan sus respectivas economías y particularmente la nuestra no tuvo el éxito esperado, entre otras razones a que se estaba produciendo el fin del modelo de industrialización, producto de políticas sustitutivas de importaciones, en el marco de la denominada década perdida, en la cual todavía no fueron advertidos, particularmente en la primera mitad de dicha década, los elementos básicos del modelo de globalización, cabe anotar que en este periodo se inicia el desarrollo del enfoque de la economía social de mercado, el mismo que cuenta con la pequeña empresa como una de sus columnas estructurales, en la medida que constituye el factor mas dinámico del capital nativo en cuanto a inversiones y a través de las nuevas modalidades contractuales tales como el Joint Venture, Leasing y Asociaciones Estratégicas. En los años mas recientes aquellas empresas en el marco de la aplicación del presente programa hubiesen logrado niveles aceptables de competitividad, hoy estarían en capacidad de integrar nuevos grupos de empresas pertenecientes a una misma rama industrial y conjuntamente con universidades, organismos no gubernamentales y bancos, esto les permitía colocar su oferta en términos competitivos al interior de sus propios mercados, y sobre esta base colocar el grueso de su producción en mercados abiertos en el marco de los Acuerdos que comienzan a presentarse como resultado de la creación y desarrollo a la Organización Mundial de Comercio.

De este modo el autor considera que el programa aprobado cumplió su cometido en el curso de la segunda mitad de la década del 80, aunque para lo que sigue se requiere de una concepción y contenido pragmático, lo mismo que a nivel de ensayo se presenta en la parte final.

3.1 INTRODUCCION

La Comisión del Acuerdo de Cartagena en su Trigésimo Periodo de Sesiones Extraordinarias aprobó la Estrategia Subregional de Integración en el Sector Industrial, la cual comprendía los objetivos, políticas e instrumentos de integración y cooperación que desarrollará y aplicará la Subregión en el presente decenio.

La Estrategia Industrial en el área de la industria existente establece una política específica referente a la Pequeña y Mediana Industria. En esta política, se reconoce el valioso aporte a la industrialización subregional de este estrato industrial, tanto por su contribución "a la producción y al comercio -por sí o mediante su articulación con la gran empresa- cómo al empleo; así como ser una etapa del desarrollo de futuras empresas de mayor dimensión y posibilidades". También la Estrategia señala que "dada, por otra parte, la innegable existencia de economías de escala y diferencias de productividad total de los factores por estratos y sectores, no son convenientes los programas de apoyo generales e indiscriminados a la misma, sino los que se guíen por lineamientos positivos y se desarrollen en las áreas en que la pequeña y mediana empresa pueda hacer su contribución en mejores condiciones dentro de un régimen de competencia. En consecuencia, la política referente a la pequeña y mediana industria tenderá a valorizar su potencial de adaptación a diversas condiciones de mercado, la iniciación de nuevas actividades productivas y exportadoras con potencial de desarrollo, su integración a mercados cada vez más amplios, sus posibilidades de subcontratación eficiente de etapas y procesos para su incorporación directa o indirecta al esfuerzo exportador, y la creación de empleo en condiciones de eficiencia.

Al respecto se ejecutará un programa especial tendiente a coadyuvar a su racionalización, modernización y a una dinámica industrial sobre nuevas bases tecnológicas. Entre los mecanismos previstos se cuentan los programas especiales de promoción de exportaciones que incluyan racionalización de la

producción; centros de aplicación y demostración tecnológica, ampliación o creación de los sistemas de garantías de crédito; coordinación a nivel de cada País Miembro de los programas e instituciones especializadas en pequeña y mediana industria y fortalecimiento de la capacidad gremial en este estrato. Las medidas que se ejecutarán en el corto plazo incluyen el apoyo mediante la extensión industrial y la capacitación, la organización de pasantías para especialistas nacionales, un programa de cooperación en capacitación entre Perú y Bolivia, la promoción de exportaciones, la creación del Comité Subregional de la Pequeña y Mediana Industria, y el establecimiento con apoyo de la CAF de Fondos de Garantía en Bolivia y Venezuela.

La Junta ha desarrollado actividades referentes a este campo desde el año 1980, entre las que podemos destacar el relevamiento de los organismos de promoción y apoyo a la Pequeña y Mediana Industria de los países de la Subregión, la Reunión Subregional de Representantes Gubernamentales y Empresarios de la Pequeña y Mediana Industria realizada en el mes de abril de 1983 en Quito, en la que la Junta presentó el documento de Bases para un Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria Subregional. Estas actividades han sido el punto de partida para elaborar el Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria de la Subregión. Para su ejecución será necesaria la participación de representantes de las autoridades gubernamentales, de los gremios, y la Junta, los que conformarían el Comité Subregional de Coordinación de la Pequeña y Mediana Industria.

El presente documento da el cuadro de las acciones del programa que señala la Estrategia Industrial, conforme antes se indicó, el cual comprende actividades en las áreas que se estiman fundamentales para el apoyo a la Pequeña y Mediana Industria Subregional, entre las cuales se han considerado las siguientes: promoción de exportaciones, asistencia técnica en procesos productivos, tecnología, fortalecimiento de la actividad gremial, financiamiento y capacitación.

PARTE I

3.2 SITUACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN EL GRUPO ANDINO

En el Cuadro N° 1 se puede apreciar la significación de la pequeña y mediana gran industria en el GRAN⁽¹⁾ en relación a las siguientes variables de establecimientos (EN), Valor Bruto de Producción (VBP) y Personal Ocupado.

Cuadro N° 1

COMPOSICION DE LA INDUSTRIA EN EL GRUPO ANDINO,
POR ESTRATOS - 1978

	EN	%	VBP	%	PO	%
	(Unidades)		(Miles US\$ 1970)		(Unidades)	
Pequeña Industria (PI)	24,779	83	3,707	17	355,024	26
Mediana y Gran Industria (MGI)	4,967	17	17,815	83	1'006,586	74
TOTAL	29,746	100	21,522	100	1'361,610	100

Fuente: Escuela Empresarial Andina, "Situación de la Pequeña Industria en los Países Miembros del Acuerdo de Cartagena", Perú, 1981.

Elaboración: Departamento de Desarrollo Industrial - JUNAC.

El Cuadro N° 1 señala que el número de pequeñas industrias en la Subregión es de 24,779, las que generan el 17% del VBP de toda la industria y emplean el 26 por ciento de todo el personal ocupado por la industria fabril.

El Cuadro N° 2 indica la importancia de la pequeña industria en cada uno de los Países Miembros, considerando las mismas variables del cuadro anterior.

⁽¹⁾ Se considera pequeña industria la de 5 hasta 50 trabajadores; mediana industria, la de 50 hasta 100 trabajadores; y gran industria, la de más de 100 trabajadores.

El Cuadro N° 3 muestra el crecimiento y la importación relativa de la pequeña industria y de la mediana y gran industria en cada uno de los países del Grupo Andino en términos de número de establecimientos (EN), personal ocupado (PO) y valor bruto de la producción (VBP) durante el período 1968 - 1978.

Cuadro N° 2

COMPOSICIÓN DE LA INDUSTRIA POR ESTRATOS A NIVEL DE CADA PAÍS MIEMBRO - 1978

	NE (Unidades)				VBP (Miles US\$-1970)				PO (Unidades)			
	PI	%	MGI	%	PI	%	MGI	%	PI	%	MGI	%
Bolivia	618	81	146	19	53	23	182	77	9,922	31	22,571	69
Colombia	8,481	81	2,005	19	670	13	4,563	87	115,872	21	436,138	79
Ecuador	1,705	79	455	21	306	17	1,524	83	24,379	24	75,221	76
Perú	5,338	84	996	16	1,097	21	4,240	79	75,851	30	176,956	70
Venezuela	8,637	86	1,365	14	1,581	18	7,306	82	129,000	30	295,700	70
TOTAL	24,779	83	4,967	17	3,707	17	17,815	83	355,024	26	1'006,586	74

Fuente: Escuela Empresarial Andina, "Situación de la Pequeña Industria en los Países Miembros del Acuerdo de Cartagena", Perú, 1981.

Elaboración: Departamento de Desarrollo Industrial - JUNAC.

Cuadro N° 3

TASA DE PROMEDIO DE CRECIMIENTO ANUAL DE LA
PEQUEÑA, MEDIANA Y GRAN INDUSTRIA
(en %)

		Bolivia	Colombia	Ecuador	Perú	Venezuela	GRAN
EN	PI	4,2	3,1	10,4	0,8	3,3	3,0
	MGI	7,0	6,7	11,0	2,1	2,7	4,7
PO	PI	5,4	3,2	2,2	2,1	5,3	3,6
	MGI	1,5	8,2	12,3	2,8	9,1	7,3
VBP	PI	5,2	2,0	9,0	8,9	5,9	6,0
	MGI	4,6	9,9	17,6	7,8	13,5	11,0

Fuente: Escuela Empresarial Andina, "Situación de la Pequeña Industria en los Países Miembros del Acuerdo de Cartagena", Perú, 1981.

Elaboración: Departamento de Desarrollo Industrial - JUNAC.

Finalmente el Cuadro N° 4 se presenta información sobre productividad de cada uno de los estratos en que hemos dividido la industria para cada País Miembro. Puede apreciarse en el mismo, en términos generales, que la productividad aumenta con el tamaño (número de trabajadores) de la empresa; en términos de país, los mejores resultados para la pequeña industria corresponde al Perú.

Cuadro N° 4

PRODUCTIVIDAD PROMEDIO DEL PERSONAL OCUPADO⁽²⁾

EN LA INDUSTRIA 1968 - 1978

(US\$ de 1970)

		Bolivia	Colombia	Ecuador	Perú	Venezuela
1968	PI	5,444	6,493	6,543	7,626	11,610
	MGI	5,947	8,983	12,800	14,804	16,678
1978	PI	5,342	5,782	12,552	14,463	12,256
	MGI	8,036	10,462	20,260	23,961	24,707

Fuente: Escuela Empresarial Andina, "Situación de la Pequeña Industria en los Países Miembros del Acuerdo de Cartagena", Perú, 1981.

Elaboración: Departamento de Desarrollo Industrial - JUNAC.

⁽²⁾ Medida en términos de VBP por personal ocupado.

3.3 PROBLEMÁTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN EL GRUPO ANDINO

Los cuadros N°s. 1, 2 y 3 dan cuenta de que la pequeña industria comprende el 83% de los establecimientos industriales, el 26% del personal ocupado en la industria de la Subregión y que contribuye con el 17% del valor bruto de la producción que se genera. Estos indicadores a nivel subregional muestran variaciones de país a país; así por ejemplo, el número de pequeñas industria en Bolivia y Colombia es aproximadamente el 81% del total de empresas existentes, en Ecuador el 79% y en el Perú y Venezuela el 84% y 86%, respectivamente. En cuanto a la formación del VBP, en el caso de Bolivia, Perú y Venezuela, éstos superan el promedio subregional con 23%, 21% y 18%, respectivamente; en el caso de Colombia es de sólo 13% mientras que el caso de Ecuador coincide con el promedio andino, esto es, 17%. En cuanto a su contribución al empleo en la industria, en los casos de Bolivia, Perú y Venezuela, representan el 31%, 30% y 30% del total, respectivamente; en los casos de Ecuador y Colombia los porcentajes se reducen al 24% y 21% respectivamente.

Los resultados indicados reflejan de manera directa el papel de la pequeña industria en nuestros países.

De otro lado, el Cuadro N° 4 que permite las comparaciones de la productividad en términos de valor bruto de producción y del personal ocupado indica que a nivel global, aquella es sensiblemente menor para el estrato de la pequeña industria; sin embargo, el análisis de productividad por ramas industriales presenta resultados diferentes en algunas de ellas. Así por ejemplo, en Bolivia para el año 1978 en las divisiones CIIU 20 (Alimentos), 23 (Textiles) y 31 (Química) la productividad de la pequeña industria es mayor que la de mediana y gran industria⁽³⁾, lo que no se da en los casos de Colombia y el Ecuador, en que la productividad de la mediana y gran industria aparece superior en todas

⁽³⁾ Escuela Empresarial Andina, Documento Resumen "Estudio sobre la situación de la

las ramas consideradas⁽⁴⁾; asimismo en el caso peruano, según la misma fuente que se cita, la productividad ha sido mayor para la pequeña industria en las divisiones 25 (Madera y Corcho) y 31 (Química). Finalmente, un estudio reciente de la Comisión Venezolana para la Productividad (COVEP)⁽⁵⁾ indica que en 5 ramas industriales la productividad de la pequeña industria venezolana fue mayor, esto es: elaboración de pescado, crustáceos y productos marinos, hilados, textiles y acabados textiles; fabricación de tejidos de punto, fabricación de tapices y alfombras, y fabricación de sustancias químicas industriales básicas (excepto abonos).

Estos resultados, ponen de manifiesto que la afirmación genérica de que la productividad en la pequeña industria es menor que en la mediana y la grande no se cumple siempre si se analizan los resultados a nivel de rama industrial de cada uno de los países. Esta situación se debe a una serie de factores, los que conjugados arrojan los resultados arriba descritos: entre éstos se citan el referente a escala de producción, niveles de remuneración, características específicas de la rama industrial de la que se trate, características del mercado, etc. En este sentido cabría concluir que, en ciertas ramas industriales, la pequeña industria posee ventajas sobre la mediana y la grande, lo cual permitiría orientar el desarrollo futuro de este estrato industrial, previo análisis en profundidad de las ramas o sectores correspondientes. No obstante, en tanto no se cuente con este tipo de estudios se debe promover una mayor eficiencia en el conjunto de este estrato industrial.

Pequeña Industria en los Países Miembros del Acuerdo de Cartagena", 1981.

⁽⁴⁾ Escuela Empresarial Andina, ib idem.

⁽⁵⁾ COVEP, Nota sobre la Productividad en la Pequeña y Mediana Industria Venezolana, 1981.

Asimismo, en el desarrollo de la mediana y gran industria orientada a atender el mercado ampliado y el de terceros países, se hace más evidente la necesidad de complementariedad y especialización, según los casos, que puede ser asumida por la pequeña industria. Estas relaciones ya existen en el caso de las industrias de ensamblaje e incluso de productos de alto valor agregado. Esta función que debe desempeñar la pequeña industria en la articulación del aparato industrial de los países, necesita de su fortalecimiento en aquellas ramas industriales que así lo merezca.

Por otra parte, se deben mencionar las limitaciones de recursos técnicos y financieros de los industriales de la pequeña empresa, los que de un lado le crean dificultades para una mejor administración de los diferentes factores que hacen parte de la actividad de la empresa y, de otro, dificultan la utilización de las ventajas y ayudas de que el medio dispone. En efecto, en la generalidad de los casos la gerencia de una pequeña industria concentra todas las labores de dirección, administrativas y técnicas; en estas condiciones no se pueden utilizar las mejores técnicas de gestión en cada uno de los aspectos especializados, por lo que se justifican programas especiales que tiendan a mejorar la gestión de las pequeñas industrias.

La utilización de las ventajas y apoyos que en cada país se ofrece a las pequeñas industrias requiere para su máximo aprovechamiento, de la dedicación de funcionarios de la empresa que en muchos casos no existen. Esta circunstancia justifica la necesidad de tornar óptimas las vías que faciliten el uso de éstos servicios de apoyo.

Asimismo, las características de las empresas y en especial su dimensión producen condicionamientos en las posibilidades de aprovechamiento de los mercados externos, los que se dan principalmente en los volúmenes limitados de oferta exportable, la menor capacidad para asumir los costos requeridos para iniciar la exportación, la reducida capacidad de negociación y falta de acceso a la información básica.

Este conjunto de elementos que se citan en la caracterización de la problemática, se resumen en la falta de claridad en la definición de objetivos y metas que la pequeña industria debe cumplir como parte de la contribución a la industria en el desarrollo económico de nuestros países, situación que finalmente produce un trabajo desarticulado de las instituciones que vienen apoyando a la pequeña industria.

Los elementos que han sido citados en esta parte del documento llaman la atención sobre aspectos fundamentales del desarrollo de la pequeña y mediana empresa, en los que es necesario ahondar a fin de percibir con mayor claridad en el futuro la ubicación de este estrato dentro del desarrollo industrial de los Países Miembros. Entre tanto la Junta considera necesario promover un Programa de Acciones de Apoyo a nivel subregional mediante el cual se contribuya a superar algunas de las dificultades que se han señalado dentro de su problemática, así como reforzar en beneficio de todos los Países Miembros aquellas experiencias positivas a nivel nacional que contribuyen a un mejor desempeño de este estrato industrial.

3.4 LAS ACCIONES DE APOYO DE LOS PAISES MIEMBROS A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

La conformación de un conjunto de actividades a nivel subregional para el apoyo de la pequeña y mediana industria, deberá tomar en consideración las acciones que realizan los Países Miembros. De manera especial los recursos disponibles, las características de las instituciones que ejecutan esta labor y la cobertura de servicios que se encuentran en operación.

Del conocimiento que se tiene de las instituciones y sus programas en cada País Miembro, se concluye que ellos están dirigidos fundamentalmente hacia el financiamiento, la capacitación y, en menor medida, a la asistencia técnica de tipo administrativo. No se conoce la existencia de programas orientados a la promoción de exportaciones, al desarrollo tecnológico, la asistencia técnica respecto a los procesos productivos, ni se sabe de acciones de los gobiernos que apoyen el fortalecimiento de la actividad gremial, en todos los países.

Igualmente, en la mayoría de los casos, no existe asignación de objetivos y metas a la pequeña industria dentro del proceso económico general; por el contrario, se observa que su crecimiento se desenvuelve de manera desarticulada en el conjunto de las actividades industriales.

Esta situación, a nivel de política general, se transmite a las instituciones especializadas que conducen programas específicos de apoyo, los que en algunos casos se duplican en un mismo país.

Asimismo, la actividad de apoyo que se realiza no considera las posibles necesidades de las empresas frente al proceso de integración subregional; esto es, información comercial, ampliaciones de producción, convenios de complementación, etc. Igualmente, no se conocen programas que favorezcan el incremento de la productividad o de la eficiencia de este estrato.

En particular, se presenta a continuación un resumen de las acciones para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria en los Países Miembros:

3.4.1 CAPACITACIÓN

En todos los países de la Subregión los centros de formación profesional de trabajadores, -el Servicio de Formación de Mano de Obra (FOMO) de Bolivia; el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) de Colombia; el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) del Ecuador; el Servicio Nacional de Adiestramiento en el Trabajo Industrial (SENATI) del Perú, y el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE) de Venezuela- cuentan con experiencia en la calificación de mano de obra y de mandos medios.

En lo relativo a la capacitación de empresarios de la pequeña industria se pudo conocer la labor realizada por el SENA de Colombia, el que desde 1968 ha capacitado a aproximadamente 6000 gerentes de la pequeña industria; igualmente los programas que realiza desde 1978 el SENATI del Perú, el cual en 1982, en 44 cursos de Capacitación Empresarial atendió a 1368 participantes; el INCE de Venezuela, por convenio con el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), a iniciado en 1981 este tipo de capacitación, habiéndose dirigido a 377 participantes en el segundo semestre de dicho año; el SECAP del Ecuador reiniciará próximamente esta labor y, finalmente el FOMO de Bolivia que, si bien incluye estas actividades de capacitación de empresarios en su programa anual, se encuentra en proceso de organización.

Aparte de la labor que realizan estas instituciones se pudo conocer otras actividades realizadas por el Centro Nacional de Promoción de la Pequeña Industria y Artesanía (CENAPIA), el Instituto de

Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas (INSOTEC), ambos del Ecuador, y por el Instituto de Asistencia Técnica Integral (IASI) de Venezuela.

Según se puede apreciar en la información recogida en Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, se están realizando o estarían por reiniciarse programas de capacitación, los que progresivamente están cubriendo a una parte significativa de los empresarios de la pequeña industria; a excepción, Bolivia, donde la reorganización del FOMO no le ha permitido todavía iniciar esta actividad.

3.4.2 FINANCIAMIENTO

En todos los países de la Subregión existen líneas de crédito especiales para su utilización por la pequeña industria, principalmente para la adquisición de bienes de capital. En unos casos se trata de líneas creadas por los Bancos Centrales con capital propio, y en otros mediante el aporte de instituciones financieras de carácter internacional. Estas líneas se otorgan a tasas de interés promocionales, a través de instituciones especializadas creadas para este fin por los gobiernos, o por los intermediarios financieros.

Sin embargo, en este aspecto la principal preocupación reside no sólo en la existencia de líneas de crédito apropiadas sino el acceso y uso del crédito que pueda tener el pequeño industrial, para lo cual es importante su conocimiento de las formas de operación del sistema financiero y sobre todo su capacidad para disponer de las garantías que el sistema le exige. En este sentido se aprecia en algunos casos, el esfuerzo de las instituciones financieras por brindar asistencia para la mejor utilización de sus servicios; asimismo, se conoció de cerca el funcionamiento del Fondo Nacional de Garantías en Colombia, el

Fondo de Garantías para la Pequeña Industria en el Perú, el Programa de Garantías para Créditos Productivos, que con auspicio de la AID tiene en operación el Banco Central de Bolivia, y el proyecto de creación de una Corporación de Garantía Crediticia por parte de las entidades gremiales de los pequeños industriales, en el Ecuador.

Todo esto permite destacar la importancia de los fondos de garantía en la doble función de hacer posible el acceso al crédito a los pequeños industriales, así como de favorecer la operación fluida del sistema financiero.

Las principales líneas de crédito existentes en los Países Miembros y modalidades de operación, son las siguientes:

En **Bolivia**, el Banco Central canaliza recursos externos por un monto aproximado de US\$ 35 millones, los que pueden ser utilizados por cualquier empresa industrial. Esta línea es ofrecida a través del sistema financiero nacional, a una tasa anual del 18%.

El Banco Industrial S.A. dispone de recursos otorgados en préstamo por el BID en un monto de 8 millones de dólares, los que vienen siendo utilizados en porcentajes muy reducidos; así es que en el año 1982, hasta el mes de octubre, el total de los créditos otorgados con cargo a esta línea no llegaban al 10% de dicho monto.

De otra parte, cabe señalar que el Banco Central de Bolivia adelantando gestiones ante el BID para la obtención de un crédito por 35 millones de dólares, dirigido a la industria en general y a la minería, con propósitos de reactivación; e igualmente el BISA esperaba disponer en

1983 de un crédito de la Comunidad Económica Europea (CEE) por 7 millones de dólares, destinado especialmente a la pequeña industria.

En **Colombia**, el Banco de la República mantiene en administración el Fondo de Financiamiento Industrial, el cual vía intermediarios financieros redescuenta operaciones de financiamiento par la pequeña industria. Durante 1982 se financiaron alrededor de 2000 pequeñas industria por un monto aproximado de 63 millones de dólares. En este país se vienen adelantando gestiones de crédito ante el BIRF por 150 millones de dólares (8va renovación), de los cuales 30 millones serán destinadas a la pequeña y mediana industria. Por su parte la Corporación Financiera Popular, entidad creada por el Estado para financiar a la pequeña industria, utiliza en sus operaciones líneas del Banco de la República y capital propio; esta Corporación ha atendido en el curso de los años 1968 - 81 a un promedio anual de 1,500 solicitudes por un monto aproximado de 17 millones de dólares.

En el **Ecuador**, el Banco Central mantiene en operación los Fondos Financieros, los cuales operan a través de intermediarios financieros. Son préstamos de corto plazo y tienen acceso a él las empresas industriales en general. En este país existen dos instituciones especializadas: el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional. La primera realiza operaciones de corto plazo, y ha atendido durante 1980 aproximadamente 800 solicitudes por un monto total de 40 millones de dólares; la segunda institución administra el Fondo de la Pequeña Industria y Artesanía -FOPINAR- el cual opera una línea del BID destinada al financiamiento de bienes de capital. Durante 1982 este Fondo atendió 600 solicitudes por un monto de 23 millones de dólares.

En el **Perú**, la línea más importante es el PROPEM, que administra COFIDE. Cuenta con recursos por un monto de 35.250 millones de dólares para financiar la compra de activos fijos. El Banco Industrial del Perú administra un conjunto de líneas provenientes del BID, la AID y el KFW. El total de estas líneas es de aproximadamente 30 millones de dólares, los que se destinan preferentemente a financiar la adquisición de bienes de capital.

En **Venezuela**, el financiamiento a la pequeña industria lo realiza CORPOINDUSTRIAS con fondos propios. Se estima que anualmente presta 90 millones de dólares a 250 empresas aproximadamente, para la adquisición de bienes de capital.

3.4.3 ASISTENCIA TÉCNICA

En todos los países de la Subregión este servicio se encuentra en una fase inicial y orientado básicamente a apoyar a las empresas en aspectos administrativos. Las instituciones que prestan en mayor y menor grado este tipo de servicios son el Bolivia el INBOPIA, en Colombia el SENA, en Ecuador el CENAPIA, en el Perú es prácticamente inexistente; sólo resulta posible identificar este tipo de servicios de manera especializada y dirigidos a la rama metalmecánica en Colombia (SENA-ASTIN) y en el Perú (SENATI-IDINPRO).

3.4.4 TECNOLOGÍA

El Programa más avanzado corresponde a Venezuela, en donde CONICIT mediante convenio con la CORPOINDUSTRIA viene financiando investigaciones de la pequeña industria, principalmente referente e productos. En Colombia, COLCIENCIAS desarrolló un programa experimental de visita a empresas líderes, el cual tuvo por objeto conocer las experiencias organizativas y productivas de estas empresas y especialmente la motivación en el uso del conocimiento tecnológico; este programa actualmente está a cargo del

SENA. En el Ecuador, desde el año 1980, se vienen realizando investigaciones en el área de la gestión tecnológica en el sector metalmecánico, en el marco de un convenio efectuado entre FENAPI y el CONACYT. En el Perú, el ITINTEC viene ofreciendo servicios de información e investigación tecnológica en planta. En Bolivia, la DGNT está considerando el inicio de actividades en el área.

3.4.5 ACTIVIDAD GREMIAL

Con excepción de la FENAPI del Ecuador, en los restantes países se puede señalar que los gremios no cuentan con un número de asociados que sea representativo del total de empresarios de este estrato, tal como se observa en el Cuadro N° 5. Igualmente se aprecia que todos ellos adolecen de falta de recursos financieros para instrumentar programas de servicios a sus asociados. Esta última situación se extiende incluso a la FEDEINDUSTRIA de Venezuela que cuenta con aportes del gobierno nacional.

Cuadro N° 5

REPRESENTATIVIDAD DE LOS GREMIOS
(Año 1981)

	Bolivia ⁽¹⁾	Colombia	Ecuador	Perú	Venezuela
Empresas Agremiadas	s/i	1,500 ⁽²⁾	4,000 ⁽³⁾	1,200 ⁽⁴⁾	4,000 ⁽⁵⁾
Total Pequeñas Industrias	618	8,481	1,705	5,388	8,637
Participación	--	18%	--	22%	46%

⁽¹⁾ No existe gremio de los Pequeños Industriales.

^{s/i} Sin información.

⁽²⁾ ACOPI Asociación Colombiana Popular de Industriales.

⁽³⁾ FENAPI Federación Nacional de Pequeños Industriales, incluye artesanías.

⁽⁴⁾ APEMIPE Asociación de Pequeños y Medianos Industriales del Perú.

PARTE II

3.5 PROGRAMA SUBREGIONAL DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

La Pequeña y Mediana Industria representan un estrato industrial de importancia para el sector manufacturero de los Países Miembros del Grupo Andino, conforme lo muestran los indicadores económicos analizados. Su expansión y dinámica en el marco del mercado ampliado, es principalmente función directa de la activa participación de los empresarios y las instituciones de la Subregión en la solución de los problemas comunes.

A base de los análisis de situación antes presentado y, no obstante las limitaciones de la información cuantitativa y cualitativa de que se dispone en los Países Miembros, se advierte la necesidad de conformar un conjunto de acciones de apoyo a nivel subregional para la Pequeña y Mediana Industria que coadyuven a los esfuerzos individuales de esta materia, y que permitan extender adecuadamente, a todos los países, las experiencias positivas que se hayan practicado nacionalmente.

El objetivo básico de este Programa es contribuir directa o indirectamente a mejorar la productividad y la eficiencia de las pequeñas y medianas empresas industriales, tomando en consideración los instrumentos y mecanismos del Acuerdo de Cartagena, así como los avances del proceso de integración, a fin de que las diferentes actividades se coordinen adecuadamente.

En tal marco de referencia, se presenta a continuación el Programa Subregional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria. El que resulta en gran medida del estudio y análisis de la opinión de los empresarios y de las autoridades gubernamentales.

⁽⁵⁾ FEDEINDUSTRIA Federación de Pequeños Industriales de Venezuela.

3.5.1 CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA

El Programa Subregional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria está conformado por un conjunto de acciones comunitarias múltiples, que tienen las siguientes características:

3.5.1.1 Contribuir al reforzamiento de los mecanismos del mercado ampliado.

3.5.1.2 Propiciar la cooperación horizontal a nivel subregional e internacional.

3.5.1.3 Inducir la cooperación a nivel nacional entre los organismos gubernamentales y los empresarios privados.

3.5.1.4 Promover la participación activa de los gobiernos e instituciones nacionales con el apoyo de la Junta, a fin de utilizar al máximo la infraestructura institucional existente, evitando en lo posible, la creación de nuevos organismos.

Las acciones de apoyo que se incluyen dentro del Programa Subregional tienen el carácter de complementarias de las actividades y acciones nacionales.

3.5.2 ACCIONES QUE COMPRENDE EL PROGRAMA, SU EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN

Las acciones materia de este Programa se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Acciones dirigidas a crear o fortalecer programas y actividades aún no realizados o que han sido desarrollados insuficientemente.

- Acciones encaminadas a la ejecución de coordinaciones especiales, nacionales o subregionales, de actividades o programas que se encuentran en pleno desarrollo en los Países Miembros

3.5.2.1 Promoción de Exportaciones

El objetivo de esta acción de reforzamiento del mercado ampliado, consiste en la formulación y ejecución de un Programa Piloto de Apoyo a la Promoción de Exportaciones de un sector específico de la pequeña industria.

Para el efecto es necesario identificar previamente el sector de la pequeña industria materia del Programa, con la participación directa de los gremios y de las autoridades nacionales de promoción de exportaciones.

En el sector escogido será necesario identificar y ejecutar actividades que permitan adecuar los productos a las exigencias de la competencia subregional e internacional, analizar y establecer si es del caso, las organizaciones y canales de comercialización que favorezcan el flujo de exportaciones en beneficio de este estrato industrial, así como las líneas de financiamiento apropiadas.

En el desarrollo de este proyecto se ha identificado la necesidad, entre otras, de identificar las acciones de capacitación y de asistencia técnica a la pequeña industria destinadas a apoyarla en la solución de problemas que enfrentan en la producción y comercialización externa, así como promover acciones conjuntas para facilitar su acceso al mercado ampliado. En este sentido se estima conveniente evaluar la posibilidad de conformar consorcios de exportación en el ámbito del Programa Piloto.

Las actividades previstas para un primer período de aplicación del Programa se realizarán dentro de la coordinación establecida por los organismos nacionales de promoción de exportaciones y la Junta, a través del Programa Andino de Promoción de Exportaciones (PAPE). Su financiamiento se contempla a través de los programas de cooperación técnica que gestiona y coordina la Junta.

Para esto, es necesario superar las limitaciones que estarían afectando la posibilidad de concretar las exportaciones de los productos provenientes de la pequeña y mediana industria. Entre ellos, podemos mencionar, problemas que se originan en el propio proceso productivo, como son los de la adecuación tecnológica y las exigencias mínimas de calidad para ofrecer al mercado subregional e internacional; los diseños de productos adecuados a las necesidades del consumidor subregional; y la capacidad de producción en volúmenes suficientes para sustentar una actividad de exportación permanente y en aumento. También existen problemas que se originan en el propio proceso de comercialización, como son los de la falta de organización y capacidad gerencial para desarrollar actividades que exige el comercio internacional, la falta de capacidad de negociación frente a los potenciales importadores, el límite de capacidad de financiamiento, el insuficiente conocimiento sobre las exigencias de envases, embalajes, negociación de fletes, selección de rutas, negociación de créditos y seguros, gestión documentaria y problemas de deficiencias en el área de la información comercial.

En la función de la problemática descrita anteriormente, se deben ejecutar acciones específicas para apoyar el desarrollo de exportaciones de la pequeña y mediana industria. Este proceso deberá ser selectivo, dado que no se podría apoyar en forma ilimitada a todas las ramas y empresas que conforman el sector. En este sentido, cada país, con participación de los gremios y las instituciones vinculadas al apoyo de la pequeña y mediana industria, coordinadas por el organismo nacional de Promoción de Exportaciones de cada país, debe definir las líneas de productos que serán objeto de un programa de cooperación dirigido a desarrollar sus exportaciones, y precisar los términos de referencia del Programa.

Los programas específicos de cooperación deben comprender:

- a) Identificación de las principales limitaciones que afectan el inicio de las exportaciones del sector o grupos de empresas.
- b) Actividades de capacitación para la formación de empresarios en las técnicas del comercio internacional.
- c) Estudios de demanda de los productos de interés en los principales mercados andinos.
- d) Desarrollo de asistencia técnica específica para adecuar los productos a las exigencias del mercado internacional.
- e) Medios y acciones para incorporar las producciones de los sectores seleccionados a los canales de comercialización de las empresas de comercio internacional.
- f) La creación de empresas comercializadoras con participación accionaria de las pequeñas y medianas empresas, buscando su adecuación a las normas de la Empresa Multinacional Andina.
- g) La atención de necesidades específicas de las líneas de productos seleccionados.
- h) La promoción y apoyo respecto de la presencia de productos de la pequeña y mediana industria en Jornadas Internacionales Especializadas Andinas.

Finalmente, es importante la cooperación horizontal entre las instituciones especializadas nacionales, de manera de ofrecer las experiencias existentes en este campo.

3.5.2.2 Asistencia Técnica en Procesos Productivos

Es este caso se tratará del fortalecimiento o creación de servicios de extensión industrial en todos los Países Miembros. Este tipo de servicios tendrá como meta ayudar al empresario de la Pequeña y Mediana Industria en la solución de los problemas técnicos propios del proceso productivo.

Para facilitar la creación y funcionamiento de estos servicios, las entidades con funciones en este ámbito actuarían inicialmente en aquellas ramas industriales en las cuales existe una diversidad de pequeñas industrias o en aquellas en las que se advierta mayores dificultades en el proceso productivo. Para ello se considera necesario realizar un estudio de organización, funcionamiento y dimensionamiento en cada país, de esta actividad de asistencia técnica.

- En una primera etapa se necesitan realizar los estudios correspondientes a fin de conocer las posibilidades de fortalecer las instituciones que existieren en los países o, en caso contrario, plantear la creación de este servicio, luego de analizar su factibilidad.

La etapa de ejecución debe considerar fundamentalmente lo siguiente:

- Iniciar la asistencia técnica en las ramas de producción industrial seleccionadas.
- Asistencia técnica por factores generales o problemas comunes a varios sectores. Ejemplos : Control de calidad control de proveedores, diseño, etc.
- Propiciar la Cooperación Interinstitucional bilateral o multilateral entre los Países Miembros del Grupo Andino a fin de intercambiar experiencias específicas sobre asistencia técnica de la Pequeña y Mediana Industria en forma directa y ágil.
- Los estudios realizados deberán ser analizados por los gremios de pequeños industriales, los gobiernos, las organizaciones nacionales en capacidad de ofrecer asistencia técnica y la Junta, con el objeto de determinar la modalidad que estos servicios deben tener en cada país.

3.5.2.3 Tecnología

En los Países de la Subregión Andina la Pequeña y Mediana Industria debe propiciar la racionalización de sus operaciones y el aprovechamiento

de una tecnología moderna. Para esto se requiere orientar hacia la Pequeña y Mediana Industria una parte de los servicios y recursos vinculados al desarrollo tecnológico; para esto se desarrollarán las siguientes acciones en esta área.

- a) Promoción de un tratamiento particular y adecuado a la información tecnológica requerida por la pequeña y mediana industria mediante las Redes Especializadas del Sistema Andino de Información Tecnológica (SAIT), que la Junta coordina.

Asimismo, es necesario propiciar el intercambio de experiencias en el manejo de la información técnica, asistencia técnica e investigación tecnológica para estos estratos a través del SAIT.

- b) Promoción del establecimiento de "Centros de Aplicación y Demostración Especializados" en determinadas ramas de la industria, con la finalidad de que constituyan un canal para difundir entre los empresarios respectivos nuevas experiencias, relativas principalmente a procesos productivos, utilización de insumos y mejoramiento de calidad de productos.

En este sentido, conviene analizar su viabilidad a nivel nacional y subregional, en función de las ventajas comparativas que cada país tiene en determinadas ramas de la industria, y evaluar comunitariamente las experiencias que existen en la Subregión en este campo, con el objeto de extender su cobertura a nivel andino.

El financiamiento para el desarrollo de los Centros de Aplicación y Demostración Especializados podría lograrse con la participación de los gobiernos nacionales, de los empresarios y de la cooperación técnica internacional. La labor de coordinación necesaria podría ser realizada por la Junta.

- c) Establecimiento a través del SAIT de un Banco de Información sobre tecnologías disponibles a nivel andino.
- d) Promoción del desarrollo de la tecnología nacional, la innovación tecnológica y el uso intensivo de la consultoría nacional.
- e) Promoción en cada país del estudio de los aspectos tecnológicos en la operación de las pequeñas y medianas industrias, para contar con un mejor conocimiento de su problemática y propiciar su solución en función de las políticas tecnológicas nacionales.

3.5.2.4 Fortalecimiento de la Actividad Gremial

Para contribuir a resolver el problema de la limitada participación de los empresarios de la Pequeña y Mediana Industria, la Junta considera que el Programa debe incluir acciones específicas que refuercen las actividades de este tipo de instituciones. Con este fin se estima conveniente:

- a) Propiciar la participación activa de las federaciones nacionales de la Pequeña y Mediana Industria en las actividades de los organismos de decisión vinculados a la actividad industrial.
- b) Promover la realización de seminarios para dirigentes gremiales, en los que se difundan las características y avances de los diferentes mecanismos del Acuerdo de Cartagena, especialmente en lo relacionado con la mayor utilización del mercado ampliado. Para este fin, la Junta colaborará con los gremios nacionales y subregionales.
- c) Coordinar la realización de un programa de pasantías para los directivos de las Pequeñas y Medianas Industrias en las empresas líderes de la Subregión o de América Latina, en sectores prioritarios. Para este propósito se solicitaría la cooperación de los gremios

nacionales de los Países Miembros y de la Asociación Latinoamericana de Integración - ALADI.

- d) Fomentar la organización de servicios comunes en beneficio de los asociados. Estos servicios podrían incluir principalmente: compra de insumos, servicios de administración, control de calidad y alquiler de maquinaria y equipos. Esta actividad requerirá de una coordinación entre la junta y los gremios nacionales, y , eventualmente, los recursos de cooperación técnica internacional que sería necesario gestionar por parte de la junta y los países miembros.

- e) Iniciar la gestiones necesarias para lograr el apoyo económico y técnico a la Confederación Andina de Pequeños y Medianos Industriales (CONANPYMI), ya los gremios nacionales, a fin de que puedan consolidarse y constituirse en un adecuado soporte de los programas de apoyo a la pequeña y Mediana Industria de la Subregión.

3.5.2.5 Financiamiento

Las principales acciones en esta área se encuentran en pleno desarrollo, pero requieren de coordinación a nivel nacional y subregional para su mejor funcionamiento, como ser:

- a) Propiciar la coordinación entre las entidades financieras y los dirigentes gremiales de la pequeña y mediana industria por parte de los Gobiernos Nacionales, con el fin de lograr un uso más eficiente y oportuno de las líneas de crédito existentes y de sus modalidades de operación. En particular las acciones en este campo deberían facilitar los trámites administrativos y la asistencia para la preparación de diagnósticos, proyectos, auditorías y otras acciones que sean requeridas para el otorgamiento del crédito.

- b) Promover y coadyuvar la puesta en operación de la Corporación de Garantía Crediticia en el Ecuador, así como la formación de un Fondo de Garantías en Bolivia destinado a la Pequeña y Mediana Industria, con recursos financieros del Banco Central de Bolivia y de organismos financieros internacionales. Analizar la posibilidad de organizar y poner en funcionamiento un fondo de garantías en Venezuela.
- c) Promover la creación o reforzamiento de líneas de crédito para el financiamiento de capital de trabajo en la pequeña y mediana industria. Para ello es necesario que los gremios nacionales y organismos interesados apoyen la participación activa de los Bancos Centrales de cada País Miembro.
- d) Ejecutar un estudio de factibilidad, por parte de la CAF, para establecer su participación en un sistema de retrogarantías que se establezca a nivel subregional.
- e) Propiciar el fortalecimiento de los mecanismos dirigidos al financiamiento de la pequeña y mediana industria mediante recursos internos y externos, entre los cuales se debe contar prioritariamente con los créditos de la CAF, otorgados en condiciones promocionales adecuadas en cuanto a plazos y períodos de gracia.
- f) Promover entre las entidades financieras de la Subregión un amplio intercambio de experiencias en el campo administrativo de los créditos de fomento a la pequeña y mediana industria.
- g) Lograr una participación de los gremios en los directorios y comités de concesión de créditos de las entidades financieras de fomento, aprovechando en este sentido sus experiencias.

3.5.2.6 Capacitación

Las acciones de reforzamiento y coordinación en esta área son las siguientes:

- a) Apoyo a las entidades nacionales que están atendiendo esta labor y a los gremios de la pequeña industria, de manera que los cursos de capacitación se mantengan actualizados y respondan a las necesidades específicas de la racionalización industrial en las Pequeñas y Medianas Industrias.
- b) Fortalecimiento e institucionalización de la coordinación a nivel andino de las entidades que están realizando labores de formación profesional de los trabajadores para este campo industrial, con el objeto de lograr un mayor intercambio de experiencias. Propiciar la realización de pasantías de los encargados de estas tareas en instituciones similares de otros países para lograr una mayor transferencia de conocimientos.
- c) Apoyo a la organización y ejecución, principalmente en Bolivia, de cursos de capacitación dirigidos a los empresarios de la pequeña industria, en las áreas requeridas por los Programas de Racionalización Industrial.
Como actividad de prioridad, es necesario propiciar la cooperación horizontal para la celebración de un Convenio entre el FOMO de Bolivia y el SENATI de Perú, así como su financiamiento por parte de la Corporación Andina de Fomento.
- d) Auspicio a la realización de seminarios para profesionales, y pasantías para instructores, en áreas técnicas en que tengan interés los Países Miembros preferentemente entre los organismos de formación profesional de la región, y en caso de no ser esto factible, aprovechar la experiencia de terceros países en este campo.

- e) Coordinación con los organismos de formación profesional del área de la determinación de sus ventajas comparativas, con el fin de procurar un mayor rendimiento en la programación de acciones de capacitación para la pequeña y mediana industria, utilizando la cooperación horizontal entre ellos.
- f) Orientación de la cooperación internacional que se obtenga al desarrollo de la capacitación, en áreas técnicas preferentemente.
- g) Coordinación de acciones de cooperación horizontal en materia de capacitación empresarial, entre los Centros de Formación Profesional de los Países Miembros.

3.5.2.7 Coordinación de las Acciones Nacionales de Apoyo a las Instituciones

Se considera necesario conformar un Sistema permanente de coordinación de las actividades de la pequeña y mediana industria en cada País Miembro, con el objeto de coadyuvar en la ejecución y evaluación de la estrategia de promoción y desarrollo para este estrato industrial y, particularmente, en las acciones que contiene el Programa de Apoyo previamente indicado.

PARTE III

3.6 PROMOCION DE LA PYME EN EL PERU

En el desarrollo descriptivo - analítico de las PYMEs que operan en todo el territorio nacional, nos vamos a limitar solo a aquellas empresas que están comprendidas en la denominada actividad industrial (PYMI-CIIU-2); precisando que, además, no abordaremos a la pequeña empresa en general y menos aún su incidencia en la actividad económica, de nuestro país.

Una primera aproximación, de carácter general y empírica, acerca de lo que se ha entendido y reconocido como PYME-Industrial o PYMI puede ser la siguiente: es aquella que cuenta con un local físico inadecuado, ubicado en un lugar inapropiado, en el cual se efectúa la transformación de materias primas y/o insumos en una producción intermedia o final, para su destino a un comerciante, que se proyecta al local físico de la empresa. Todo ello a partir de la disponibilidad de un conocimiento técnico de un reducido grupo de trabajadores con escaso o bajo nivel de educación y mínima capacitación del propietario. Además se dispone en el local de un conjunto de maquinarias y equipos, generalmente usados ; a lo cual se suma el casi total desconocimiento de los aspectos administrativos por parte del dueño de la empresa.

Aunque las definiciones oficiales los limitaban a magnitudes máximas en materia de mano de obra empleada, activo fijo o valor de ventas anuales.

La realidad de este tipo de PYME no sería comprensible si no se revisa el contexto industrial en el cual se gestó, desarrolló y hasta adquirió cierta potencialidad. Por lo que debemos destacar que la actividad industrial como eje de mayor dinamismo de la economía se constituyó principalmente a fines del 50, de este modo con mayor o menor claridad se convirtió en el objetivo central del pensamiento político vigente en el país y por inercia mental o por limitaciones de información se proyecta hasta nuestros días.

La industria en general llego a ser considerada como la solución a la mayor parte de nuestros problemas endémicos, y de coyuntura; sin advertir en los medios políticos, intelectuales y de opinión pública que las condiciones habidas en el Perú dadas por la distribución del ingreso impactaban en el tamaño del mercado, resultando limitativas para su desarrollo efectivo; sin embargo tal industria representada por la gran Industria (Pesca: Harina de Pescado; Agro: Azucareras; Minería: Polimetalicos y Cupriferas) y la mediana Industria (Bebidas, Calzado, Farmacéuticas, Confecciones, Tabaco y Otros) fueron ampliamente beneficiadas por la política económica de sucesivos gobiernos con diferentes normas, que comprendían desde la sobreprotección del mercado, dado por las prohibiciones de importación, la facilitación de insumos del exterior a través de las múltiples perforaciones del arancel, las facilidades para la dotación de maquinarias y equipo, dado por el sacrificio fiscal, además de las ventajas para la exportación, dadas por el reintegro tributario, igualmente el crédito subsidiado, otorgado por la Banca de Fomento, también las excepcionales ventajas para las ventas en el mercado interno, dadas por la débil e ineficaz administración tributaria, y otras opciones mas. Este paraíso de la rentabilidad dio lugar a una industria oligopolica concentrada en Lima, que ofrecía productos con precios exageradamente altos y de muy baja calidad, produciendo como resultado los mas altos índices de utilidad y los mas bajos índices de salarios.

A todo lo anterior se sumó el hecho del que, la mayor parte de las utilidades fue transferida al exterior vía la sobrevaloración de las importaciones de las maquinarias, equipos e insumos y la subvaluación de las exportaciones. No quedando de este modo excedentes con cierta significación para favorecer la acumulación y la ampliación o renovación de capital, operando de este modo, no se tomaron en cuenta el total de las características básicas del modelo **Fordista**, esto es de generar planillas suficientes en favor de mantener una demanda social capaz de garantizar una expansión continua de la capacidad instalada y mejoramiento de la tecnología de la planta industrial.

3.6.1 El Cambio Tecnológico

En el curso de las tres últimas décadas del presente siglo se ha producido una revolución de las tecnologías de procesamiento y transmisión de información; con una difusión a escala mundial que se viene produciendo en forma cada vez más acelerada y que cubre a todos los países del globo terráqueo; posibilitando de este modo el tejido de una red que mantiene en comunicación en tiempos reales a empresas usuarias y clientes de todos los países. Para tipificar la nueva situación podemos señalar que nos hemos desplazado de la empresa a la organización. Esto es que, en el plano teórico, abandonamos el concepto de masa e ingresamos al concepto de red molecular.

La aplicación de esta tecnología ha producido grandes cambios, principalmente en materia de biotecnología, medio ambiente, equipos médicos, nuevos materiales, organización de la producción, transportes, electrónica, etc.

En el nuevo contexto de los cambios realizados los directivos del gobierno y de empresas tratan de levantar los niveles de productividad usando para ello como base la mayor información a su alcance y el empleo del amplio espectro de posibilidades que ofrecen las telecomunicaciones para ingresar en forma virtual y en tiempo real a un nuevo estilo de organización y fundamentalmente al mercado globalizado y tratar de competir en él con éxito.

3.6.2 Convergencia de Escenarios

Esta economía industrial en su fase de auge en el conjunto de países subdesarrollados mostró una serie de características y efectos con incidencia socioeconómica y política en cada uno de ellos, tales como aparecen en el escenario de la estructura social y política una generación de políticos profesionales que reemplazan a los directos representantes de intereses económicos específicos de aquellos tiempos. Para ello se cuenta con una estructura de estado y una Administración Pública concentradora y excluyente, que cumple sus funciones contando con una burocracia profesional con perfil y proyecto propio, ajeno o de espaldas a los fines del capital nativo.

Las políticas económicas diseñadas y aplicadas tendieron a concentrar la población en el medio urbano y al abandono del medio rural, en desmedro de la producción de alimentos para la población e insumos para la misma industria.

3.6.2.1 Hacia la Sociedad del Conocimiento

El proceso de transición que va desde el abandono de la sociedad industrial hacia la conformación de una sociedad de la información se inicio a fines de la década del setenta, se aceleró en los años ochenta con grandes inversiones en maquinaria y equipos informáticos para la producción de hardware y software y para la infraestructura de telecomunicaciones y en la década que termina se ha orientado a las redes locales y remotas, un primer ejemplo de ellos es la Internet, apoyado en la telemática y los satélites.

Sectores como la microelectrónica, las computadoras y equipos de telecomunicaciones han experimentado un gran aumento de productividad y algunas de ellas han adquirido dimensión mundial; un hecho similar se ha producido en los servicios financieros, los que al contar con la aplicación de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones han dado lugar a la globalización de los mercados de capitales y de valores. Estas nuevas tecnologías están posibilitando dispersar a escala mundial la producción de numerosos bienes y servicios, sin que ello implique pérdida de control desde las centrales; generando así importantes incrementos en la productividad y en la reducción de costos. Aquí advertimos que estas mejoras se extienden en forma lenta al resto de la economía, debido a que la renovación tecnológica es lenta, la reconversión costosa y porque en muchos países se conservan muchas actividades de muy baja productividad que no compiten internacionalmente.

3.6.2.2 Nuevas Realidades Económicas

Presentándose así un cuadro en los escenarios nacionales en el que el mantenimiento de empleo en actividades de baja productividad va desapareciendo, en donde el nivel de vida en estos países dependen cada vez mas de empresas conformantes de organizaciones orientadas a nivel internacional. Aquí cabe apreciar que si la producción para el mercado interior es mucho mayor que lo que exporta, el dinamismo del mercado doméstico depende cada vez mas de la capacidad de competir en el mercado globalizado de las empresas establecidas en el país, aisladas o como parte de redes internacionales de empresas.

3.6.3 La PYME en la Transición

A la sombra de esta situación nace y se desarrollan las PYMEs y ante las limitaciones e inoperancia de la fase de quiebra del modelo de industrialización se potenció como actividad informal en general. Para lo que sigue encontramos ciertos perfiles aunque imprecisos para la mayoría de la población. Por lo que antes de esbozar los principios de la nueva orientación de la PYME se pasan a desarrollar ciertas características de la globalización.

3.6.3.1 Nuevos Principios

En los tiempos actuales si un estado quiere conservar o mejor aún incrementar su riqueza y poder debe necesariamente participar en el reto de la competencia internacional, en el mercado globalizado.

Conservar el subsidio en forma indefinida para la protección de mercancías sin futuro o sin renovación tecnológica está fuera de lugar, mas aun resulta inoperativo.

Lo que recomiendan los expertos acerca de lo que tienen que hacer los gobiernos es :

- Mejorar la calidad de los factores de producción del país
- La mejor educación de los ciudadanos
- Calificación personal y profesional de los trabajadores,

- Mejorar la capacidad de gestión empresarial,
- Dotar de Infraestructura física a la zona con mayor potencial económico,
- Buscar la eficiencia de la administración
- Promover la investigación
- Generar la renovación industrial
- Promover la difusión de las tecnologías, que están en el origen de la actual transformación económica.

En una economía globalizada algunas de estas medidas pueden constituir pre-requisitos de crecimiento.

3.6.3.2 Riesgos del Cambio

Ante los cambios que se están produciendo, que inciden en que el papel del Estado se reduce a privatizar la propiedad, flexibilizar los mercados y desregular la producción tienen como apreciación incompleta, que pueden traducirse en eufemismos por esconder precariedad y desprotección social, dejando expuestas a nuestra sociedad a grandes riesgos.

En este nuevo escenario es imprescindible para garantizar la provisión universal de bienes y servicios, creadores de igualdad. La orientación del Estado hacia la inversión pública en infraestructura y en la creación de paquetes tecnológicos; así como en la atención a aquellos sectores de extrema pobreza, marginados por este tipo de cambios.

3.6.3.3 Nueva Realidad

Nos encontramos ante el reto inminente del mercado abierto de la aldea global.

El Perú acorde con el Mandato Constitucional en su Régimen Económico establece que la libre iniciativa privada se ejerce con una economía social de mercado, por lo que después de alcanzar y mantener el marco de la estabilidad económica, el mismo que resulta

ampliamente favorable para prepararnos y alcanzar los niveles de productividad que exige la competitividad, esto es ofrecer productos de la mas alta calidad.

El gobierno así lo ha comprendido de acuerdo al manejo propio de cada situación especial ya ha sido objeto de aplicaciones concretas, es el caso de los sectores minería y turismo.

Somos conscientes que para alcanzar la situación actual hemos superado problemas complejos y difíciles con el sacrificio de todos los peruanos.

3.6.4 Reiteremos el pasado ante el reto del cambio

Antes de pasar a presentar en calidad de ensayo la nueva forma de organización de la PYME para enfrentar con éxito e insertarse en el nuevo contexto de la economía globalizada resultaba conveniente y oportuno efectuar un breve repaso sobre el papel teórico de la PYME en el desarrollo de la economía industrial.

La PYME en cualquier país constituye una opción tecnológica y base para la competencia en las esferas de extracción, producción y comercialización. Su proceso de gestión constituye una base real de aprendizaje para la conformación en el plano político de la cultura y practica democrática.

La PYME ofrece una gran flexibilidad para ajustarse a las necesidades de explotación de los recursos naturales disponibles y asimismo a las necesidades de consumo de la población.

La PYME constituye además un complemento indispensable de la Gran empresa nacional o extranjera, de producción y/o de servicios para alcanzar elevados niveles de calidad y competitividad en cualquier mercado.

3.6.4.1 Posiciones frente al cambio

En el campo de la política, resulta posible advertir que para los llamados neoliberales, la participación de nuestra economía en la globalización

impone la desaparición del papel económico del estado; desde otra óptica, los llamados intelectuales de izquierda proponen conservar el papel tradicional del estado en oposición a la globalización.

Por lo que no podemos dejar de reconocer la visión de que tras la globalización de la economía están latentes factores como la revolución tecnológica; la apertura de los mas grandes mercados y la posibilidad de convocar con éxito capitales para dinamizar nuestros potenciales productivos.

Nuestra posición debe estar orientada a exigir intercambios mayores a los realizados por nuestro mercado, de modo de ofrecer alternativas que incidan en la solidaridad mundial para alcanzar el desarrollo económico sostenible y hacer efectiva la justicia social.

3.6.5 Repasemos el rol de las PYMEs

Aunque de modo practico, su desarrollo presentó las principales características que se comentan a continuación:

La PYMES de éxito generalmente fueron constituidas y operadas por egresados de los institutos técnicos establecidos en la década de los cincuenta en las ciudades mas importantes del país, los mismos que antes habían prestado servicios en empresas mas grandes, y cuando estas cierran por quiebra le entregan al trabajador en calidad de pago por los derechos sociales, la maquinaria usada con valor residual muy cercano a S/. 1.00 , con la que tal ex - obrero calificado emprende la aventura empresarial, la mayoría de las PYMES operaba sobre la base de pedidos de intermediarios. En el mejor momento de realización del modelo industrial los servicios generados por el estado estaban dirigidos al personal de las denominadas grandes industrias, y solo cuando se avizora el derrumbe del modelo industrial se crearon y orientaron servicios promocionales hacia la PYME, concentrados éstos en Lima Metropolitana, proyectándose con muy pocas excepciones hacia algunas capitales de Departamento.

3.6.5.1 PYMEs y Globalización

Es del caso anotar que los efectos de la globalización no son uniformes para las economías, regiones, sectores y organizaciones empresariales.

Las reales posibilidades son las de ingresar al contexto de una de las tres (03) áreas de concentración económica (APEC, ALCA o UE) o a sus periferias o ser marginado de las tres (03). En todo caso en un país como el nuestro, al gobierno le corresponde la mayor responsabilidad de divulgar y orientar el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la globalización de los mercados y de la economía y de reducir o minimizar sus riesgos. (agro, turismo y servicios).

3.6.6 Perspectivas PYME

Para el estudio de cualquier opción de inversión resulta conveniente situar orgánicamente a la economía peruana en la economía sudamericana (CAN y MERCOSUR) y desde esta plataforma formular una estrategia para absorber capitales y tecnologías de punta e ingresar comercialmente, con éxito, en uno o más de los bloques económicos de la triada.

En forma paralela el gobierno debe buscar dinamizar nuestra economía apoyando la actualización tecnológica de los sectores productivos y ofreciendo el marco legal apropiado y la estabilidad política y social; así como posibilitar una política tributaria óptima para los sectores económicos emergentes en su proceso de consolidación interna y de acceso incipiente a la competitividad en el mercado mundial.

El reto encuentra una respuesta en nuestra carta fundamental, a ser implementada en periodos ajenos o distanciados de la turbulencia y angustias a la que han sido sometidos tanto la población peruana como su economía. Tal respuesta incide que por mandato de la Constitución de 1993 el único sector prioritario es el agrícola y el único que puede ser objeto de promoción por parte del estado es la PYME, y también la única herramienta a utilizar es la

tributaria. Sin embargo en periodos de muy alto riesgo interno y externo resulta comprensible el que se adelantaran regímenes especiales para sectores como la minería y el turismo, y en materia regional para la zona de la selva.

En el marco de la promoción de la PYME, es del caso adelantar un perfil de un proceso estratégico, el mismo que se inicia por el reconocimiento de que en nuestro país no contamos con empresarios; el caso es que, lo que gestionan las denominadas grandes industrias mas bien se les puede caracterizar como “hombres de negocios”, con raciocinios corto placistas, o como bien señalaba un importante empresario boliviano, “en el pecho de un industrial late el corazón de un importador”, o como bien señalaba un ex-Congresista de la República lo que tenemos como grandes industrias son mas bién Puerto-Industrias. En el caso de la PYME, la mayor parte de ellos son “productores”.

Por lo que las políticas, de gobierno o privadas, deben estar dirigidas inicialmente a la formación de grupos empresariales tendientes a la conformación de una empresa. Un primer núcleo puede girar alrededor de un numero de cuatro productores, en donde uno de ellos se conserva en la actividad productiva, el que mejor calificado esté para ello; el otro debe ser orientado a mercadear; el tercero debe estar preparado especialmente para servir de vínculo permanente con las entidades bancarias y el cuarto, tal vez el mas ordenado debe encargarse de la administración.

La conformación de estos equipos empresariales deberán estar a cargo de una Comisión del Gobierno, de una Comisión Gremial Empresarial o de una Comisión Mixta.

Esta experiencia puede ser comparada con la que se trabajó en Colombia, por iniciativa de la ANDI, principalmente en la década del 80 y que denominaron proyectos de conformación de Relaciones Técnicos Económicos (RTE).

De contar con este primer resultado recién se puede dar inicio a la conformación de una Alianza Estratégica de empresas dedicadas a similar actividad o proceso productivo. Por Alianza Estratégica entendemos la conservación de las autonomías productivas; pero eso si la coordinación efectiva y directa para ganar poder de negociación en las compras, mantener lotes óptimos de insumos y de productos y de mejorar su posición en la colocación de sus productos en el mercado.

Una primera condición para garantizar el éxito inicial en la agrupación resultante es la adopción de una tecnología de punta. En esta parte del proceso, corresponde un papel activo a los gremios, traducido en la disponibilidad de información y la asesoría legal para los convenios y contratos. Cuando se cuentan con resultados positivos, entonces resulta posible acceder a la creación de un Holding administrativo y posteriormente una corporación comercial.

Cuando se han dado estos pasos cruciales se debe establecer una interrelación permanente con una entidad bancaria, la que se solidifica por la convergencia de intereses, de clientes por crédito y financiamiento oportuno.

A esta dupla Banco – Alianza Estratégica se debe sumar una Universidad, para que se encargue de la capacitación y fundamentalmente de la investigación y desarrollo tanto de los productos, como de los procesos productivos, de la organización o de la participación creativa e innovadora de los trabajadores, en el marco de procesos de Reingeniería o de Calidad Total.

Con la participación de estos tres agentes, resulta factible la conformación de un “Circulo Virtuoso” similar al que operan con éxito en el Japón (Zaibatsu) y en Alemania (Concert).

Con la existencia de este nivel de organización se debe tentar y lograr el acceso al mercado globalizado, ya sea mediante cadenas de valor agregado,

fusiones o absorciones, alianzas estratégicas o de Joint Venture, con lo que estaríamos procediendo a integrar nuestras empresas e instituciones en una red molecular a escala mundial.

La búsqueda esencial, desde que comienza este proceso, es la competitividad internacional, se debe tratar de que la organización y sus productos sean de la mejor calidad y del mas bajo costo.

Este modelo está dirigido a empresas urbanas y del campo. Y cuando se consolide, uno de sus instrumentos principales puede ser la subcontratación en el medio urbano y la siembra por contrato en el medio rural.

Cabe anotar que la iniciativa del desarrollo de este tipo de procesos puede estar a cargo de una Universidad, para lo cual se cuenta con la experiencia de la Universidad de Berkeley - USA, la misma que opera en el escenario mundial a mas de diez mil empresas, con la característica de que estas cuentan con tecnología de punta. En el caso del Perú esta experiencia es todavía incipiente, pero nuestras universidades aun no reparan o advierten que por mandato constitucional ellas cuentan con todas las exoneraciones tributarias y arancelarias para equipar laboratorios y de este modo formar, capacitar y prestar Servicios de Asesoría y Consultoría correspondiente a tecnologías de punta. (Informática, Telemática, Mecatronica, Robótica).

Además que, para los establecimientos de productores, la universidad puede ofrecer la investigación necesaria y suficiente para que cuenten con la creatividad convertida en calidad e innovaciones y logren la competitividad de sus respectivas producciones, colocándolas con éxito en el mercado globalizado.

**CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El marco de la estructura económica y de mercado ha cambiado sustantivamente en el mundo.

La producción y realización de la mercancía ya no resulta de la relación Estado - Capital Nativo, hoy en día prevalece la noción de redes moleculares en las que los proveedores y usuarios pueden ser de cualquier lugar del planeta, los procesos productivos son segmentados, buscando las máximas eficiencias en cada subproceso y el destino del producto es el mercado globalizado. Por lo que un nuevo papel del estado es el de crear las mejores condiciones para atraer la inversión nacional o extranjera.

2. En el Perú se requiere formar empresarios, tanto en el medio rural como en el urbano.
3. El estado y la organización empresarial deben actuar concertadamente para favorecer la creación de los nuevos núcleos empresariales para dirigir su oferta al mercado nacional, y sobre la base de las eficiencias alcanzadas en éste proyectarse al mercado globalizado.
4. Nuestras mayores posibilidades están en el desarrollo de organizaciones que cuenten con tecnología de punta dirigidas a la actividad de otorgarle valor agregado a productos de la pesca, de la agricultura, de la silvicultura, minerales; así como a desarrollar el turismo y la prestación de servicios en general, la condición para tener éxito en el mercado globalizado es que nuestras empresas deben integrarse a una cadena de valor ya establecida en dicho mercado

RECOMENDACIONES

1. En todos los países del planeta el estado se constituye en uno de los principales agentes promotores de la actividad económica, este rol es particularmente evidente en los países subdesarrollados por la sociedad industrial, por lo que, en el caso de nuestro país dicho rol es aun mas necesario. Para ello se cuenta además con el mandato constitucional para hacerlo en el campo agrícola y PYME, dejando que las restantes actividades propias de las Empresas Transnacionales, por la magnitud de capital y la sofisticación tecnológicas requeridas, operen en condiciones de libre competencia en el mercado globalizado.
2. El Estado en el marco de lo que establece la Organización Mundial de Comercio (OMC) está habilitado para dirigir recursos a los proyectos de infraestructura e investigación traducibles en centros regionales dinámicos y en parques tecnológicos con la capacidad de atraer inversiones foráneas.
3. La alianza estado – organizaciones empresariales debe constituirse en una garantía para la conformación de núcleos de producción integrados a organizaciones que bajo la forma de redes moleculares operen en el mercado globalizado.
4. La escala de las empresas que operan bajo la denominación y calificación de PYME deben tener los mismos límites que corresponden a los que tienen las empresas de los países industrializados; y la tecnología que utilicen debe ser de punta, gestando en los directivos y trabajadores una mentalidad traducida en los principios de gestión de empresas derivados de la economía digital.
5. La participación de las PYMEs en las redes organizacionales a escala globalizada requieren ser objeto de planeación y gestión estratégica.

Sus pasos principales podrían comprender lo siguiente:

- ❖ La etapa inicial debe favorecer la creación de la empresa o “núcleo PYME”.
- ❖ Posteriormente se deben conformar “Conjuntos PYME”, sobre la base de PYMEs dedicadas a similares actividades.
- ❖ En este nivel se debe proceder a la conformación de “Círculos Virtuosos” integrados por Banco – Universidad – Conjuntos PYME
- ❖ Para su consolidación en el mercado nacional y su proyección en el mercado globalizado se deben integrar en “Redes Moleculares”, esto es, organizaciones que vienen operando con éxito a escala mundial.

GLOSARIO

GLOSARIO DE SIGLAS UTILIZADAS

ALCA	Area de Libre Comercio de las Américas
ANDI	Asociación Nacional de Industriales (Colombia)
APEC	Foro de Cooperación Económica Asia – Pacifico
ASTIN	Programa de Asistencia Técnica a la Industria Metalmecánica, Cali - Colombia
CAN	Comunidad Andina de Naciones
CENAPIA	Centro Nacional de Promoción de la Pequeña Industria y Artesanía del Ecuador
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo, Perú
COLCIENCIAS	Fondo Colombiano de Investigaciones Científicas
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Ecuador
CONICIT	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas, Venezuela
CORPOINDUSTRIA	Corporación para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, Venezuela
DGNT	Dirección General de Normas y Tecnología, Bolivia
FEDEINDUSTRIA	Federación de Cámaras Industriales, Venezuela
FENAPI	Federación Nacional de Cámaras de Pequeños Industriales, Ecuador

FOMO	Servicio Nacional de Formación de Mano de Obra, Bolivia
IASI	Instituto de Asistencia Integral, Venezuela
IDINPRO	Instituto de Desarrollo Industrial y Profesional de la Pequeña y Mediana Empresa, Perú
IESA	Instituto de Estudios Superiores de Administración, Venezuela
INBOPIA	Instituto Boliviano de Pequeña Industria y Artesanía
INCE	Instituto Nacional de Cooperación Educativa, Venezuela
INSOTEC	Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas, Ecuador
ITINTEC	Instituto de Investigación Tecnológica, Industrial y de Normas Técnicas, Perú
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
PROPEM	Programa de Crédito Multisectorial para Pequeñas Empresas, Perú
PYME	Pequeña y mediana empresa
PYMI	Pequeña y mediana industria
SECAP	Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje, Colombia

SENATI Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial, Perú

UE Unión Europea

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- BOULDING** Kenneth(1993) "Las tres caras del Poder" Ed. Paidós Bs. Aires.
- GUNS** Bob (1996) "Aprendizaje Organizaciones" Ed. Prentice Hall Hispanoamericano S.A. México.
- CORNEJO** M. Angel (1993) "Liderazgo de Excelencia" Ed. Grad. S.A. México.
- COVEY**, Stephen (1998): "Los 7 Hábitos para la gente Efectiva", Ed. Paidós, Bs. Aires.
- DRUCKER**, Peter (1993) "Gerencia para el Futuro" Ed. Norma Bogotá.
- FRENCH DAVIS**, Ricardo (1990) "Ventajas Comparativas Dinámicas un Planteamiento Neoestructuralista en CEPAL, Elementos para diseños de políticas industriales y Tecnológicas en América Latina. Cuadernos de la CEPAL N° 63, Santiago (Chile).
- GOLEMAN**, Daniel (1998): "La Inteligencia Emocional", Ed. México.
- GALARZA** José (1999) "Administración y Organización", ESAN, Lima.
- HAMMER**, Michael y **CHAMPY**, James (1994) "Reingeniería" Ed. Norma S.A. Bogotá.
- HIRSCHMAN**, Albert O. (1968) "La Economía Política de la Industrialización a través de la Sustitución de Importaciones de América Latina". Trimestre Economico, Vol. XXXV, N° 140.
- INDACOCHEA**, Alejandro (1997) " Cambio y Competitividad", ESAN, Lima.
- LANZARA**, Riccardo (1985) "Nacimiento y Desarrollo de la Pequeña Empresa, Universidad de los Andes Bogotá - Colombia.
- MATUTE**, Genaro (1999) "Tecnología de Información" , ESAN, Lima.
- MORRIS ABARCA**, Eddie (1999) "Reingeniería y Calidad Total" , ESAN, Lima.
- NAISBITT**, Jhon y **ABURDENE**, Patricia (1994) "Megatendencias" Ed. Norma , Bogotá.
- OUCHI**, William (1992) "Gerencia de Calidad Total" Ed. Norma S.A.
- PINTO**, Anibal (1990) "Notas sobre Industrialización y Progreso Técnico en la Perspectiva Prebisch -Cepal", Ed. Pensamiento Iberoamericano.
- RICO**, Rubén (1991) "Calidad de Estrategia Total" Ed. Macchi, Bs. Aires.

RODRIGUEZ, Mauro (1996) "Manejo de Problemas y Toma de Decisiones", Ed. Manual Moderno S.A.

RODRIGUEZ, Mauro (1990) "Manual de Creatividad", Ed. Trillas México" .

ROGER, Carl (1992) "Proceso de Convertirse en Persona", Ed. Paidos, Bs. Aires.

SENGE, Peter (1998), "La Quinta Disciplina", Ed. Paidos, México.

SOCEIN, (1991) "Análisis sobre la Factibilidad de Producción de Bienes No Producidos en la Subregion Andina. Informe de Consultoría.

SOLORZANO ACUÑA, Leoncio (1995)"Desarrollo del Conocimiento en la Educación Superior: hacia una eficiencia y Calidad de Trabajo Intelectual", Ed. Buenaventura, Lima.

TOFFLER, Alvin (1992)"Camino de Poder", Ed. Plaza & Jones, Bogotá.

TOFFLER, Alvin (1994)"Las Guerras del Futuro", Ed. Plaza & Jones, Bogotá.

ZAPATER, Emilio (1999) "Marketing de Servicios", Programa de Alta Gerencia, ESAN, Lima.