



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

16262-S

noviembre 1.986
español

PROGRAMA DE FOMENTO DE LA
SUBCONTRATACION INDUSTRIAL
SI/PER/85/801

P E R U

INFORME FINAL Y RECOMENDACIONES
DESPUES DE LA
CUARTA ASISTENCIA TECNICA

establecida entre el Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración (a través del Fondo de Promoción de Exportaciones no Tradicionales - FOPEX) y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)

Asistencia técnica prestada por el
Ing. Agustín M. Balafía, experto en temas
de Promoción Industrial.

INDICE

	<u>Pág.</u>
1.- ANTECEDENTES	1
1.1.- Primer Seminario Nacional sobre Subcontratación de Procesos Industriales	1
1.2.- Misión del FOPEX a Europa	3
1.3.- Petición de apoyo a la ONUDI para establecer una Bolsa de Subcontratación en Lima	6
1.4.- El Comité de Gestión de la Bolsa de Subcontratación de Lima (BSCL)	7
2.- EL PROYECTO SI/PER/81/801	8
2.1.- Primera Misión del experto: definición de la estrategia para la creación de la Bolsa	16
2.1.1. Análisis de la documentación generada	17
2.1.2. Situación en cuanto al grado de avance del Programa	17
2.1.3. Preparación de un Plan General de actuación: filosofía de base	18
2.1.4. Aspectos específicos desarrollados	18
2.1.5. Conclusiones y Recomendaciones al final de la Primera Misión	26
2.2.- Segunda Misión del experto: desarrollo de las operaciones previas al levantamiento de la información	26
2.2.1. Definición de la figura jurídica de la Bolsa y confección de sus Estatutos	28
2.2.2. Estructura de personal	29
2.2.3. Diseño del material promocional y de otro material impreso	30
2.2.4. Captación, selección y formación de los Encuestadores	31
2.2.5. Diseño del sistema de información de la Bolsa	32
2.2.6. Confección de los correspondientes Presupuestos	33
2.2.7. Conclusiones y Recomendaciones al final de la Segunda Misión	35
2.3.- Tercera Misión del experto: creación de la Bolsa de Subcontratación de Lima	35
2.3.1. Creación de la Bolsa de Subcontratación de Lima (BSCL) Instituciones promotoras) ..	35
2.3.2. La campaña de sensibilización dirigida a los Subcontratistas	37
2.3.3. Los trabajos de encuesta	38
2.3.4. La creación de los Ficheros	39
2.3.5. La financiación permanente de las Bolsas de Subcontratación	40

2.4.- Cuarta Misión del experto: evaluación de resultados y nuevos programas	41
3.- EL PROYECTO SI/PER/85/801	42
3.1.- Justificación del Proyecto	42
3.2.- Solicitud de apoyo técnico a la ONUDI	43
3.3.- Estrategia seguida para el desarrollo del Segundo Proyecto	44
3.4.- Primera Misión del experto: definición de la estrategia global del Proyecto	47
3.5.- Segunda Misión del experto: creación de la BSC de Arequipa	49
3.5.1. Proyecto de Ley de Pequeña Empresa Industrial	52
3.5.2. Programa de Fomento de la Exportación de servicios de Subcontratación	53
3.5.3. Creación de la Bolsa de Subcontratación de Arequipa (BSCA)	55
3.5.4. Programa de fomento de la Subcontratación en los países del Pacto Andino	57
3.6.- Misión de estudio a Europa de la Bolsa de Subcontratación de Lima	58
3.7.- Tercera Misión del experto: la promoción de la Subcontratación Internacional	59
3.7.1. Promoción de la Subcontratación dentro del sector público	60
3.7.2. Inicio de las operaciones de la BSC de Arequipa	61
3.7.3. Acciones encaminadas a la creación de la BSC de Trujillo	64
3.7.4. Promoción de la exportación de servicios de Subcontratación desde el Perú	65
3.7.4.1. Catálogo de Industrias Subcontratistas del Perú	66
3.7.4.2. Diseño del stand modular de la Subcontratación del Perú	67
3.7.4.3. Programa de participación en Ferias Internacionales en el exterior	69
3.7.5. Participación en la reunión anual de la Junta General de Asociados de la BSCL	71
3.7.6. Proyecto de Ley de Pequeña Industria y financiación de las BSC	72
3.8.- Cuarta Misión del experto: creación de la Bolsa de Subcontratación de Trujillo	73
3.8.1. La participación de la Subcontratación del Perú en la Feria de Bogotá	76
3.8.2. La participación en el MIDEST'86	77
3.8.3. Los resultados conseguidos por la BSC de Lima	78

3.8.4. Los resultados conseguidos por la BSC de Arequipa	81
3.8.5. Creación de la Bolsa de Subcontratación de Trujillo	82
4.- CONCLUSIONES AL FINAL DEL PROYECTO	88
4.1.- Conclusiones de carácter general	88
4.2.- Conclusiones respecto a la BSC de Lima	94
4.3.- Conclusiones respecto a la BSC de Arequipa	96
4.4.- Conclusiones respecto a la BSC de Trujillo	99
5.- RECOMENDACIONES AL FINAL DEL PROYECTO	101
5.1.- Recomendaciones de carácter general	101
5.2.- Recomendaciones relativas a la BSC de Lima	105
5.3.- Recomendaciones relativas a la BSC de Arequipa ..	110
5.4.- Recomendaciones relativas a la BSC de Trujillo ..	114
6.- AGRADECIMIENTOS	116
7.- ANEXOS	
8.- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA RELACIONADA CON LOS PROYECTOS	

1.- ANTECEDENTES

El Programa de Fomento de la Subcontratación Industrial en el Perú es el resultado del esfuerzo coordinado y conjunto de las cinco Instituciones siguientes:

- . Asociación de Pequeños y Medianos Industriales del Perú (APEMIDE).
- . Banco Industrial del Perú (B.I.P.).
- . Fondo de Promoción de Exportaciones no Tradicionales (FOPEX).
- . Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI).
- . Sociedad Nacional de Industrias (S.N.I.).

Antes de que tales Instituciones llegaran a interesarse de forma conjunta por el desarrollo del Proyecto referido, se dieron una serie de hechos que pasamos a comentar a continuación y que ayudan a entender mejor la forma como se ha desarrollado el Programa.

1.1.- Primer Seminario Nacional sobre Subcontratación de Procesos Industriales.

Durante los días 14 al 17 de septiembre del año 1981, por iniciativa del Banco Industrial del Perú contando con el apoyo de la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo (ALIDE) y con la asistencia técnica de la Organización de Estados Americanos (O.E.A.), se desarrolló en Lima el Primer Seminario Nacional sobre Subcontratación de Procesos Industriales.

(Como Anexo 1 se adjunta el Programa del referido Seminario).

El principal objetivo perseguido por los promotores del mismo era el de llegar a conocer la forma como la Subcontratación estaba organizada en España y en México, con el fin de ver la conveniencia de desarrollar en el Perú un sistema de Bolsas parecido.

El Seminario se concibió a base de exposiciones magistrales y talleres de trabajo en los que los asistentes al mismo debatieron sobre la realidad industrial del Perú, así como sobre el entorno en el que las Bolsas deberían ser creadas.

La experiencia mexicana fue desarrollada por el:

- . Ing. Enrique Mora Soler, Director General de Industria Mediana y Pequeña de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial (SEPAFIN), así como por el
- . Lic. Alfonso Flores, Subdirector General de Investigación y Evaluación de la Dirección General de Industria Pequeña y Mediana de la SEPAFIN.

La experiencia española fue expuesta por quien ahora actúa como experto de la ONUDI en el Proyecto de Fomento de la Subcontratación en el Perú.

Entre los asistentes al Seminario se encontraban representantes de las Instituciones que hoy impulsan el Programa y que han desempeñado o desempeñan cargos en el Directorio o en la Gerencia de la Bolsa de Lima.

Como fácilmente podrá suponerse, el objetivo secundario del Seminario era el de despertar la inquietud entre industriales e Instituciones, con el fin de poder crear Bolsas caso de que el mecanismo presentado por los expositores extranjeros se considerase válido para la realidad peruana y viable su implementación.

La respuesta de funcionarios y empresarios al Primer Seminario Nacional sobre Subcontratación de Procesos Industriales fue masiva.

En el Seminario participó una nutrida representación de funcionarios técnicos del FOPEX, del SENATI, del Banco Industrial del Perú, de la Junta del Acuerdo de Cartagena, del Ministerio de Industria, Turismo e Integración y de otras Instituciones o entes de la Administración.

A través de APEMIDE y de la Sociedad Nacional de Industrias del Perú, se movilizó una representación de empresarios que no fue menor que la anterior.

(Como Anexo 2 se adjunta una copia de la relación de participantes).

Las Conclusiones y Recomendaciones de los distintos Talleres de Trabajo creados para analizar el tema de la Subcontratación desde ángulos distintos, ponían de manifiesto la conveniencia de que este mecanismo de promoción industrial fuera puesto a disposición de la industria del Perú.

(Como Anexo 3 se adjunta copia de las Conclusiones y Recomendaciones de los distintos Talleres de Trabajo).

1.2.- Misión del FOPEX a Europa.

Durante la celebración del Seminario al que se ha referido el punto anterior, el experto que ha apoyado al Gobierno del Perú en el desarrollo del Proyecto que nos ocupa y que, como se ha dicho, actuaba como expositor, tuvo la oportunidad de conversar ampliamente con los responsables del FOPEX a cuyo cargo estaba la promoción de exportaciones del sector metalmeccánico.

En el FOPEX se había sentido también la necesidad de or-

denar el mercado de la Subcontratación industrial en el Perú, con el fin de poder pasar luego al fomento de la exportación de este tipo de servicios a otros países del área y del continente americano.

Para poder conocer en detalle la experiencia europea en este terreno, el FOPEX había solicitado de la Comunidad Económica Europea (C.E.E.) la financiación de una misión de estudio, cuyo objetivo básico era el de visitar el Salón Internacional de la Subcontratación (MIDEST) así como Bolsas de Subcontratación de algunos países europeos. Conviene aclarar en este punto que el MIDEST es la mayor feria internacional especializada en Subcontratación que se celebra en Europa. Si bien su nacimiento tuvo lugar en la ciudad francesa de Nancy, su desarrollo se produce alternativamente entre las ciudades de Lyon y de París.

A requerimiento del FOPEX y aprovechando los tiempos libres que dejaba el Seminario, el experto ayudó a los técnicos del citado organismo a preparar un plan de visitas a Bolsas de Subcontratación de Francia, de Bélgica y en especial de España.

Para este último país, el programa comprendía la visita a las Bolsas de las Cámaras de Madrid, Bilbao y Barcelona.

En España y por lo general en el resto de países de la Europa Occidental, las Bolsas de Subcontratación suelen ser servicios que las Cámaras de Comercio e Industria prestan a las empresas de su demarcación. Dado que dichas Instituciones suelen ser Corporaciones de derecho público, tales servicios por lo general son gratuitos. Los gastos derivados de la creación y mantenimiento de las Bolsas, son absorbidos por el presupuesto general de las Cámaras. Si bien estas disquisiciones parecería que nada tienen que ver con el tema que nos ocupa, luego podrá apreciarse que fueron de gran interés a la hora de organizar la Subcontratación en el Perú.

La misión a Europa promovida por el FOPEX se desarrolló entre el 16 de noviembre de 1981 y el 2 de diciembre del mismo año.

Formaban parte de la misma:

- . D.Roberto Nesta, Gerente General de FIMA, S.A. y Director de la Sociedad Nacional de Industrias.
- . D.Luis Tenorio, Abogado Asesor del Comité Metalmeccánico de la Sociedad Nacional de Industrias.
- . D^a.Blanca Beteta, Promotora del FOPEX a cuyo cargo estaba el sector metalmeccánico.
- . D.José Miguel González, Sub-Gerente Comercial de Metal Empresa, S.A.

(Como Anexo 4 se adjunta copia del informe que la misión presentó a su llegada a Perú).

Tanto la visita a la Bolsa de Subcontratación de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona, como el programa de trabajo desarrollado por la misión durante los días de su estancia en Barcelona, fue preparado por el personal técnico del Departamento de Promoción Industrial y Tecnología de dicha Cámara.

Durante el primer día visitaron el Departamento, ocasión que se aprovechó para explicarles los distintos programas de trabajo que se desarrollaban y muy especialmente el relativo al Fomento de la Subcontratación Industrial.

En una primera sesión se les comentaron las motivaciones de la Cámara para promover este tipo de servicios, haciendo un énfasis especial en todo lo relativo a racionalización de las inversiones en activos fijos productivos; saturación de las capacidades instaladas; mejora de los costes; interrelación gran industria/pequeña y mediana industria y, sobre todo, a la mejora de la competitividad industrial tanto en el mercado interno como en los exteriores.

En una segunda sesión se les comentó el programa dirigido al fomento de la exportación de servicios de Subcontratación desde España a los restantes países europeos, y muy especialmente a Francia y a Alemania.

Una tercera sesión fue destinada a que los integrantes de la misión pudieran tener un cambio de impresiones con industriales Subcontratistas adheridos a la Bolsa de Subcontratación de la Cámara.

1.3.- Petición de apoyo a la ONUDI para establecer una Bolsa de Subcontratación en Lima.

Las conclusiones del Primer Seminario Nacional sobre Subcontratación Industrial y las experiencias vividas por los integrantes de la misión promovida por el FOPEX para visitar el MIDEST y algunas Bolsas de Subcontratación de Europa, trajeron como consecuencia el que varias Instituciones públicas y privadas del Perú, se decidieran a crear una Bolsa en la ciudad de Lima.

Por aquellos entonces, la ONUDI se había comprometido a brindar apoyo técnico al FOPEX para el desarrollo de Zonas Francas en el país.

Un primer estudio sobre el tema de las Zonas Francas, hizo reconsiderar al FOPEX la conveniencia de seguir adelante con el referido proyecto, solicitando finalmente el que fuese cambiado por otro dirigido a promover la Subcontratación y muy especialmente a crear una Bolsa de Subcontratación en Lima.

Estudiado el cambio solicitado por el FOPEX, en la ONUDI se consideró que el nuevo Proyecto solicitado podía ser de interés para el Perú aprobándose el brindar soporte técnico.

(Como Anexo 5 se adjunta la definición del puesto de trabajo, así como los objetivos a alcanzar).

1.4.- El Comité de Gestión de la Bolsa de Subcontratación de Lima (B.S.C.L.)

La decisión de los representantes de las Instituciones peruanas interesadas en desarrollar la Subcontratación en el país, vino aparejada de la creación de un Comité de Gestión cuya misión era la de iniciar los trabajos en tanto no se recibiera la asistencia técnica de parte de la ONUDI.

Las Instituciones integrantes del referido Comité eran:

- . Fondo de Promoción de Exportaciones no Tradicionales (FOPEX).
- . Banco Industrial del Perú (BIP).
- . Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI).
- . Asociación de Pequeños y Medianos Industriales del Perú (APEMIDE).
- . Sociedad Nacional de Industrias (SNI).
- . Ministerio de Industria, Turismo e Integración (MITI).

Las personas a las que fue encomendada tal función, y que por tanto integraban el Comité de Gestión referido, eran:

- . D.Bruno Barletti, Gerente Técnico del FOPEX.
- . D.Alfredo Llanos, Representante del BIP.
- . D.Manuel Tejada, Representante del SENATI.
- . D.Felipe Varela, Presidente de APEMIDE.
- . D.Luis Tenorio, Asesor de la S.N.I.
- . D.Fernando Alvareda, Asesor del MITI.

La primera acción desarrollada por el Comité de Gestión fue la confección de un estudio-informe, sobre el que luego se apoyaría el Programa para el Desarrollo de la Subcontratación en el Perú.

(Como Anexo 6, se adjunta copia del citado Informe).

En esencia, el contenido del referido Informe puede sintetizarse en los cuatro puntos siguientes:

- Identificación del problema.
- Estudio del funcionamiento de una Bolsa.
- Estudio de la industria metalmeccánica en el Perú.
- Informe final a las Instituciones.

El objetivo fundamental del referido Estudio era el de servir de base para la preparación de un Informe que luego se elevaría a las distintas Instituciones involucradas en la puesta en operación de una Bolsa de Subcontratación en Lima, a fin de que, caso de ser aprobado, se pudiera proceder a las tareas propias de la creación de tal Bolsa.

2. - EL PROYECTO SI/PER/81/801.

Como se ha mencionado ya en el punto 1.3. el FOPEX solicitó apoyo técnico de la ONUDI para el referido Proyecto, cuyo resultado final debía ser la creación de una Bolsa de Subcontratación en Lima.

Del análisis del documento que describía el puesto de trabajo y que se adjunta como Anexo 5, se desprendían las funciones que debían ser desarrolladas por el experto de la ONUDI en favor del Comité de Gestión para la creación de la Bolsa de SC de Lima. Tales funciones eran las siguientes:

- A) Colaborar en el establecimiento de un plan global para la creación de una Bolsa de Subcontratación (B.S.C.) en el Perú.
- B) Apoyar en la determinación de las necesidades de personal, equipo y financiación.
- C) Asesorar en la elección de los mecanismos y en la confección de los documentos necesarios para la recogida de la información.

- D) Desencadenar las acciones tendentes a la creación de los ficheros de Subcontratistas y de los de Contratistas potenciales.
- E) Colaborar en las tareas de definición de la mecánica de operación de la Bolsa.
- F) Apoyar en la capacitación del personal de contraparte.
- G) Preparar y dictar conferencias, seminarios o mesas redondas dirigidas a industriales o representantes de Instituciones presumiblemente relacionadas con la Subcontratación.
- H) Analizar las posibilidades de exportar servicios de Subcontratación desde el Perú.
- I) Detectar posibilidades de formación de "joint ventures" con empresas orientadas a la Subcontratación internacional.
- J) Orientar al FOPEX sobre la política a seguir en materia de participación en Ferias Internacionales de Subcontratación.

Para dar respuesta a este conjunto de actuaciones y de otras que no aparecían explicitadas, el experto preparó un Programa de trabajo compuesto de VIII Fases, cuyo contenido de tareas era el siguiente:

Fase I.- Antecedentes

Como aspectos más relevantes de esta Fase caben destacar:

- a) La celebración del Primer Seminario Nacional sobre Subcontratación Industrial, del que ya se ha hablado en el punto 1.1.) de este Informe, y las Conclusiones que del mismo se derivaron.
- b) La misión de estudio a Europa organizada por el FOPEX y auspiciada por la C.E.E. que además de visitar la feria de Subcontratación MIDEEST, entró en contacto con Bolsas de Subcontratación de diversos países europeos: Bélgica, Francia y España. De este tema se ha hablado también en el apartado 1.2.) anterior.
- c) La petición del FOPEX a la ONUDI para que le brindase asistencia técnica en la creación de una Bolsa de Subcontratación en Lima.

La Fase que estamos describiendo se desarrolló entre los meses de septiembre de 1.981 y marzo de 1.982.

Como ya se ha dicho, el experto participó como ponente del Seminario Nacional sobre Subcontratación de Procesos Industriales y, posteriormente, recibió a la Misión organizada por el FOPEX en la Bolsa de Subcontratación de Barcelona. Con este motivo tuvo la oportunidad de presentar a los visitantes peruanos el Programa de Fomento de la Subcontratación de aquella Bolsa.

La vinculación del experto con la ONUDI todavía no se da en esta primera Fase.

Fase II.- Estudio previo

Esta Fase es desarrollada en el Perú por el Comité de Gestión al que se ha hecho alusión en el punto 1.4.) y sus aspectos más destacados fueron:

- a) Confección de un estudio de base con el fin de poner de manifiesto la conveniencia o no de crear una Bolsa de Subcontratación en el Perú y que iniciaría sus trabajos en el sector metalmecánico.
- b) Presentación de un Informe final a las Instituciones vinculadas al Proyecto que ponía de manifiesto la conveniencia de que la Bolsa fuera creada en el Perú.

El experto no tuvo participación alguna en este trabajo, ni tuvo nada que ver con las conclusiones y recomendaciones que en el mismo se contemplaban y que aparecen reflejadas en el Anexo 6 de este Informe.

La Fase que nos ocupa fue desarrollada durante el mes de abril y la primera quincena de mayo de 1.982.

Fase III.- Estrategia a seguir para la creación de la Bolsa

Esta Fase se inicia el 19 de mayo de 1.982 y termina el 4 de junio del mismo año. Durante este período de tiempo el experto apoya al Comité de Gestión y, en estrecha relación con aquel, prepara el programa de trabajo y define la estrategia que se deberá seguir para la creación de la futura Bolsa de Subcontratación de Lima y de las restantes del país.

Entre las tareas desarrolladas durante esta Fase, caben destacarse:

- a) Análisis de la documentación generada por el Comité de Gestión o por otras personas o entidades ligadas al tema de la promoción de la Subcontratación en el Perú.
- b) Verificación del grado de avance en los trabajos realizados por la contraparte peruana.
- c) Preparación de un Plan General de actuación, con indicación de las Fases en que se dividiría el Proyecto así como de las tareas y aspectos específicos que deberían desarrollarse en cada una de ellas.
- d) Desarrollo de los siguientes aspectos específicos correspondientes a la Fase que nos ocupa:
 - . Análisis de las consideraciones económicas de carácter general.
 - . Localización geográfica y ámbito de actuación de la Bolsa futura.
 - . Sectores industriales subcontratistas que deberían considerarse en la primera etapa de la vida de la Bolsa a crear.
 - . Elementos a considerar durante la campaña de sensibilización y motivación, dirigida tanto a las industrias como a las Instituciones peruanas.
 - . Estudio de las Instituciones involucradas o involucrables en el Proyecto.
 - . Consideración y estudio de las diversas formas jurídicas que podría adoptar el ente a crear.
 - . Reflexiones y análisis comparativo de ventajas e inconvenientes de las distintas alternativas de financiación del presupuesto de la Bolsa.
 - . Servicios a prestar por la Bolsa una vez constituida.
 - . Adopción de un Nomenclátor de Procesos de Subcontratación desarrollados en el sector metalmeccánico.
 - . Diseño de cuestionarios para el levantamiento de la información.
 - . Preselección del futuro Gerente de la Bolsa.
 - . Definición de la estructura de personal con que debería

dotársela.

. Preparación del material para la autoformación en técnicas de Subcontratación.

. Otros.

e) Preparación de las tareas y aspectos específicos a desarrollar por la contraparte durante la Fase IV, en ausencia del experto.

f) Aporte de documentación.

Fase IV.- Operaciones previas al levantamiento de la información.

Esta Fase se desarrolló durante los meses de junio, julio y agosto de 1.982. Las acciones llevadas a cabo durante junio y julio, fueron ejecutadas o supervisadas por el Comité de Gestión.

Se convino que el experto debería brindar apoyo durante el mes de agosto.

Las tareas más representativas de esta Fase fueron las siguientes:

a) Preparación de listados de empresas industriales que potencialmente pudieran actuar como Contratistas o como Subcontratistas.

b) Inventario de todas las agrupaciones empresariales que tuvieran entre sus adheridos a un número significativo de industriales.

c) Preselección del equipo técnico que comprendía al: Gerente, Director Técnico, Secretarías y Encuestadores.

d) Autoformación del Comité de Gestión en técnicas de Subcontratación y en el manejo de Bolsas.

e) Desarrollo de una amplia e intensa campaña de sensibilización y motivación, dirigida fundamentalmente a industrias subcontratistas y a Instituciones.

f) Confección del material de promoción (folletos y circulares) así como de los formularios para la recogida de información de las industrias.

g) Ctras.

Durante la presencia del experto en Lima se desarrollaron las acciones siguientes:

- A) Análisis del estado en que habían quedado los trabajos mencionados anteriormente y corrección en el caso de haberse producido alguna desviación.
- B) Campaña de sensibilización dirigida a industrias que potencialmente pudieran actuar como Contratistas.
- C) Diseño definitivo del Sistema de Información de la Bolsa.
- D) Diseño y confección de Fichas y Ficheros.
- E) Entrenamiento del Gerente de la Bolsa y estudio conjunto de la estrategia diseñada.
- F) Selección, contratación y capacitación de los Encuestadores en todo lo relativo a Técnicas de Subcontratación y a manejo de Bolsas.
- G) Diseño de la campaña de sensibilización prevista para ser desarrollada antes de la inauguración de la Bolsa.
- H) Preparación de las tareas básicas y de los aspectos específicos que la contraparte debería desarrollar a lo largo de la Fase V, en ausencia del experto.
- I) Aporte de documentación.

Fase V.- Levantamiento de la información.

Según el calendario de acciones programadas, esta Fase se desarrolló entre los meses de septiembre y diciembre de 1.982.

El experto no estuvo presente en el Perú durante el transcurso de la misma. Las acciones más destacadas que se llevaron a cabo fueron:

- a) Rellenado de encuestas por entrevista directa efectuada tanto a Contratistas como a Subcontratistas.
- b) Confección de las correspondientes fichas, tomando el contenido de los cuestionarios.

- c) Creación de los ficheros de: máquinas, materias primas, procesos, etc.
- d) Segundas visitas a aquellas industrias cuyos cuestionarios presentaban alguna deficiencia.
- e) Desarrollo de la campaña de sensibilización, previa a la inauguración oficial de la Bolsa.
- f) Otros.

Fase VI.- Inauguración Oficial de la Bolsa

Para esta Fase se consideró conveniente que el experto estuviera en el Perú, con el fin de apoyar intensamente en un momento de tanta relevancia.

Se había previsto que el desarrollo de esta Fase tuviera lugar durante el mes de enero de 1.983.

Las acciones que debían llevarse a cabo, eran:

- a) Análisis de las tareas desarrolladas durante la Fase anterior y con ausencia del experto.
- b) Preparación de los actos que debían celebrarse con motivo de la inauguración.
- c) Confección del manual de funcionamiento de la Bolsa.
- d) Inicio de las operaciones y preparación de un conjunto de ajustes que se materializarían con motivo de la inauguración oficial y en presencia de los Presidentes de las Instituciones y del Sr. Ministro de Industria, Turismo e Integración.
- e) Preparación de las tareas y aspectos específicos que habrían de ser desarrolladas por la contraparte durante la Fase VII y en ausencia del experto.
- f) Aporte de documentación.

Fase VII.- Primera etapa de funcionamiento.

A partir de febrero de 1983 y hasta julio del mismo año, se consideró que la Bolsa debía seguir un primer rodaje dentro del mercado

nacional, prestando servicios en un solo sector de actividad subcontratista: en el metalmecánico.

Durante esta Fase, tanto el Directorio como el equipo técnico de la Bolsa tendrían la oportunidad de aplicar aquellas enseñanzas y conocimientos recibidos a través del experto o de otras fuentes, con el fin de resolver casos concretos de subcontratación nacional.

Las tareas más destacadas que debían ser llevadas a cabo durante estos seis meses, eran las siguientes:

- a) Proseguir la tarea de captación de Contratistas y Subcontratistas. En el caso de los segundos debía prestarse una atención especial a aquellos que desarrollaran procesos del Catálogo Metalmecánico escogido, para los que se tuviera ninguna o pocas empresas afiliadas que los desarrollasen.
- b) Conseguir órdenes de trabajo, intervenciones o pedidos de parte de los Contratistas. Se dedicaría una atención especial a sensibilizar en este sentido a la industria estatal.
- c) Desarrollar un riguroso seguimiento de cada intervención, con el fin de que ninguna de ellas dejara de materializarse por falta de Subcontratistas.
- d) Rodaje y ajuste del sistema de información.

Fase VIII.- Evaluación de resultados y puesta en marcha de nuevos programas.

La Fase que estudiamos, que constituía la última del Proyecto, se pensó que podría desarrollarse durante los meses de julio o agosto de 1983.

Naturalmente que, siendo la última, debería contar con la presencia del experto en el Perú.

Las grandes líneas de trabajo deberían estar dirigidas a:

- a) Analizar los resultados conseguidos durante la Fase VII anterior, con el fin de detectar desajustes, caso de que se hubieran producido, y proponer las acciones correctoras pertinentes.
- b) Preparar el Plan de Expansión de la Bolsa a medio plazo, es decir, ampliar los servicios a otros sectores subcontratistas tales como: plásticos, caucho, madera, confecciones, etc.
- c) Impulsar la creación de otras Bolsas de Subcontratación en otros núcleos industrializados del Perú, tales como Arequipa y Trujillo.
- d) Disponer un plan de acciones, encaminado a estimular la exportación de servicios de Subcontratación desde el Perú a otros países del área andina o del continente americano.
- e) Otros.

Con este Programa de trabajo, de aproximadamente un año y medio de duración, dividido en las Fases y tareas que se han comentado, se pretendía dar cumplimiento a los requerimientos del Proyecto SI/PER/81/801.

A continuación se dará cuenta de las acciones más destacadas desarrolladas durante cada misión del experto, así como de las Conclusiones y Recomendaciones formuladas.

2.1.- Primera Misión del experto: definición de la estrategia para la creación de la Bolsa.

La estrategia para la creación de la Bolsa, comprendiendo las ocho Fases ya descritas como se ha dicho anteriormente, fue definida durante la Primera Misión del experto. Aquella Misión tuvo lugar del 19 de mayo al 4 de junio de 1982.

Entre las tareas más importantes desarrolladas durante las dos semanas que duró la Misión, pueden mencionarse:

2.1.1.) Análisis de la documentación generada.

Dicha documentación hacía referencia al Estudio desarrollado por los técnicos integrantes del Comité de Gestión así como al Informe derivado del mismo. El objetivo básico de tal Informe era el de brindar la información necesaria a las Instituciones promotoras de la Bolsa, para que pudieran decidir sobre los puntos siguientes:

- a) Forma de financiación de la Bolsa, tanto durante la fase de implementación como en la posterior de funcionamiento.
- b) Lugar en el que la Bolsa debería estar radicada. Básicamente había que escoger entre la ubicación en las instalaciones de alguna de las Instituciones promotoras o dotarla de unos locales independientes.
- c) Figura jurídica que debería adoptar.

2.1.2.) Situación en cuanto al grado de avance del programa

El experto quiere dejar constancia del alto grado de avance de los trabajos realizados por el Comité de Gestión desde que en el mes de marzo de 1.982 se consiguiera que la ONUDI aprobara el brindar apoyo técnico al FOPEX, hasta el momento de su primera misión.

Fue gracias a este trabajo de base y a la gran motivación por los objetivos del Proyecto de las personas que integraban el Comité de Gestión que en el corto tiempo de presencia del experto en Lima se pudo conseguir notables avances en materia de sensibilización; contactos; motivación de las industrias; definición de un plan de trabajo a desarrollar durante las sucesivas etapas del Proyecto; preparación de las tareas a desarrollar por la contraparte durante la Fase IV, etc....

2.1.3.) Preparación de un Plan General de actuación: filosofía de base.

La segunda acción desarrollada fue la preparación del Plan referido, cuyos detalles han sido ya expuestos al principio de este punto.

La filosofía general del Programa consistió en que el experto, de común acuerdo con la contraparte, prepararía el plan de trabajo para desarrollar en cada Fase. El experto se desplazaría al Perú, en aquellas Fases que así se estableciera por su complejidad o por ser estratégicas para la buena marcha del Proyecto.

En principio, fueron consideradas críticas las Fases III, IV, VI y VII.

Durante cada una de sus Misiones, el experto desarrolló su plan de trabajo basándose fundamentalmente en las tres acciones siguientes:

- a) Analizar los trabajos desarrollados por la contraparte durante su ausencia y proponer las correcciones o ajustes necesarios, caso de haberse producido desviaciones entre lo previsto y lo realmente sucedido.
- b) Desarrollar, junto con la contraparte, aquellas acciones críticas que asegurasen un normal y adecuado avance del Proyecto.
- c) Preparar el plan de trabajo que la contraparte debería desarrollar por su cuenta durante la ausencia del experto.

2.1.4.) Aspectos específicos desarrollados.

Entre otras acciones concretas caben destacar:

- A) Análisis de los aspectos económicos de carácter gene-

ral. El análisis de la estructura económica e industrial del Perú puso de manifiesto que:

- a) La participación de la industria en el P.I.B. era de aproximadamente un 25%, dando ocupación a largo más del 12% del empleo.
- b) La industria presentaba un alto grado de concentración en torno a aquellos sectores en los que estaba presente el capital extranjero o en los que había empresas estatales.
- c) El grado de interdependencia entre grandes industrias y pequeñas y medianas era muy débil.
- d) El grado de integración de partes o piezas peruanas en los productos de consumo duradero o en los bienes de equipo comercializados en el Perú era muy bajo. La industria peruana dependía en buena medida de partes o piezas importadas.
- e) En las industrias peruanas dedicadas a la fabricación de productos finales, se apreciaba un muy alto grado de integración vertical que en algunos casos rozaba la autosuficiencia.
- f) El grado de utilización de la capacidad instalada era muy bajo, según se demostraba en el Estudio realizado por el Comité de Gestión.

B) Localización geográfica y ámbito de actuación de la Bolsa. La zona geográfica atendida por una Bolsa de Subcontratación, varía según el país o la región de que se trate. En gran manera depende de la densidad de actividad industrial.

Una Bolsa puede prestar servicios en una provincia, en una región, en un estado o en un país. Una u otra situación dependerá, fundamentalmente, de la forma como se encuentre distribuida la industria.

Para el caso concreto del Perú, se vió que su actividad industrial se encontraba agrupada en torno a tres grandes núcleos:

- . Lima con su área de influencia fundamentalmente sobre el centro del país.
- . Arequipa que representaba el polo de atracción para toda la Zona Sur.
- . Trujillo que cumplía el mismo papel para la Zona Norte.

Dentro de estas tres zonas, el área de Lima-El Callao es con mucho la más importante ya que, en la época de inicio del Proyecto, agrupaba al setenta por ciento de la industria del Perú.

Debido a esta distribución geográfica de la industria, el experto aconsejó que en el medio plazo se crearan tres Bolsas de Subcontratación en el país:

- . Una con sede en Lima que cubriría la zona centro.
- . Una segunda con sede en Arequipa que cubriría la zona sur.
- . Una tercera con sede en Trujillo que abarcaría todo el norte.

Por razón de que Lima-El Callao representan el área más industrializada del país, el experto propuso que la Bolsa de Lima fuera la primera en crearse.

C) Sectores industriales a considerar en la primera etapa de la Bolsa. El sector metalmeccánico, incluyendo en el mismo la fundición y la galvanoplastia, se ha venido manifestando de forma tradicional como el que presenta mayores posibilidades para la Subcontratación.

Las reuniones mantenidas con empresarios así como

con los representantes de las agrupaciones industriales, corroboraron esta hipótesis de partida para el caso concreto del Perú,

De este modo pues, el experto sugirió que la Bolsa comenzara prestando servicios en este sector subcontratista, sin perjuicio de que, tras una etapa de rodaje en el mismo y a partir de la Fase VIII, pudiera pensarse en una ampliación de los servicios a otros sectores tales como: plásticos y caucho, confecciones, madera, etc...

- D) Elementos a considerar durante la campaña de sensibilización. Como ya se mencionó al describir las distintas Fases del Proyecto, antes de proceder al levantamiento de la información en las industrias Subcontratistas, se consideró necesario desencadenar una fuerte campaña de sensibilización y motivación dirigida tanto a empresarios industriales como a Instituciones. El objetivo básico era el de que se hablara de Subcontratación a través del mayor número posible de medios de comunicación.

Se recomendó que en la preparación de tal campaña se tuvieran muy en cuenta que:

- a) Los protagonistas de la Subcontratación son dos tipos bien distintos de industrias: las Contratistas y las Subcontratistas.
- b) Una Bolsa de Subcontratación sólo podrá desarrollarse y crecer si tanto unos (Contratistas) como otros (Subcontratistas) están bien motivados e interesados por el mecanismo.
- c) La Subcontratación, además de reportar ventajas para ambos tipos de industrias, beneficia a la estructura industrial del país, ahorrando inversiones innecesarias y haciendo el tejido industrial más denso e interrelacionado.
- d) Tanto Contratistas como Subcontratistas suelen es-

tar agrupados en Asociaciones de industriales que son intermediarios imprescindibles para el desarrollo de una campaña de sensibilización como la referida.

- e) Para que la tarea de sensibilización de los industriales resulte eficaz, es conveniente que con antelación se hayan analizado las bondades del sistema con los representantes técnicos y con los directivos de las referidas Asociaciones.

E) Instituciones involucradas e involucrables en el Proyecto. Si la Subcontratación puede hacerse extensible a la práctica totalidad de las industrias, como se ha dicho, se hacía conveniente movilizar, sensibilizar y hacer participar a todas las Instituciones que aglutinasen o representasen los intereses de los industriales del país.

En el Comité de Gestión estaba ya representada una buena muestra de las agrupaciones de industriales del Perú, no obstante, el experto sugirió que se desarrollaran acciones de acercamiento hacia otras, tales como la Cámara de Fabricantes de Autopartes (CAFAP) o la Asociación de Exportadores (ADEX).

F) Personalidad jurídica de la Bolsa. En la mayor parte de países del mundo donde la Subcontratación está organizada y por tanto funcionan Bolsas, existe alguna entidad pública o privada que tiene entre sus misiones la de promover el desarrollo industrial. En tales casos, las Bolsas no suelen tener personalidad jurídica propia, sino que por lo general son servicios especializados que se prestan en el marco de las acciones de fomento que desarrolla la institución en cuestión.

Las Bolsas de Subcontratación europeas están gestionadas generalmente por las Cámaras de Comercio e Industria que, en Italia, Francia, España, y otros países son corporaciones de derecho público y que en

Inglaterra y Alemania tienen carácter privado.

En el caso del Perú, las Cámaras son agrupaciones de comerciantes y, por tanto, sin acciones de promoción dirigidas a la industria.

Los industriales se hallan agrupados en agremiaciones que responden a intereses sectoriales o a la dimensión relativa de las industrias, es decir, grandes o pequeñas y medianas.

Dado pues que ninguna de las Instituciones existentes reunía por sí sola todas las características precisas para albergar a la Bolsa como un servicio más, se creyó conveniente darle personalidad jurídica propia, creando una Asociación de derecho privado sin afán de lucro, de la que formarían parte todas las Instituciones promotoras.

G) Estructura de financiación. Los recursos de la Bolsa procedían de los aportes de los Asociados y de las donaciones que pudiera recibir de terceros.

El Presupuesto anual de funcionamiento se cubriría con las aportaciones de los Asociados que podrían efectuarlas en bienes, servicios o mediante desembolsos dinerarios.

La Junta General de Asociados en su reunión anual ordinaria, analizaría el Presupuesto de funcionamiento y establecería los aportes de cada Institución, cuyo conjunto debería sumar la totalidad de las necesidades del ejercicio programado.

La Junta General de Asociados estaría integrada por los Presidentes de las Instituciones promotoras de la Bolsa.

En la primera etapa de su vida la Bolsa no estaría en condiciones de generar ingreso alguno ya que por los servicios no cobraría cuota ni cantidad de ningún tipo. Durante los primeros años de funcionamiento se consideró conveniente que se dedicase exclusivamente a las tareas de mediación y por tanto que no desarrollase actividad complementaria de tipo alguno.

H) Ambito de actuación: sus limitaciones. Tanto durante el desarrollo de la campaña de sensibilización, como en el proceso de levantamiento de la información y como durante la primera fase de prestación de servicios, se aconsejó que se dejara clara constancia de que:

- a) El objetivo principal de la Bolsa es el de poner en relación a los Contratistas con los Subcontratistas.
- b) La Bolsa presta exclusivamente un servicio y, en consecuencia, no suprime la libre competencia ni sustituye a ninguna de las partes en la toma de decisiones.
- c) Los servicios prestados por la Bolsa son netamente técnicos y por tanto, no es competencia suya el entrar a discutir ni opinar sobre precios, calidades, plazos de entrega, garantías u otros aspectos comerciales o financieros.
- d) La Bolsa ha de dejar bien claro a sus usuarios Contratistas que no asegura la calidad de los trabajos realizados por los Subcontratistas recomendados ni tampoco el plazo de entrega de los trabajos. Compete al Departamento de Aprovisionamientos del Contratista el establecer las cautelas para asegurar un adecuado resultado en estos y otros aspectos.
- e) La Bolsa debe ser imparcial en el desarrollo de sus tareas. En caso de litigio no debe tomar partido a favor de ninguna de las partes. El personal de la Bolsa ha de tener en todo momento un intachable comportamiento profesional y moral. Actuando de esta forma, la Bolsa se ganará una merecida fama de neutral, aséptica, imparcial e íntegra, condiciones imprescindibles para que se consolide su funciona-

miento como servicio.

- f) La Bolsa no debe confundirse con un Departamento de Aprovevisionamientos o de Compras. En ningún caso debe pretender sustituir a estos Departamentos especializados de las empresas Contratistas, sino que, por el contrario, los complementa y se pone a su disposición para apoyarles en la tarea de búsqueda de Subcontratistas idóneos.
 - g) La Bolsa no ha de pretender justificar su existencia con la promesa de conseguir la ocupación sistemática de las capacidades productivas ociosas de sus afiliados. La Bolsa no es un servicio comercial que pueda compensar las deficiencias de gestión comercial de las industrias. No obstante lo dicho, la Bolsa debe desarrollar una intensa acción de captación de intervenciones, tanto dentro como fuera del país, con el fin de que la Subcontratación sea cada vez más usada y se pongan más claramente de manifiesto sus bondades.
 - h) Es importante que la Bolsa pregunte al Contratista los nombres de los Subcontratistas con los que éste ya contactó, cada vez que le sea presentada una intervención. De este modo se evitan pérdidas de tiempo y se elimina la posibilidad de dar nombres de Subcontratistas que ya se sabe que no resultaron de la satisfacción del Contratista.
 - i) La Bolsa debe indicar al Contratista que si los Subcontratistas seleccionados no resultaran adecuados para desarrollar el trabajo que se demanda, está dispuesta a seguir buscando otros.
 - j) La Bolsa procurará dar siempre varios Subcontratistas para cada consulta que se le realice. Salvo que solo uno pueda desarrollar el trabajo, se darán entre tres y cinco referencias.
 - k) En el desarrollo de sus tareas la Bolsa, procurará no ser beligerante. No tomará posturas que favorezcan al Contratista ni al Subcontratista, ya que como se ha dicho reiteradamente, una Bolsa solo tiene sentido con la conjunción de ambos tipos de empresas.
- I) Adopción de un Nomenclátor de Técnicas de Subcontratación. Como ya se ha dicho, el experto recomendó iniciar los trabajos de la Bolsa centrándose en un solo sector que fuera el más idóneo para actuar como Subcontratista. El sector metalmecánico reúne esta condición.

Analizadas las posibilidades existentes y ante la necesidad de adoptar un Nomenclátor o Catálogo de Procesos Metalmecánicos, se consideró como más adecuado el preparado por un grupo de expertos de la Comunidad Económica Europea (C.E.E.). En base al mismo se deberían crear los distintos ficheros que habrían de constituir el banco de datos de la Bolsa.

2.1.5.) Conclusiones y Recomendaciones al final de la Primera Misión.

Al finalizar su Primera Misión, el experto formuló las Conclusiones y Recomendaciones que se adjuntan como Anexo 7.

2.2.- Segunda Misión del experto: desarrollo de las operaciones previas al levantamiento de la información

Dicha Misión se desarrolló durante los días 4 de agosto de 1.982 al 5 de septiembre del mismo año.

Las acciones más destacadas que debían llevarse a cabo durante la Fase IV del Proyecto que, como se recordará, debía ser desarrollada por la contraparte en ausencia del experto, eran:

- a) Preparar listados de empresas potencialmente Subcontratistas con el fin de disponer de un universo lo más amplio posible, de las industrias metalmecánicas que operaban en el área geográfica de Lima y la provincia constitucional de El Callao.
- b) Preparar listados de empresas industriales potencialmente Contratistas, hacia las que con posterioridad se dirigiría la campaña de sensibilización y motivación para que subcontrataran.
- c) Desarrollar una fuerte campaña de sensibilización institucional, dirigida fundamentalmente a las agrupaciones industriales y a los organismos del Gobierno, con

el fin de poner de manifiesto las ventajas de la Subcontratación para Contratistas, Subcontratistas así como para la estructura industrial del país.

- d) Desencadenar una campaña de sensibilización dirigida a industrias potencialmente Subcontratistas, con el fin de motivarlas para que se afiliaran a la Bolsa y facilitar la labor de los promotores.
- e) Preparar el material informativo y promocional, tomando como base los ejemplares de otras Bolsas que fueron facilitados por el experto durante su Primera Misión.
- f) Reunir amplia información sobre los posibles candidatos a la Gerencia de la Bolsa, tanto en lo referente a su formación académica, como en lo relativo a la experiencia profesional u otros campos que fueran considerados de interés por el Comité de Gestión.
- g) Definir la figura jurídica a adoptar por la Bolsa, preparar un Presupuesto de gastos y cubrirlo con los aportes de los asociados.

A la llegada del experto al Perú para desarrollar su Segunda Misión, pudo comprobar que la contraparte había estado trabajando en la práctica totalidad de los puntos anteriores, aunque ninguno de ellos había quedado completamente concluido.

La causa del desajuste pudo ser doble. Por un lado, el programa de trabajo que el experto encomendó al Comité de Gestión para que lo desarrollara durante su ausencia, era bastante amplio teniendo en cuenta que el tiempo disponible era tan solo de escasamente dos meses. Por otro lado, el Comité de Gestión estaba integrado, como se ha dicho ya, por personas que tenían sus compromisos profesionales con las distintas Instituciones promotoras de la Bolsa. Ello hacía que su dedicación a impulsar el Proyecto fuera tan solo a tiempo parcial.

Una acertada decisión del Comité de Gestión, tomada al darse cuenta de que el programa de trabajo se iba retrasando, fue el solicitar y conseguir del SENATI, que el Ing. Manuel Tejada fuese relevado de sus obligaciones dentro del Programa IDIMPRO del SENATI, dedicándose a tiempo completo a las tareas de creación de la Bolsa. El Ing. Tejada pues, pasó a actuar como Secretario Técnico del Comité de Gestión, con lo cual la

velocidad de avance de los trabajos se vió fuertemente incrementada.

Las tareas más destacadas desarrolladas durante la presencia del experto en el Perú fueron:

2.2.1.) Definición de la figura jurídica de la Bolsa y confección de sus Estatutos.

En reunión de los Presidentes de las Instituciones promotoras de la Bolsa, desarrollada durante la primera quincena de junio, se acordó que la figura jurídica más conveniente era la de una Asociación Civil sin ánimo de lucro, en la que participarían todas las Instituciones como miembros fundadores.

En la misma reunión de Presidentes se le hizo el encargo expreso al Banco Industrial, para que preparase una propuesta de Acta de Constitución de la Bolsa, así como los correspondientes Estatutos de la misma.

Los proyectos presentados fueron estudiados detenidamente durante la estancia del experto en Lima. Primero fueron analizados y debatidos por el Comité de Gestión. Una vez se tuvo un texto suficientemente elaborado se sometió al análisis de los asesores legales de las distintas Instituciones promotoras.

Con ello se quería tener la plena seguridad de que todos los actos que conllevaba la creación de la Bolsa, estaban en completo acuerdo con las Leyes o Decretos Supremos por los que tales Instituciones fueron creadas.

Definitivamente pues, la Bolsa se configuró como una Asociación Civil sin ánimo de lucro, cuyos órganos de gobierno serían:

a) La Junta General de Asociados, que estaría representada por los Presidentes de las cinco Instituciones promotoras:

- . FOPEX.
- . Banco Industrial.
- . SENATI.
- . Sociedad Nacional de Industrias, y
- . APEMIPE.

El Ministerio de Industria, Turismo e Integración no pudo actuar como miembro fundador por dificultades legales como órgano de la Administración peruana. Con posterioridad se adhirió a la Bolsa mediante un convenio una vez creada ésta.

b) El Directorio, que se concibió integrado por un Director representante de cada una de las Instituciones promotoras. Por delegación de la Junta General de Asociados corresponde al Directorio el desarrollo de las tareas de gestión necesarias para el buen funcionamiento de la Bolsa.

Corresponde al Directorio el nombramiento de su Presidente de entre los Directores que lo integran. Si bien los Estatutos no dicen nada en este sentido, por un acuerdo tácito de los Directores no representantes de agrupaciones empresariales, tanto la Presidencia como la Vicepresidencia del Directorio de la Bolsa están reservadas a los Directores que representan al sector empresarial.

c) El Gerente y el equipo técnico y administrativo que configuran la plantilla de la Bolsa y de los que se hablará a continuación, desarrollan las acciones diseñadas por el Directorio.

2.2.2.) Estructura de personal.

La Bolsa se ha configurado desde su concepción como un mecanismo ágil y no burocratizado. Dicho en palabras más concretas, la estructura de personal aconsejada por el experto debía oscilar entre tres y cinco personas.

El equipo humano definitivamente establecido fue de cuatro personas con carácter permanente. Tales puestos de trabajo eran los siguientes:

- a) Un Gerente al que correspondía el desarrollo de todas las políticas emanadas del Directorio, así como cuantas acciones de gestión fueran precisas para el logro de los objetivos marcados para la Bolsa.
- b) Un Director Técnico del que sería competencia exclusiva el mantener actualizados los ficheros; atender los asuntos o intervenciones de la Bolsa; programar y controlar la actuación de los Encuestadores, de los que luego se hablará y cuantas acciones le fueran encargadas por el Gerente.
- c) Una Secretaria Ejecutiva que lo sería del Gerente y que se ocuparía del teléfono, la correspondencia y el archivo de documentos; etc...
- d) Una segunda Secretaria que lo sería del Director Técnico y que se ocuparía fundamentalmente de la confección de fichas; de la correspondencia relacionada con la resolución de intervenciones y del archivo de cuestionarios, intervenciones, etc.....

Si bien las cuatro personas que ocuparían los puestos descritos, constituirían el personal estable de la Bolsa, para la fase de levantamiento de la información se consideró conveniente disponer de entre dos y cuatro Encuestadores que debían ser personas con formación técnica, capaces por tanto de aportar a la Bolsa la información necesaria para la creación de los correspondientes ficheros.

Durante la Misión del experto se nombró al Gerente de la Bolsa, cargo que recayó en el Ing. Manuel Tejada quien con anterioridad estaba desempeñando la Secretaría Técnica del Comité de Gestión.

2.2.3.) Diseño del material promocional y de otro material impreso

Como ya se ha dicho, la contraparte tenía el encargo de diseñar el material preciso para motivar y sensibilizar a los industriales sobre las bondades de la Subcontratación. No obstante y por las razones puestas de manifiesto en el punto 2.2.), a la llegada del experto los trabajos no habían sido concluidos. Tomando como base la realidad peruana, y como

elementos de referencia el material que con los mismos fines era utilizado por otras Bolsas, al final de la Misión se disponía ya de:

- a) Un tríptico informativo que de forma resumida presentaba la función Subcontratación; el papel de Contratistas y Subcontratistas; la misión de la Bolsa y las ventajas que la Subcontratación representa para Contratistas, Subcontratistas y para el país en general.
- b) Un cuestionario para ser utilizado en el proceso de levantamiento de la información de las industrias Subcontratistas.
- c) Un diseño de los distintos modelos de fichas que habrían de ser utilizadas para la creación del sistema de información y del que luego se hablará en el punto 2.2.6).

2.2.4.) Captación, selección y formación de los Encuestadores

Hasta que no estuvieran creados los ficheros de los distintos sectores en los que tuviera que prestar sus servicios, en la Bolsa se presentaba una clara necesidad de que un equipo de personas se dedicara exclusivamente a la tarea de levantamiento de la información mediante visitas directas a las industrias Subcontratistas. Tal tarea se consideró que debía ser realizada por personas con preparación técnica, que conocieran los procesos y máquinas que utilizan las industrias metalmeccánicas.

El perfil del Encuestador apuntaba hacia un Ingeniero Industrial o Metalmeccánico que hubiera acabado sus estudios durante aquel año o que estuviera en último curso.

Durante la Misión del experto se diseñó una campaña de captación de este tipo de personas que tuvo una extraordinaria respuesta. El número de aspirantes fue relativamente alto, razón por la cual se pudo escoger a un grupo selecto.

Las tareas de selección fueron llevadas a cabo por el experto en presencia del Gerente de la Bolsa.

Como cabía suponer, el concepto Subcontratación era completamente desconocido para todos ellos. No solo esto, sino que buena parte de los procesos del Nomenclátor metalmeccánico adoptado por la Bolsa, o no habían sido estudiados, o lo habían sido muy superficialmente, o estaban ya olvidados.

Es por ello que, una vez seleccionado el grupo que se consideró más adecuado para los fines propuestos, se les preparó un Seminario de corta duración cuyos objetivos eran:

- a) Que conocieran los conceptos básicos de Subcontratación; lo qué son las Bolsas; cómo operan; para qué sirven y qué ventajas tiene la Subcontratación para todos los que intervienen en ella.
- b) Que aprendieran o recordaran los distintos procesos metalmeccánicos contenidos en el Nomenclátor, así como las máquinas utilizadas en cada uno de ellos y los parámetros que las definen.
- c) Que llegaran a conocer en toda su amplitud el significado y la utilidad de las distintas partes del cuestionario, con el fin de que la recogida de la información de las industrias Subcontratistas se hiciera de la forma más próxima posible a los objetivos perseguidos.
- d) Que tuvieran una idea esquemática pero a la vez clara, del papel que cada uno de los ficheros desempeña en el funcionamiento de la Bolsa y en especial en la resolución de intervenciones. Pensó el experto que este punto serviría para que los encuestadores encontraran un sentido y a la vez una justificación al trabajo que iban a realizar.

2.2.5.) Diseño del sistema de información de la Bolsa.

El sistema de información de la Bolsa se basó en un sistema principal y otros de carácter secundario.

El sistema de información principal que constitu-

ye el "alma" de la Bolsa, está formado por un conjunto de ficheros, entre los que caben destacar:

- a) El fichero de identificación de Subcontratistas y de datos complementarios.
- b) El fichero de materias primas.
- c) El fichero de maquinaria y equipo.
- d) El fichero de procesos por empresa.
- e) El fichero de productos.
- f) El fichero de Subcontratistas por proceso.

Es en base a este sistema de información principal que la Bolsa desarrolla todas sus tareas de mediación.

Los sistemas de información secundarios se refieren a las intervenciones que pasan por la Bolsa; a las acciones de evaluación y de seguimiento de los pedidos; y a otras acciones.

Durante esta segunda Misión del experto fue diseñado, explicado y simulado todo el mecanismo de funcionamiento de este conjunto de sistemas de información, aprovechando esta circunstancia para realizar la capacitación del Gerente de la Bolsa.

2.2.6.) Confección de los correspondientes Presupuestos.

Para que la Bolsa pudiera comenzar a trabajar se necesitaba disponer de tres elementos fundamentales:

- a) Un programa de trabajo planificado que contemplara las distintas acciones a desarrollar en cada una de las Fases del Proyecto. De este aspecto ya se habló al comentar las acciones desarrolladas por el experto en su Primera Misión.

- b) Una estructura de recursos humanos que fueran suficientes en número y adecuados a los fines propuestos. La elección del Gerente y la selección y entrenamiento de los Encuestadores como se ha dicho, se desarrollaron durante la Segunda Misión del experto que ahora estamos comentando.
- c) Los medios materiales necesarios para que con los recursos humanos disponibles se pudiera desarrollar el programa de trabajo preparado. Si en lugar de hablar de medios materiales, hablamos de su coste, ya tenemos el Presupuesto de operación. A este tema dedicó el experto buena parte del tiempo disponibles durante su Segunda Misión.

Los medios materiales precisos para llevar a cabo el Proyecto analizados desde la vertiente del coste, podían agruparse en los siguientes capítulos:

- 1) Sueldos y salarios del personal, incluido el temporero.
- 2) Material de oficina, incluyendo los muebles.
- 3) Material impreso y documentación promocional.
- 4) Medios de locomoción para Encuestadores y combustible para los mismos.
- 5) Local y servicios complementarios (teléfono, télex, etc.....)
- 6) Otros.

Un ajustado Presupuesto, preparado para cubrir los meses de septiembre a diciembre de 1.982, arrojaba un total de 22 millones de soles, monto que no fue cubierto en la primera ronda de conversaciones mantenida directamente por los representantes de las Instituciones promotoras de la Bolsa.

Finalmente y en reuniones bilaterales sucesivas mantenidas con el experto, se logró cubrir, no solo el Presupuesto para el resto del año 1982, sino también el correspondiente a 1983. El monto de dicho Presupuesto ascendía a 83 millones de soles.

2.2.7.) Conclusiones y Recomendaciones al final de la Segunda Misión.

Al final de la Segunda Misión, el experto formuló las Conclusiones y Recomendaciones que aparece reflejadas en el Anexo 8 de este Informe.

2.3.- Tercera Misión del experto: creación de la Bolsa de Subcontratación de Lima.

Tal Misión se desarrolló entre los días 1 al 18 de febrero de 1983. Según se había dispuesto en el Programa general de trabajo para crear una Bolsa de Subcontratación en el Perú (punto 2º del presente Informe), durante el desarrollo de la Fase VI, dentro de la cual debía llevarse a cabo la Tercera Misión del experto, se había contemplado la inauguración oficial de la Bolsa.

Los pequeños retrasos acumulados en el desarrollo de cada una de las Fases anteriores, tenían ya en aquel momento una dimensión que no era despreciable. Convenía, por tanto, que los trabajos se aceleraran al máximo, con el fin de que en la fecha prevista para la finalización del Proyecto, pudieran estar acabadas las acciones más básicas.

Como actuaciones llevadas a cabo durante este Fase caben destacarse las siguientes:

2.3.1.) Creación de la Bolsa de Subcontratación de Lima (BSCL). Instituciones promotoras.

Desde un punto de vista legal, la BSCL fue constituida y formalmente creada el día 9 de noviembre de 1982. Definitivamente adoptó la figura jurídica de Asociación Civil sin afán de lucro, siendo sus miembros fundadores:

- . APEMIPE (Asociación de Pequeños y Medianos Industriales del Perú).
- . Banco Industrial del Perú.
- . FOPEX (Fondo de Promoción de Exportaciones no Tradicionales).
- . SENATI (Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial)
- . Sociedad Nacional de Industrias.

El acto solemne de la creación se desarrolló en el despacho del Sr. Ministro de Industria, Turismo e Integración (MITI).

La Junta General de Asociados quedó integrada por:

- . D^a. Rosa Gálvez en su calidad de .residenta de APEMIPE.
- . D. Manuel Velarde Aspillaga, Presidente del Banco Industrial.
- . D. Leslie Pierce Diez-Canseco, Presidente del FOPEX.
- . D. Juan V. Cabrerizo, Presidente del SENATI.
- . D. Ernesto Lanatta, Presidente de la Sociedad Nacional de Industrias.

El Consejo Directivo o Directorio quedó integrado por las siguientes personas:

- . D. Felipe Varela Fernández-Concha, Director por APEMIPE.
- . D. César Hernández Márquez, Director por el Banco Industrial.
- . D. Bruno Barletti Picone, Director por el FOPEX.
- . D. Lucio Castro, Director por el SENATI.
- . D. Mario Rodríguez Ríos, Director por la Sociedad Nacional de Industrias.

La Presidencia de la BSCL recayó en el Director represen-

tante de la Sociedad Nacional de Industrias, Ing. Mario Rodríguez Ríos.

Para el puesto de Gerente de la Bolsa fue designado el Ing. Manuel Tejada Atalaya que anteriormente hubiera desempeñado el cargo de Secretario Técnico del Comité de Gestión.

2.3.2.) La campaña de sensibilización dirigida a los Subcontratistas

Constituida la BSCL desde el punto de vista legal y puestos a su disposición los medios materiales y humanos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos, se impulsó fuertemente la labor de levantamiento de la información de las industrias Subcontratistas, con el objeto de iniciar la creación de los ficheros de la Bolsa.

En realidad, las tareas de encuesta se habían iniciado mucho antes, de tal forma que durante la Misión del experto, se tenía ya un centenar de cuestionarios de industrias Subcontratistas, lo cual permitía iniciar las operaciones de mediación en cualquier momento.

El universo de Subcontratistas del área de Lima y El Callao, tanto para el sector metalmecánico como para otros, es indudablemente mucho mayor. Convenía incidir pues en aquellas industrias que serían visitadas por los Encuestadores durante los meses sucesivos, a fin de que conocieran los objetivos y ventajas de la Subcontratación; la mecánica de funcionamiento de la Bolsa así como la forma de adherirse a ella.

La campaña de sensibilización que se llevó a cabo fue bastante amplia en sus alcances y prolongada en el tiempo.

Para transmitir a las industrias los mensajes antes referidos se recurrió al envío masivo de circulares a aquel conjunto de 1000 empresas seleccionadas. En la circular se les

informaba de los conceptos básicos de Subcontratación y se les brindaba la oportunidad de afiliarse a la Bolsa.

Además de informar y motivar a los Subcontratistas, se creyó conveniente que se iniciaran también las tareas de sensibilización dirigidas a los Contratistas y personal técnico de las industrias, por lo que se enviaron anuncios, artículos y notas de prensa, no solo a los diarios de mayor difusión sino también a algunas revistas como Industria Peruana, editada por la Sociedad Nacional de Industrias y que goza de buena acogida entre los industriales.

2.3.3.) Los trabajos de encuesta

Como se recordará, al final de la Segunda Misión del experto, es decir, a finales del mes de agosto de 1982, ya habían sido seleccionados los Encuestadores.

En un breve período de tiempo, se les impartió un cursillo acelerado sobre Subcontratación, Bolsas y manejo de Cuestionarios, tras el cual comenzaron las tareas de levantamiento de la información.

El equipo estaba integrado por cuatro Encuestadores que trabajaban bajo la tutela del Director Técnico de la Bolsa.

La distribución de la industria en Lima es muy irregular y los medios de transporte públicos o privados se mueven con dificultad a consecuencia de la congestión del tráfico.

Por esta razón, el experto y el equipo técnico de la Bolsa, dedicaron una atención especial a la racionalización del trabajo de los Encuestadores, con el objeto de lograr una adecuada productividad de los mismos.

Para lograr tal objetivo se zonificó el área geográfica de Lima y El Callao; se localizaron las industrias dentro de cada zona; se trazaron rutas optimizando los desplazamientos; etc.....

2.3.4.) La creación de los ficheros

Con el centenar de industrias Subcontratistas que habían facilitado información para la cumplimentación de los cuestionarios, se iniciaron las tareas para la creación de la médula espinal de una Bolsa: los diferentes Ficheros.

El primero en crearse fue el de Procesos. No fue casualidad que así fuera, teniendo en cuenta que es el más sencillo y el de uso más frecuente.

Conforme se avanzaba en el tratamiento de los Cuestionarios, se apreciaba una repetición continuada en algún tipo de proceso (mecanizado, etc...), en tanto que para otros no se tenía ni un solo Subcontratista censado. Este tipo de situaciones nos permitieron dirigir las tareas de encuesta, de tal forma que fueran más selectivas, buscando qué Subcontratistas desarrollaban los procesos para los que la Bolsa no había conseguido aún censar a ninguno.

El segundo Fichero que se creó fue el de Máquinas, dado que en muchas intervenciones la pregunta del Contratista no se basa en el proceso metalmecánico en sí, sino en la máquina capaz de desarrollarlo cumpliendo además con las exigencias de dimensiones, pesos, etc... que la pieza exige.

Al final de la misión del experto, los Ficheros tenían un contenido de información suficiente como para poder responder a los Contratistas con garantías, caso de que la Bolsa se inaugurase y comenzasen los trabajos.

2.3.5.) La financiación permanente de las Bolsas de Subcontratación

En el punto 2.1.4.G) se habló de la estructura de financiación de la Bolsa que, como se recordará, consistía en aportes de los Asociados traducidos en bienes, servicios o en metálico.

Este tipo de financiación, que dice mucho en favor de las Instituciones promotoras de la Subcontratación en el Perú, tiene, sin embargo, un alto grado de discrecionalidad y una dosis no menor de buena voluntad.

Ante la posibilidad de que se produjeran cambios en las personas que estaban tanto en la dirección como en la presidencia de las referidas Instituciones, y para prevenir el riesgo de que los que se incorporasen no sintieran el más mínimo interés por el tema, el experto se planteó la necesidad de encontrar algún mecanismo que de forma continuada y sin discrecionalidad alguna, asegurase el austero Presupuesto que precisarían las Bolsas que en el país se establecieran.

Aprovechando que en la Cámara de Senadores se discutía un Proyecto de Ley de Pequeña Empresa, algunos Directores de la BSCL y el experto mantuvieron una sesión de trabajo con los miembros de la Comisión de Industria del Senado, con objeto de informarles sobre la importancia de la Subcontratación, así como sobre la necesidad de asegurar la permanencia de este instrumento de apoyo que son las Bolsas de Subcontratación.

La acogida de la idea por parte de la Comisión fue excelente y la predisposición a asegurar una línea de financiación para las Bolsas, total. Tan es así que en aquel mismo acto se comisionó a uno de los Directores de la BSCL que es Doctor, para que se encargara de la redacción del articulado de la Ley que cubriera estos propósitos.

El articulado de la Ley que amparaba y protegía a la Subcontratación y a las Bolsas fue redactado y admitido por la Ponencia, pero el texto íntegro de la Ley siguió siendo sometido a debate.

Al finalizar la Misión del experto, el texto no había sido definitivamente aprobado.

Las finanzas a corto plazo de la BSCL, fueron revisadas una vez se constituyó legalmente la Bolsa. Los correspondientes miembros del Directorio, fueron nombrados por las Instituciones.

En sesión del Directorio celebrada el día 2 de febrero de 1983, se aprobó un Presupuesto operativo para la BSCL cuyo monto ascendía a 53.845.000 de soles.

Al finalizar la Tercera Misión el experto formula las Conclusiones y Recomendaciones que aparecen reflejadas en el Anexo 9 de este Informe.

2.4.- Cuarta Misión del experto: evaluación de resultados y nuevos programas.

Tal como se había programado en un principio, esta última Misión debería haberse desarrollado durante los meses de julio o agosto del año 1983. Los objetivos que durante la misma debían haberse cumplido, quedan reflejados en la descripción que se hace de la Fase VIII del Proyecto en el punto 2) de este Informe.

Sorprendentemente, el experto recibió una comunicación de ONUDI-Viena en la que se le agradecía la colaboración y se le comunicaba que el Proyecto se daba por acabado.

(Como Anexo 10 se adjunta copia de la referida comunicación, así como de la correspondencia que con este motivo fue remitida a Viena por el experto.

3.- EL PROYECTO SI/PER/85/801

El Proyecto SI/PER/81/801, por circunstancias que escapan a la información al alcance del experto, se concluyó dejando sin desarrollar el conjunto de acciones que se señalaban al describir la Fase VIII en el punto 2) de este Informe.

El FOPEX que, como ya se ha dicho, ha actuado como contraparte en este Proyecto, consideró conveniente que se crearan Bolsas en los otros dos polos industrializados del país: Arequipa y Trujillo, recibiendo al mismo tiempo apoyo en el diseño de un programa de fomento de la exportación de servicios de Subcontratación desde el Perú.

Con estos y otros objetivos más, el FOPEX consideró que debía desarrollarse una segunda parte del Proyecto durante la que, con el tiempo adecuado de apoyo de un experto de la ONUDI, se alcanzaran las metas que quedaron pendientes del Proyecto inicial.

3.1.- Justificación del Proyecto

El desarrollo de un Plan de fomento de la exportación de servicios de Subcontratación desde el Perú exigía que se tuviera una amplia base de información sobre la industria Subcontratista del país. Convenía crear otras Bolsas en los núcleos realmente industrializados.

Pero recuérdese que la BSCL había nacido con la vocación de iniciar y consolidar la prestación de servicios en el sector metalmecánico, siendo así que hay otros sectores que se prestan también para que la Subcontratación sea practicada. Entre dichos sectores podemos mencionar el de plásticos, caucho, madera, confecciones, etc.... Convenía pues ampliar los servicios de la BSCL a dichos sectores.

Por último, era necesario conocer experiencias extranjeras en el campo de la exportación de servicios de Subcontratación, así como visitar alguna Feria Internacional de este género, con el fin de apreciar mejor la importancia que tiene este tipo de servicios.

Este conjunto de argumentos y la necesidad de proyectar a la industria Subcontratista del Perú hacia los mercados del exterior, indujeron al FOPEX a solicitar de nuevo ayuda a la ONU-DI.

3.2.- Solicitud de apoyo técnico a La ONU-DI.

A finales del año 1983 el FOPEX se dirigió a la ONU-DI solicitando asistencia técnica para acabar de desarrollar el Proyecto iniciado durante el año anterior.

Tras el correspondiente análisis del Proyecto presentado por el FOPEX, la ONU-DI accedió a brindar la ayuda solicitada.

El Proyecto aceptado se planteaba con una duración de un año y medio y sus objetivos fundamentales aparecen reflejados en la descripción del puesto de trabajo que le fue facilitada al experto y que aparece como Anexo 11 del presente Informe.

Durante la Primera Misión del experto, desarrollada en el marco del Proyecto SI/PER/85/801 se definió la estrategia a seguir junto con la contraparte, habiéndose dividido el Programa en cinco Fases con asistencia directa del experto.

La Fase 1 se desarrolló durante los días 24 de abril al 22 de mayo de 1985.

La Fase 2 tuvo lugar del día 31 de agosto de 1985 al 25 de septiembre del mismo año.

La Fase 3 tuvo como escenarios a España y Francia, iniciándose en Barcelona (España) el día 20 de noviembre de 1985 y terminando en París (Francia) el día 30 del mismo mes.

La Fase 4 se desarrolló de nuevo en el Perú, entre los días 7 de abril de 1986 y el 5 de mayo del mismo año.

La Fase 5, última del Proyecto, se inició con fecha 20 de octubre y terminó el día 13 de noviembre del presente año.

3.3.- Estrategia seguida para el desarrollo del Segundo Proyecto

Al igual que se había venido haciendo en Misiones anteriores, a su llegada al Perú en abril de 1985, el experto se dedicó a estudiar los logros conseguidos por la BSCL. Como se recordará, la última Misión había tenido lugar durante el mes de febrero del año 1983.

En función de las metas propuestas y de los logros conseguidos por la contraparte durante los dos años en que no recibió asistencia técnica alguna de ONUDI, ambas partes prepararon un Plan de trabajo que, como se señaló en el punto anterior, quedó dividido en cinco Fases. Las actividades más destacadas dentro de cada una de las referidas Fases fueron las siguientes:

Fase 1.

La primera actividad desarrollada por el experto consistió en un análisis y evaluación de las acciones llevadas a cabo por la contraparte durante los dos años que mediaron entre el final del Proyecto SI/PER/81/801 y el inicio del actual. En el apartado 3.4.) se darán detalles de las conclusiones a las que llegó el experto.

Otras actividades realizadas durante esta Fase 1, fueron:

- a) Preparación de la estrategia general para el desarrollo del Proyecto.
- b) Acciones concretas para ampliar las actividades de la BSCL a otros sectores: plásticos, cauchos, confecciones, etc.

- c) Gestiones para desencadenar la creación de las Bolsas de Subcontratación de Arequipa (BSCA) y de Trujillo (BSCT).
- d) Estudio y propuesta para la creación de un Consejo Nacional de la Subcontratación.

Fase 2.

Las acciones que se programaron para esta Fase fueron las siguientes:

- a) Revisión de los trabajos llevados a cabo por la BSCL para ampliar sus servicios a los sectores mencionados en el apartado b) anterior.
- b) Comienzo de la prestación de servicios en tales sectores, desarrollando previamente una intensa campaña de sensibilización y motivación de Contratistas y de Subcontratistas.
- c) Definición de la estrategia para promover la exportación de servicios de Subcontratación desde el Perú.
- d) Preparación de la inauguración de las BSCA y BSCT caso de que las Instituciones promotoras hubieran decidido ya su creación. Asimismo, formación y entrenamiento del equipo técnico de las mismas.
- e) Preparación del viaje de estudios a España y Francia y cuyo desarrollo estaba previsto para la Fase siguiente.
- f) Análisis e impulsión de las disposiciones legales puestas en marcha por el Gobierno y, en especial, la creación del Consejo Nacional de la Subcontratación.

Fase 3.-

Dicha Fase, como se ha dicho, se programó para ser desarrollada en España y Francia. El programa de trabajo que se estableció para los integrantes de la Misión fue:

- a) De los días 20 al 24 de noviembre de 1985, sesiones de trabajo en Barcelona (España) para conocer la realidad

de aquel país en materia de promoción de la Subcontratación industrial.

- b) Del 25 al 30 del mismo mes, visita a la feria de Subcontratación MIDEEST en París (Francia) y estudio de la forma como a través de estos instrumentos se puede promover la exportación de servicios de Subcontratación

Fase 4.-

Las acciones más destacadas, que debían llevarse a cabo durante el desarrollo de la misma, eran:

- a) Evaluación de los resultados obtenidos por la BSCL como consecuencia de la ampliación de sus servicios a otros sectores industriales distintos del metalmeccánico.
- b) Revisión de los trabajos desarrollados por las BSCA y BSCT, caso de que realmente estuvieran creadas.
- c) Junto con el FOPEX y las Bolsas, preparación de alguna participación en ferias que se desarrollasen en el área y a través de las cuales se pudiera promover la exportación de servicios de Subcontratación.

Fase 5.-

Las acciones más destacadas a desarrollar serían:

- a) Ampliación de los servicios de la BSCA y BSCT a otros sectores, caso de que se hubiera acumulado la experiencia suficiente en el metalmeccánico.
- b) Evaluación de los resultados conseguidos después de un año de experiencia en el terreno de la exportación de servicios de Subcontratación.
- c) Corrección de los desajustes que pudieran haberse producido en cualquiera de las tres Bolsas.

Con la finalización de esta Fase se daría por concluido el Proyecto SI/PER/85/801, estando la contraparte en condiciones de operar el sistema por sí sola.

3.4.- Primera Misión del experto: definición de la estrategia global del Proyecto.

La Primera Misión del experto, dentro del Proyecto que nos ocupa, se desarrolló en el Perú, como se ha dicho, entre los días 24 de abril y 22 de mayo de 1985.

En el análisis y evaluación de los resultados conseguidos por la contraparte durante los dos años que no recibió soporte técnico de la ONUDI, se pusieron de manifiesto los siguientes hechos:

I) Que debido a la continuada tarea de levantamiento de la información de las industrias Subcontratistas interesadas en afiliarse a la BSCL, se había conseguido crear ficheros de 528 industrias que ofrecían prestar servicios en el sector metalmeccánico. Con este volumen de afiliados se cubrían con creces los distintos procesos del Catálogo al que se hizo referencia en el punto 2.1.4) apartado I).

II) Que desde que la Bolsa inició sus servicios, se habían atendido 305 solicitudes que cubrían un amplio abanico de operaciones metalmeccánicas. Esta cifra de intervenciones daba un promedio aproximado de una por día hábil de trabajo, cifra que era más que satisfactoria si se tomaba en cuenta que la economía del Perú pasaba por una de las crisis más fuertes de su historia.

III) El seguimiento y evaluación de una muestra de las intervenciones antes mencionadas, puso de manifiesto que la cifra de negocio que representaba el conjunto superaba el millón de \$ USA.

Teniendo en cuenta que a la Bolsa puede llegar información sobre el monto económico del primer ajuste pero que las repeticiones de pedidos ya no le son notifi-

cadras, y si consideramos además que una intervención cerrada para la fabricación de una pieza o subconjunto que se haya desarrollado a plena satisfacción de las partes puede traer como consecuencia que el Contratista le pase directamente al Subcontratista nuevos pedidos para la fabricación de otros elementos, puede fácilmente afirmarse que la valoración económica anterior podía fácilmente quedar multiplicada por dos o por tres.

Teniendo en cuenta estas afirmaciones, no es aventurado pensar que el valor económico de las operaciones llevadas a cabo entre Contratistas y Subcontratistas gracias a la puesta en contacto a través de la Bolsa, ascendían a algunos millones de \$ USA.

Durante esta primera Misión, el experto preparó, la estrategia general del Proyecto que ha sido ya descrita en el apartado 3.3.) anterior, en estrecha colaboración con la contraparte.

Con el fin de poder ampliar los servicios a otros sectores, durante esta Misión el experto y el equipo técnico de la BSCL, se ocuparon, de la preparación de los Catálogos de Procesos para los sectores de Plásticos y Cauchos así como para el de Confecciones. Para el desarrollo de estas tareas se contó con los trabajos realizados por la Comunidad Económica Europea (C.E.E.) y con la inestimable ayuda del personal técnico de SENATI que apoyó intensamente en la descripción de los distintos procesos así como en la identificación de las máquinas con las que se desarrollan.

Al final de la Misión, el Catálogo de Procesos para el sector de Plásticos y Caucho estaba prácticamente concluido y se había iniciado ya el de Confecciones.

El experto viajó a Arequipa y a Trujillo con el objeto de establecer contacto con los Comités de Gestión de dichas ciudades a los que se había encargado la crea-

ción de sendas Bolsas de Subcontratación.

En el caso de Arequipa, y al final de la Misión del experto, se disponía ya de un borrador de Estatutos de la Bolsa a crear así como la propuesta de Minuta a presentar ante el notario. El experto apoyó en tales tareas, así como en la confección de un Presupuesto operativo para el resto del año en curso que ascendía a 164 millones de soles, es decir, unos 16.400 \$ USA aproximadamente.

En el caso de Trujillo y durante los dos años que no se recibió apoyo técnico de la ONUDI, las tareas de promoción de una BSC fueron llevadas a cabo por PROIND. A pesar de los trabajos llevados a cabo por la referida Institución la creación de la BSCT no llegó a cristalizar.

Durante la Misión del experto se aprovechó para crear un Comité de Gestión integrado por representantes de las mismas Instituciones que promovieron la puesta en operación de la BSCL. Asimismo, se confeccionó un Presupuesto operativo que ascendió a 181 millones de soles, equivalentes aproximadamente a 18.000 \$ USA.

Durante la Misión que nos ocupa, el experto planteó al Ministro de Industria, Turismo e Integración, la necesidad de crear un ente, al que podría denominarse Comisión (o Consejo) Nacional de la Subcontratación, cuya misión consistiría fundamentalmente en establecer la adecuada coordinación entre las distintas BSC creadas en el Perú, así como ser cauce de comunicación con la Administración del Estado.

3.5.- Segunda Misión del experto: creación de la BSC de Arequipa.

La Segunda Misión del experto se desarrolló tam-

bién en el Perú, entre los días 31 de agosto de 1985 y el 25 de septiembre del mismo año.

Al desarrollar la tarea de análisis y evaluación de los resultados conseguidos por la contraparte durante el período de su ausencia, se pusieron de manifiesto los siguientes aspectos:

I) Que la Subcontratación era un mecanismo de desarrollo industrial bastante conocido por la industria del Perú. A pesar de ello el número de intervenciones que llegaban a la BSCL era más bien escaso por comparación con las posibilidades. Un total de unas 140 intervenciones atendidas durante los diez primeros meses del año, arrojaban un promedio de algo más de una intervención cada dos días.

Esta cifra, podía mejorarse con una buena campaña promocional desarrollada de forma directa por el Gerente y la persona encargada de las tareas de promoción de la Bolsa. Es por ello que se recorrió una vez más que se le encontrara solución a la falta de formación del Gerente en materia de Gestión y muy especialmente de Marketing.

II) Que al no tener resuelto el problema de su financiación persistía el más preocupante punto débil de las BSC del Perú. Como se recordará, los presupuestos de las BSC del Perú se cubrían con aportes de los socios fundadores que podían ser: bienes, servicios o desembolsos dinerarios. Una vez más se hizo énfasis especial en el hecho de que estos aportes dependían de la total discrecionalidad de los Asociados y, muy especialmente, de la buena disposición de las personas que en aquellos momentos dirigían tales Instituciones.

Se puso de manifiesto nuevamente que, dado que los Presupuestos de mantenimiento de las BSC son cuentas totalmente modestas, convenía conseguir algún recurso que viniera directamente de los Presupuestos Generales del

Estado o indirectamente a través de algún canon o impuesto aplicado a la industria. Sobre este particular se hablará más ampliamente al comentar el sub-apartado referente a la Ley de Pequeña Industria.

III) Que dado que la BSC de Arequipa estaba ya lista para iniciar las operaciones, se hacía cada vez más urgente el crear un Consejo (o Comité) Nacional de la Subcontratación en el que participaran Instituciones públicas y privadas que tuvieran que ver con el tema de la Subcontratación y, por supuesto, las Bolsas.

El cambio de Gobierno que trajo consigo el del titular de la cartera de Industria, fue un elemento que obligó a iniciar de nuevo las tareas.

Sin la creación de un ente que fije la Política de Fomento de la Subcontratación y que coordine las acciones de las Bolsas entre sí, muy probablemente van a producirse disfuncionalidades en el futuro.

IV) Que en la BSCL se había producido una excesiva relación del equipo humano, de tal manera que, como se ha dicho, el programa de Promoción no se realizaba con la intensidad debida; el número de cuestionarios cumplimentados cada semana por los encuestadores era alarmantemente bajo; y el plan de "dirección por objetivos" diseñado por el experto durante la última Misión de éste, no se había implantado aún.

El experto dedicó una parte importante de su tiempo a dar directrices bien concretas sobre la manera de resolver estos problemas y de lograr los resultados esperados.

V) Que para la fecha de partida del experto, al final de su Misión, no solo se tenía perfectamente elaborado el Catálogo de Procesos del Sector de Plásticos y Caucho,

sino que se había conseguido encuestar a unas 40 industrias de este sector que cubrían perfectamente la práctica totalidad de los procesos contenidos en el Catálogo.

VI) Que consecuencia del cambio de Gobierno producido durante el mes de julio de 1985, y quizás por otras causas que el experto desconoce, el proceso de creación de la BSC de Arequipa (BSCA) quedó poco menos que paralizado. Sobre este punto volveremos más adelante.

3.5.1.) Proyecto de Ley de la Pequeña Empresa Industrial

A su llegada al Perú, el experto analizó un Proyecto de Ley de Pequeña Empresa Industrial preparado para su presentación y discusión en la Cámara legislativa.

Entre los aspectos más destacados del referido Proyecto cabe destacar la propuesta de supresión del enjambre de impuestos que gravan a las Pequeñas Industrias, sustituyéndolos por un impuesto único. Naturalmente, se seguía manteniendo el pago de las cuotas al Seguro Social.

La ventaja de dicha disposición residía en que la carga fiscal que gravitaba sobre las Pequeñas Industrias quedaba disminuída y el procedimiento de liquidación aligerado.

Mirado el Proyecto de Ley desde la optica de la Subcontratación que es el tema que aquí nos ocupa, en su articulado se decía que una parte del impuesto único contemplado se destinaría al desarrollo de acciones de promoción dirigidas a potenciar a la Pequeña y Mediana Industria (PMI).

La capacitación, la asistencia técnica y el fomento de la Subcontratación, aparecían en el Proyecto de Ley como elementos más destacados para favorecer y potenciar el desarrollo de la PMI.

Asimismo, el Proyecto de Ley creaba un Comité Nacional de la Subcontratación del Perú que, se decía, estaría integrado por un representante de cada una de las Instituciones siguientes:

- . Fondo de Promoción de Exportaciones no Tradicionales (FOPEX).
- . Banco Industrial del Perú.
- . Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI).
- . Asociación de Pequeñas y Medianas Industrias del Perú (APEMIPE).
- . Sociedad Nacional de Industrias (S.N.I.).
- . Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE).

El referido Comité estaba previsto que fuera presidido por el Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración y del mismo debería emanar la política a seguir en materia de promoción de la Subcontratación.

El experto formuló algunas observaciones al Borrador de Proyecto de Ley que, una vez incorporadas al mismo, fue remitido a la Comisión de Industria de la Cámara de Senadores para su debate.

(Como Anexo 12 se adjunta una copia del borrador de Proyecto de la referida Ley de Pequeña Empresa Industrial, tal como le fue presentado al experto).

3.5.2.- Programa de Fomento de la Exportación de servicios de Subcontratación.

A lo largo de diversas sesiones de trabajo mantenidas entre ejecutivos del FOPEX, de la BSCL y el experto, se definió un esquema de lo que podría ser un Programa de Fomento de la exportación de servicios de SC. Los elementos más destacados de dicho Programa eran:

I) Ambitos: Los correspondientes a los sectores Metalmecánico, Plásticos y Caucho, para los que a principios del año 1986 se habría alcanzado la experiencia suficiente.

II) Mercados: Analizados junto con el FOPEX los mercados de destino de la corriente natural de "partes y piezas" que actualmente se están exportando desde el Perú, se vió que éstos correspondían a: EE.UU, países del Pacto Andino y Chile.

Es bien cierto que no puede confundirse la exportación de "partes y piezas" con la de servicios de Subcontratación, pero de lo que no hay duda es de que van a mercados y a clientes muy similares o idénticos y, por tanto, si para unas hay ya corriente exportadora, debe haberla también para la otra si se ponen en marcha los adecuados mecanismos de promoción.

III) Instrumentos: Los instrumentos a utilizar deberían ser los siguientes:

- A) Ferias de Subcontratación o aquellas que, teniendo un fuerte carácter industrial, concentraran a las empresas que demandan una amplia cantidad y variedad de servicios subcontratados: sector de la automoción; maquinaria en general; electrodomésticos; etc....
- B) Ruedas de Negocios organizadas por la Junta del Acuerdo de Cartagena.
- C) Misiones especializadas de industriales subcontratistas peruanos, dirigidas a aquellos países que se han identificado como mercados potenciales.
- D) Misiones inversas de Contratistas potenciales de otros países.

IV) Estrategia: La estrategia a seguir comprendería dos etapas:

En una primera etapa, se captaría la experiencia sobre como promueven la exportación de servicios de subcontratación algunos países y se viviría de forma directa el desarrollo de una Feria de Subcontratación.

Los países a visitar serían los europeos de la Comunidad Económica Europea (C.E.E.) y la Feria sería la genuinamente dedicada a estos temas, es decir, el MIDEST.

Los integrantes de tal misión serían personas ligadas al Proyecto de Fomento de la Subcontratación en el Perú, y deberían estar en buenas condiciones de asimilar las experiencias europeas de comportamiento tanto de los Contratistas como de los Subcontratistas. Podrían componer la misión: dos representantes del sector industrial; un representante del FOPEX, cuyo objetivo fundamental sería el de recabar información sobre la forma como las entidades públicas de aquellos países estimulan la exportación de servicios de Subcontratación y, por último, el Gerente de alguna de las BSC existentes en el Perú, quien sería responsable de ejecutar a nivel técnico todo el programa de participaciones en Ferias al que se ha hecho referencia en el apartado A) del punto anterior.

En una segunda etapa, y en base a la experiencia adquirida en Europa como consecuencia de la misión, deberían diseñar la estrategia para poder llevar a cabo, el programa que estamos estudiando durante 1986.

V) Apoyos: Por parte del FOPEX debería definirse de forma muy clara cuales serían los capítulos de gastos que dicho Instituto soportaría, y cuales serían los que habría que financiar a través de otros canales.

3.5.3.) Creación de la Bolsa de Subcontratación de Arequipa (BSCA)

Durante los meses de mayo a septiembre de 1985,

el Comité de Gestión para la creación de la BSCA, consiguió reunir los poderes de los Directorios de las Instituciones que lo integraban (SENATI, FOPEX, COFIDE, ASEMÍN, Banco Industrial y Cámara de Comercio), mediante los cuales se facultaba a los representantes de dichas Instituciones en el referido Comité de Gestión para suscribir ante Notario la Minuta de constitución de la Bolsa.

A pesar de la alteración que el cambio de Gobierno había introducido en la marcha natural de los trabajos, durante la primera reunión desarrollada por el experto en la ciudad de Arequipa se dispuso de toda la documentación necesaria para constituir formalmente la Bolsa con la figura jurídica de Asociación civil sin ánimo de lucro. Tanto los Estatutos como el resto de elementos se tomaron de los que fueron en su día adoptados para la BSCL sin cambio ni modificación alguna en cuanto a su contenido.

Suscrita la Minuta ante Notario y presentada en los Registros Públicos para su inscripción, el experto sostuvo una segunda reunión de trabajo en la que estuvieron presentes o representados los Directores de todas las Instituciones promotoras. En dicha reunión de trabajo, el experto expuso las acciones que deberían desarrollarse para la creación de los bancos de datos correspondientes al sector Metalmeccánico.

Se definió, asimismo, la estructura de personal adecuada para poder proceder a la confección de los ficheros.

Por parte del Consejo Directivo se procedió a nombrar Gerente en funciones de la BSCA, al Ing. Jorge Delgado Rojas.

Juntamente con el Ing. Delgado se procedió a trazar el plan de trabajo que debería llevarse a cabo hasta finales del año 1985, señalando en que tareas sería preciso que la BSCL les brindara apoyo técnico.

Durante la tarde del día 17 de septiembre el experto dictó una conferencia-coloquio, a la que asistieron unos veinticinco empresarios, directivos y técnicos de otras tantas industrias de Arequipa.

3.5.4.) Programa de fomento de la Subcontratación en los países del Pacto Andino.

La Junta de Acuerdo de Cartagena, entre cuyos objetivos de Promoción Industrial figura la ayuda al desarrollo de Bolsas de Subcontratación en los distintos países miembros, solicitó de la ONUDI el apoyo del experto durante tres días, con el fin de preparar un Proyecto global de puesta a punto de BSC en los países que aún no disponían de este mecanismo.

Aceptada por parte de la ONUDI esta solicitud de apoyo, el experto preparó un Proyecto en el que se trazaba el plan estratégico y de actuación para el establecimiento de Bolsas de Subcontratación en: Colombia, Ecuador, Venezuela y Bolivia, sus rasgos esenciales eran:

- a) Duración: tres años.
- b) Apoyo técnico: veintiún meses/hombre en total
- c) Objetivo: crear un promedio de dos BSC por país (Venezuela, Colombia, Ecuador y Bolivia)

A la propuesta preparada por el experto a petición de la Junta del Acuerdo de Cartagena (JUNAC), sorprendentemente contestó dicha Institución con una contrapropuesta que por razones que el experto no acaba de explicarse, fue enviada con dos días de retraso en relación con la fecha tope fijada por NN.UU para la presentación de proyectos. Naturalmente la propuesta no fue aprobada, porque nunca fue analizada por el equipo de las NN.UU encargado de la selección dado al retraso en la presentación.

Como Anexo 13 se adjunta copia de ambos Proyectos, el preparado por el experto y la contrapropuesta de la JUNAC.

3.6.- Misión de estudio a Europa de la Bolsa de Subcontratación de Lima.

La Misión se desarrolló en España y Francia, entre los días 20 y 30 de noviembre de 1.985.

Los objetivos básicos a cumplir por los integrantes de la Misión durante el desarrollo de la misma, pueden resumirse en tres:

Primero: Establecer contactos con industriales Subcontratistas españoles y de otros países de Europa, a fin de que pudieran oír directamente de ellos, como la Subcontratación es una estrategia de desarrollo empresarial que permite que las industrias que hacen esta opción puedan crecer, desarrollarse tecnológicamente, obtener tasas adecuadas de rentabilidad y exportar una parte importante de su producción.

Esta experiencia fue vivida en el cinturón industrial de Barcelona, capital de la región más industrializada de España.

La agenda de trabajo fue preparada por el experto que es a su vez Director del Departamento de Promoción Industrial y Tecnología de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de aquella ciudad, uno de cuyos programas de actuación es el de Fomento de la Subcontratación Industrial, gestionando una Bolsa que tiene más de veinte años de experiencia.

Segundo: Conocer la estrategia y metodología de trabajo seguida por la referida Bolsa de Subcontratación, en las tareas de fomento de la exportación de esta clase de servicios.

Durante la exposición de tales experiencias, en las que la Bolsa de Subcontratación de Barcelona es pionera y líder a nivel de toda España, los integrantes de la Misión contaron con el apoyo del actual responsable de aquella Bolsa.

Tercero: Vivir la experiencia de asistir a una feria internacional de Subcontratación, en donde puede apreciarse realmente la importancia de este sector de actividad industrial y el volumen de cifra de negocios que realmente se mueve por estos conceptos.

La experiencia en concreto fue vivida por los integrantes de la Misión en París (Francia), con motivo de la celebración de la Feria MIDEEST'85, primera manifestación especializada de esta naturaleza a nivel de Europa.

Durante la estancia de la Misión en París, los integrantes de la misma pudieron intercambiar impresiones con el Oficial que desde Viena se encarga del seguimiento del Proyecto. Asimismo, el referido Oficial, D.André de Combrughe, tuvo la oportunidad de conocer de forma directa los resultados conseguidos, así como amplia información sobre los distintos aspectos de la marcha del Proyecto.

Como Anexo 14 se adjuntan los informes preparados con motivo de tal acción.

3.7.- Tercera Misión del experto: la promoción de la Subcontratación Internacional

La Tercera Misión del experto se desarrolló en el Perú entre los días 7 de abril y el 5 de mayo del presente año.

Los grandes objetivos a alcanzar durante dicha Misión eran, fundamentalmente;

a) Lograr que la Subcontratación fuera utilizada no solamente en el sector privado, sino también dentro de las empresas del sector público.

- b) Examinar los resultados del programa de trabajo preparado para la puesta en operación de una Bolsa de Subcontratación en Arequipa.
- c) Estimular la creación de una Bolsa en Trujillo.
- d) Preparar la estrategia y los instrumentos para promover la exportación de servicios de Subcontratación desde el Perú.
- e) Buscar mecanismos para asegurar la financiación de las BSC existentes en el país.

3.7.1.) Promoción de la Subcontratación dentro del sector público.

Durante el período de desarrollo de la Misión, el experto y el Gerente de la BSCL llevaron a cabo una activa tarea de motivación de quienes tienen responsabilidades en la definición de las políticas y el marco dentro del que deben realizarse las compras de Estado.

Conviene no olvidar que en el Perú, como en cualquier otra nación, el Estado es la primera empresa compradora del país.

Teniendo en cuenta esta circunstancia, así como el hecho de que la Dirección General encargada del tema de las compras estatales está adscrita al Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración (MICTI), departamento éste que ha apoyado desde el comienzo la creación y desarrollo de las Bolsas de Subcontratación, convenía incidir en este sector que tantas intervenciones puede generar para las Bolsas del Perú.

A lo largo de las sesiones de trabajo con la Dirección del Proyecto Especial de Compras Estatales, le fue solicitado al experto que preparara un documento de dos o tres hojas, en el que se pusiera de manifiesto cómo la Subcontratación y las compras estatales, debidamente articuladas, pueden desencadenar un proceso de desarrollo del sector subcontratista de la industria del Perú.

Como Anexo 15 se adjunta una copia del documento en el que se exponen los referidos conceptos.

3.7.2.) Inicio de las operaciones en la BSC de Arequipa

El equipo de la Bolsa de Subcontratación de Arequipa, tanto en su nivel directivo como en el técnico, cumplió rigurosamente el plan de trabajo y los objetivos marcados por el experto durante su Misión desarrollada en septiembre del pasado año.

La primera acción del Plan fue la ratificación del Ing. Jorge Delgado Rojas como Gerente en funciones de la BSCA. En aquel momento el Ing. Delgado era funcionario del SENATI y Director del Programa IDAMPEI, actividad que compatibilizaba con la de Gerente de la Bolsa y a la cual dedicaba media jornada laboral.

A mediados del mes de octubre del pasado año, y siguiendo el programa establecido por el experto, el Gerente de la BSCA apoyado por el Ing. Manuel F. Tejada, Gerente de la BSCL, procedieron a la selección y posterior entrenamiento de las personas que habrían de integrar el futuro equipo de promotores-encuestadores de aquella Bolsa.

En el proceso de selección se siguieron las instrucciones facilitadas por el experto en cuanto al perfil de los posibles candidatos. Este personal -se decía- deberá tener formación de Ingeniero Industrial, de Ingeniero Mecánico o de Técnico en Metalmecánica y demostrar sólidos conocimientos básicos de los procesos metalmecánicos más frecuente, es decir, de Fundición y Sinterizado; de Transformación Metálica sin Arranque de Viruta; de Transformación con Arranque de Viruta; de Montajes Industriales; de Tratamientos Térmicos; de Tratamientos de Superficies y de Medida y Control de Calidad.

En el proceso de selección señalado fueron identificados y posteriormente contratados un Ingeniero Metalmecánico y un Técnico en Diseño Industrial. Con posterioridad, el experto ha podido comprobar tanto la buena preparación profesional que ambos poseen como las aptitudes y motivación para el puesto

En la definición de los puestos de trabajo respectivos, así como en la de las tareas asociadas a los mismos, se siguieron las instrucciones señaladas por el experto. En la fecha de la selección y contratación de dichos promotores el experto no se encontraba en el país. Tal como se había previsto en el Plan General de Promoción de la Subcontratación en el Perú, a través del soporte técnico de la BSCL a la de Arequipa se dió cumplimiento a aquella recomendación del experto según la cual cada Bolsa nueva creada debería recibir cada vez menos soporte técnico del experto y más apoyo procedente de las que estaban ya funcionando en el país.

Los resultados conseguidos pusieron de manifiesto una vez más, que la experiencia adquirida por la BSCL puede y debe ser utilizada para la promoción de otras Bolsas en el Perú. De este modo puede conseguirse que el sistema sea realmente integrado y que no resulte técnicamente dependiente del asesoramiento exterior.

El entrenamiento de los Promotores-Encuestadores fue realizado inmediatamente después de su contratación y en tal tarea jugó un papel destacado el personal técnico de la BSCL.

A los Promotores contratados se les impartió un cursillo de formación que básicamente se refería a los puntos siguientes:

- . ¿Qué es la Subcontratación Industrial?. Su papel en las economías desarrolladas.
- . Quiénes son los Contratistas? ¿y los Subcontratistas?.
- . Qué es una Bolsa de Subcontratación y cómo opera?.
- . Qué ventajas ofrece la Subcontratación a Contratistas, Subcontratistas y al tejido industrial del país?.
- . El Catálogo de Procesos Metalmecánicos. Estudio detallado de cada uno de ellos.

- . El Banco de Datos de Industrias Subcontratistas: columna vertebral de toda Bolsa.
- . El cuestionario de afiliación: estudio de su contenido, tanto en la versión completa como en la reducida.
- . Los distintos Ficheros que integran el Sistema de Información de una Bolsa.
- . Las Fichas de clasificación como base de los Ficheros.
- . La creación de Ficheros partiendo de los Cuestionarios.
- . Reflexión final sobre la importancia de los trabajos de encuesta-afiliación para el buen funcionamiento de una BSC.

La impartición de tal cursillo fue llevada a cabo por el Gerente de la BSCL quien, con motivo de tal acción, tuvo la excelente oportunidad de revisar todos aquellos conceptos y argumentos que le fueron explicados por el experto en su día, con motivo de su entrenamiento durante las fases de creación de la BSCL.

A primeros de noviembre se iniciaron los trabajos de sensibilización y motivación de las industrias Subcontratistas, procediéndose en primer lugar a la identificación de la población objetivo. Dicha población la integraban las industrias de las Divisiones 37 y 38 de la rama metalmeccánica que, después de una primera selección, arrojó un total de 270 industrias para la ciudad de Arequipa.

Las tareas de información y motivación, aparte de la preparación del material impreso del que luego se hablará, fueron desarrolladas personalmente por el Gerente de la Bolsa, el Director representante del FOPEX y los Promotores-Encuestadores.

A finales de 1985 se habían visitado personalmente las 270 industrias señaladas, de las que 182 fueron contactos efectivos para futuras afiliaciones.

En las visitas se informaba del objetivo de la

Subcontratación; de la forma de operar de una Bolsa y de las ventajas que se derivan de esta forma de relación interempresarial.

A finales de diciembre del pasado año la Bolsa de Arequipa tenía pues:

- a) Seleccionados, entrenados y formados los dos Encuestadores que habían de integrar el equipo de promoción.
- b) Preparado el material impreso con fines promocionales.
- c) Identificadas y contactadas las industrias metalmeccánicas más representativas y que pudieran actuar como Subcontratistas potenciales.
- d) Preparado y aprobado por el Comité Directivo, un Presupuesto operativo para el presente año, listo para ser sometido a la aprobación definitiva de las Instituciones promotoras de la Bolsa, con el fin de que cada una de ellas cubriera una parte.

Durante los primeros meses del presente año y hasta la llegada del experto, los esfuerzos se concentraron en las tareas de levantamiento de la información de las industrias Subcontratistas identificados en las 270 visitas realizadas con anterioridad y a las que se ha hecho referencia anteriormente.

Con el fin de reforzar las tareas de sensibilización y de información en cuanto a la Bolsa y a sus objetivos, se aprovecharon todas las oportunidades para enviar mensajes o notas a la prensa tanto de ámbito local como estatal.

Como Anexo 16 se adjuntan copias de algunas noticias relativas a la BSCA aparecidas en la prensa diaria relativas a la BSCA.

3.7.3.) Acciones encaminadas a la creación de la BSC de Trujillo

A pesar del esfuerzo realizado tanto por el FOPEX

como por el experto con el fin de desencadenar el proceso para la creación de una BSC en Trujillo, durante la tercera misión no se consiguieron resultados concretos.

Trujillo y su área de influencia ha sido una zona fuertemente castigada por la crisis económica que ha sufrido el Perú. Esta circunstancia ha hecho que el Gobierno de la nación esté estudiando con especial atención el diseño de una política de promoción para el Departamento de la Libertad, del que Trujillo es su capital.

Durante la última semana de estancia del experto en el Perú se desarrollaron en aquella ciudad unas Jornadas de reflexión sobre las distintas áreas de actividad económica. En las mismas participaron la práctica totalidad de los ministros y viceministros económicos del Gobierno.

Caso de que el Gobierno diseñe una política específica de apoyo a aquella parte del país, muy probablemente, se incluirá a la BSC como uno de los instrumentos de ayuda a un desarrollo industrial de la región más equilibrado.

De lo que no cabe ninguna duda es de que el experto sigue considerando que el entusiasmo de los representantes de las Instituciones promotoras de la Subcontratación en el Perú es condición imprescindible para crear una Bolsa en aquella región. Hasta el momento presente, y a pesar de que ha habido dos intentos, no parece que se haya encontrado todavía el momento oportuno.

3.7.4.) Promoción de la exportación de servicios de SC desde el Perú

La creación de los bancos de datos que configuran la columna vertebral de una Bolsa es tan solo una parte pequeña de lo que debe pretender un Programa de Fomento de la Subcontratación.

Creadas pues dos Bolsas y adquirida una cierta experiencia en el manejo de la Subcontratación a nivel interno, el Programa de Fomento de la Subcontratación en el Perú, siguiendo las directrices trazadas por el experto, se concentró en el desarrollo de aquellas acciones encaminadas a fomentar la exportación de servicios de Subcontratación a otros países del área o del continente. Entre dichas acciones pueden mencionarse las siguientes:

3.7.4.1.- Catálogo de Industrias Subcontratistas del Perú

Como se señalaba en el capítulo de Conclusiones y Recomendaciones del Informe preparado por el experto al final de su segunda Misión, conviene dedicar una especial atención a la promoción de la exportación de servicios de Subcontratación desde el Perú hacia otros mercados de la subregión o del continente americano.

Toda tarea de promoción exige disponer de elementos impresos que apoyen en los trabajos de información, de motivación y de identificación.

Los Catálogos de Industrias Subcontratistas son una buena herramienta para informar, motivar y ayudar a las industrias Contratistas de todos aquellos países que se plantean subcontratar en otros.

Bajo la dirección del FOPEX y con la base informativa existente en la Bolsa, se realizaron las tareas precisas para la edición de un Catálogo de Industrias Subcontratistas del Perú.

El Catálogo será bilingüe (español-inglés) y está concebido a base de fichas intercambiables. La ventaja de este sistema es doble. Por un lado permite ampliar el Catálogo de forma continuada, mediante la publicación de fichas de nuevas industrias Subcontratistas.

Por otro lado, se puede proceder a una revisión de las fichas de las empresas que hayan tenido cambios sustanciales en su parque de maquinaria; en los procesos que desarrollaban o en cualquier otro campo de información de los que aparecen en las referidas fichas, sin necesidad de tener que proceder a una impresión de la totalidad del Catálogo.

Durante el transcurso de su Misión, el experto tuvo la oportunidad de analizar y trabajar en la concepción y composición del referido Catálogo que en su fase de lanzamiento contendrá información de 34 industrias Subcontratistas afiliadas a la BSCL.

Como Anexo 17 y separado, se adjunta un ejemplar del Catálogo de industrias subcontratistas del Perú.

3.7.4.2.- Diseño del stand modular de la Subcontratación del Perú

Durante la última semana de la presente Misión, el experto dedicó una atención especial a los aspectos técnicos que es preciso considerar en toda participación en una Feria Internacional celebrada fuera del país.

Dado que el material impreso con fines promocionales estaba ya prácticamente confeccionado y el Catálogo de la Subcontratación del Perú había alcanzado un avanzado grado de elaboración, el tema básico de trabajo fue la concepción de un stand modular capaz de ser presentado en todas aquellas Ferias del exterior en las que considerase el FOPEX que había que promocionar la ex-

portación de este tipo de servicios.

En coordinación con el equipo técnicos de la ESCL y con el departamento de diseño del FOPEX, se confeccionó un proyecto de "mini-stand" cuyas características básicas eran las siguientes:

- a) Area cuadrada de aproximadamente 3 x 3 mts.
- b) Situación permanente en una esquina del pabellón del FOPEX, con pared a los dos pasillos de mayor circulación de visitantes.
- c) Distribución simétrica en cuanto a los paneles y a la información que debería presentarse en cada una de las dos paredes exteriores referidas.
- d) Construcción a base de paneles, con tres tipos de espacios en cada uno de ellos:
 - . Superior: fotografías de procesos de Subcontratación o de productos fabricados mediante ella.
 - . Medio: preguntas punzantes (en la cara exterior) que invitasen a los transeuntes de los pasillos a interesarse por la Subcontratación y por el Perú, y por tanto, a entrar en el stand. Información sobre los procesos de Subcontratación, en los paneles del interior.
 - . Inferior: reservada a grabar algún signo o texto que permitiera identificar el stand con el Perú.
- e) Reducida zona de presentación de información escrita (folletos, trifoliales, catálogos, etc...) situada en el extremo opuesto a la puerta. Con ello se pretendía forzar la entrada de quienes quieran obtener dichos documentos.
- f) Area de atención a visitantes, situada junto a la puerta de entrada, que estaría atendida por el responsable del stand.
- g) Expositor giratorio, situado en el centro del stand, mostrando pequeñas piezas fabricadas en régimen de Subcontratación. Las piezas estarían en el interior de unas placas de algún plástico perfectamente transparente.

3.7.4.3. Programa de participación en Ferias Industriales en el exterior

Como se ha dicho en repetidas ocasiones, el apoyo recibido tanto de parte del experto como de la ONUDI para el fomento de la Subcontratación Industrial dentro del Perú va siendo cada vez menos necesario.

Sin embargo, y tal como se estableció en el Proyecto inicial, el verdadero aporte de la Subcontratación a la industria del Perú hay que buscarlo fundamentalmente en la capacidad de exportación de tales servicios a mercados del área o del continente americano.

Las altas tasas de capacidad instalada ociosa (en muchos casos superiores al 40%), no se verán sustancialmente mejoradas si se confía solamente en la reactivación de la demanda interior.

Conviene pues seguir el ejemplo de algunos países europeos o del este asiático y por tanto se hace necesario buscar ventajas comparativas que aseguren la competitividad en los mercados exteriores.

Tanto los representantes de las Instituciones que promovieron la creación de las Bolsas como los Directorios y personal técnico de las mismas, están cada vez más convencidos de la necesidad de poner en práctica esta estrategia.

Durante el mes de noviembre del pasado año y con motivo de la celebración en París de la Feria Internacional de Subcontratación MIDEEST'85, una misión de representantes de la Bolsa de Lima se desplazó a Europa. Su objetivo fundamental era el de constatar sobre el terreno cómo se promueve la exportación de este tipo de servicios y cómo se organizan a nivel práctico tales acciones.

La misión estuvo integrada por:

- Un industrial representante del sector de la PMT.
- Un representante del FOPEX, entidad que en el Perú tiene encomendada la tarea de promover la exportación de productos y servicios peruanos.
- El Gerente de la Bolsa de Subcontratación de Lima, Bolsa que por ser la más veterana ha de ser la que inicie las tareas en este nuevo campo.
- Un representante de la gran industria que reunía además las condiciones de ser Presidente de la BSCL y empresario industrial subcontratista.

Las sesiones de trabajo del grupo se desarrollaron en España y Francia.

En España tuvieron la oportunidad de conocer de forma directa como promueve a exportación de este tipo de servicios la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona a través de su Departamento de Promoción Industrial y Tecnología, dentro del cual opera una Bolsa de Subcontratación.

El programa de trabajo se desarrolló con el personal técnico de la Cámara encargado de la gestión de estas acciones. También contactaron con industrias Subcontratistas del área con buena, regular o nula experiencia en la exportación de servicios de Subcontratación a los mercados del centro de Europa.

Como Anexo 18 se adjunta una copia de la carta-informe que el experto envió al Gerente Técnico del FOPEX (entidad contraparte en el Proyecto) en la que se explicaba el programa de trabajo y se señalaban algunas conclusiones.

Como consecuencia de las experiencias adquiridas

durante el viaje de estudios a España y Francia, en el transcurso de la tercera Misión desarrollada por el experto se sentaron las bases de lo que podrían ser las primeras actuaciones de fomento de la exportación de servicios de Subcontratación dentro del área andina. En este sentido se consideró conveniente que las Bolsas de Subcontratación del Perú estuvieran presentes en los stands que el FOPEX tenía previsto contratar en la Feria Internacional de Bogotá (Colombia), a celebrarse en julio del presente año, así como en la Feria Internacional de Santiago (Chile) cuyo desarrollo está previsto para el mes de octubre.

Con este sondeo dentro del área andina, se conseguirá la experiencia necesaria para poder actuar durante el próximo año en otros mercados del continente americano.

3.7.5.- Participación en la reunión anual de la Junta General de Asociados de la BSCL.

El miércoles 30 de abril a las 12 horas y en la sede del Banco Industrial del Perú, tuvo lugar la reunión anual o Junta General Ordinaria de Asociados de la BSCL, dando cumplimiento a lo establecido sobre este particular en sus Estatutos.

Estuvieron presentes en la misma la totalidad de los Presidentes de las Instituciones promotoras, actuando como Presidente de la Junta y por su condición de anfitrión, el del Banco Industrial del Perú, Almirante Jerónimo Cafferata.

Por estar ausente del país el Presidente de la BSCL, Ing. Mario Rodríguez, correspondió presentar la Memoria, el Balance y el Programa de Actuación para el ejercicio siguiente, a su Vicepresidente Ing. Máximo

Reyes.

Aprobada la Memoria, el Balance y el Programa de Actuación de la BSCL y en un acto digno de ser mencionado en este Informe, la Junta de Presidentes felicitó al Directorio de la Bolsa por la labor desarrollada, encargándole las tareas de gestión por un nuevo mandato.

Con esta decisión se eliminó uno de los riesgos previstos por el experto en las Recomendaciones formuladas en el Informe de la segunda Misión, derivado de la posible remodelación del Directorio. La permanencia de las mismas personas en el Directorio es una buena garantía de continuidad para la línea de trabajo iniciada.

3.7.6.) Proyecto de Ley de Pequeña Industria y financiación de las B.S.C.

Durante la segunda misión, desarrollada en septiembre del pasado año, el experto tuvo la oportunidad de incidir en uno de los puntos que más conviene asegurar para una adecuada finalización del Programa de Fomento de la Subcontratación en el Perú. Se trata de la financiación de las Bolsas existentes y de las que en un futuro pudieran crearse.

En el momento presente, como es sabido, los Presupuestos de las Bolsas se cubren mediante aportes de las Instituciones que promovieron su creación.

La decidida voluntad de impulsar la Subcontratación, manifestada repetidamente por parte de quienes están al frente de las Instituciones promotoras de las Bolsas, y el fuerte convencimiento de que este elemento de política industrial favorece la interrelación

entre las industrias pequeñas y las de tamaño mediano y grande, elimina, hoy por hoy, cualquier dificultad administrativa que pudiera surgir en el momento de efectuar los correspondientes aportes.

No obstante, existe una gran discrecionalidad en el mecanismo actual y por tanto no resuelve de forma automática el tema de la financiación de las Bolsas, sino que lo basa en la buena voluntad de quienes administran tales Instituciones.

El Proyecto de Ley de Pequeña Industria en el que se establecía el papel de las Bolsas y se aseguraba su financiación a través de un porcentaje de un impuesto, todavía no ha sido aprobado. La intención del Gobierno de estudiar a fondo todo lo relativo al Fomento Industrial, puede muy bien ser la causa del retraso. En todo caso, este es un tema al que hay que seguir prestándole una atención especial, si se quiere dejar perfectamente asentado el Programa de Fomento de la Subcontratación Industrial en el Perú.

3.8.- Cuarta Misión del experto: creación de la Bolsa de Subcontratación de Trujillo.

La cuarta Misión del experto, con la que el Proyecto SI/PER/85/801 para la promoción de la Subcontratación en el Perú se da por concluido, se ha desarrollado entre los días 19 de octubre y el 14 de noviembre de 1.986.

Durante el acostumbrado análisis de los trabajos realizados por la contraparte en el tiempo que media entre dos Misiones, el experto se encontró con la agradable sorpresa de que el Comité de Gestión para la creación de una Bolsa de Subcontratación de Trujillo, definitivamente, y con el liderazgo del FOPEX, había iniciado las tareas para la creación de una Bolsa en aquella ciudad.

Tan avanzados estaban los trabajos que el experto dió preferencia a este tema dentro del conjunto de acciones a des-

arrollar a lo largo de su Misión.

De forma definitiva, las Instituciones que promueven la creación de aquella Bolsa son:

- . El Fondo de Promoción de Exportaciones no Tradicionales (FOPEX).
- . Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI).
- . Banco Industrial del Perú (B.I.P.)
- . Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE).
- . Cámara de Comercio de Trujillo.
- . Asociación de Comerciantes e Industriales de Trujillo (ACIT).
- . Programa de Desarrollo Industrial de Trujillo (PROIND).
- . Corporación Departamental de la Libertad (CORDELIB).

En una primera sesión de trabajo mantenida con el Presidente del Comité de Gestión, se analizaron las acciones desarrolladas así como el programa de actuación que tenían previsto llevar a cabo hasta finales del presente año.

Definida la estrategia y efectuados los correspondientes ajustes en el programa de actividades, el experto sostuvo una reunión de trabajo con todos los integrantes del Comité de Gestión, durante la que expuso la secuencia de acciones a desarrollar para poder inaugurar oficialmente la Bolsa a principios del próximo año, así como iniciar las operaciones dentro del propio mes de enero.

De momento se cuenta con la mitad de la estructura humana. Disponen del Gerente que ha sido transferido por el Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración, así como de una secretaria que ha sido cedida por la Corporación de la Libertad.

Una tercera reunión de trabajo mantenida con el Lic. Manuel Vazquez, Presidente del Comité de Gestión, sirvió para de-

finir la forma de captación de los candidatos a Encuestadores que habrán de encargarse del levantamiento de la información de las industrias, así como el perfil profesional y el tipo de preparación que es conveniente que tengan.

En una segunda visita que el experto realizó a Trujillo durante la última semana de su estancia en el Perú, entrevistó a todos los aspirantes a Encuestadores, facilitando al Gerente en funciones del Comité de Gestión los resultados de la pre-selección de candidatos.

Aprovechando las oportunidades brindadas por los medios de comunicación así como también las reuniones de industriales u otros eventos en los que éstos participan, el Comité de Gestión y en especial su Gerente, han llevado a cabo una intensa campaña de información, sensibilización y motivación sobre la Subcontratación; las Bolsas y los beneficios que puede traer consigo para la industria en particular y para el Departamento de la Libertad en general.

En el momento de finalizar la Misión del experto, la creación de la BSCT tan solo dependía de recibir los nombramientos de representación de los Directorios de las Instituciones, extendidos a favor de las personas que han de representar a éstas, tanto en la Junta General de Asociados como en el Directorio de la Bolsa.

Con el fin de que se cumpla lo previsto por el experto en cuanto al apoyo mutuo entre las BSC del Perú, para la semana del 17 al 22 de los corrientes está previsto que el Ing. Pedro Tang, antiguo Director Técnico de la BSCL y actual Promotor de productos metalmecánicos y de Subcontratación del FOPEX, se desplace a Trujillo con el fin de dar un cursillo de formación y de entrenamiento a los futuros Encuestadores de la BSCT.

Asimismo, se ha previsto que el Ing. Manuel Tejada, Gerente de la BSCL, se desplace a Trujillo a mediados del próximo mes de diciembre con el fin de entrenar al Gerente en funciones de la BSCT en todo lo relativo a la creación de ficheros y a

otros aspectos propios del funcionamiento de una BSC.

Para la primera quincena de enero del próximo año, está planificado un desplazamiento del Gerente de la BSCT a Lima, con el objetivo de que viva de forma directa y práctica la forma como opera una BSC.

Además de las tareas propias del apoyo a la creación de la última de las BSC previstas en el Proyecto, el experto se dedicó a trabajar en los siguientes puntos:

3.8.1.) La participación de la Subcontratación del Perú en la Feria de Bogotá

Durante la Tercera Misión del experto se preparó el diseño de un pequeño stand como se ha dicho en el apartado 3.7.4.2.). Su objetivo era el que, de forma aislada o dentro del pabellón general del FOPEX, sirviera para presentar las oportunidades de subcontratar que presenta la industria auxiliar del Perú, cuando dicho organismo participe en ferias en el exterior.

La primera manifestación ferial celebrada fuera del Perú, a la que se asistió con dicho mini-stand, fue la Feria de Bogotá desarrollada durante el primer semestre de 1.986.

En dicha Feria fue presentado por primera vez también el Catálogo de Servicios de Subcontratación que es un instrumento que, convenientemente distribuido entre grandes Contratistas de los países objetivo para la Subcontratación peruana, puede ayudar sin lugar a dudas a dar a conocer el potencial del Perú en este sector.

Durante el desarrollo de la Feria de Bogotá se captaron unas cuarenta oportunidades, de las que no se pudo sacar todo el provecho esperado por la escasa precisión con que fueron recogidas. No es de extrañar que así fuera, ya que el

mini-stand de la Subcontratación fue atendido por una persona que no tiene formación en estos temas. De hecho, la misma encargada del stand general del Perú fue quien atendió las consultas efectuadas sobre Subcontratación.

El experto ha comentado ya a la contraparte que es absolutamente imprescindible que el stand de la Subcontratación peruana, cuando se participe en Ferias tanto del interior como del exterior, sea atendido por el Gerente o Director Técnico de alguna BSC o por persona que conozca sobre este mecanismo tan especializado.

3.8.2.) La participación en el MIDEST'86

Como se recordará, en el informe presentado por el experto al final de su Segunda Misión, se decía que el MIDEST es una buena escuela para que las personas que en el Perú se ocupan del fomento de la exportación de servicios de Subcontratación, puedan aprender como se promueve en Europa la venta de este tipo de servicios. No obstante, el experto afirmaba en aquella ocasión y sigue manteniéndolo ahora que, salvo subconjuntos o partes producidas con tecnología muy avanzada o cuyo valor por Kgr. sea muy elevado, no es posible exportar subcontratación desde el Perú a los países de la C.E.E. El coste de los fletes y seguros es muchas veces superior a la ventaja comparativa que el Perú pudiera tener por disfrutar de una mano de obra más barata.

En todo caso, esta ventaja diferencial también existe con los países del norte de África, y para éstos, los gastos por seguro y transporte son infinitamente inferiores.

Cualquier "hueco" que exista en el mercado europeo de la Subcontratación y que pueda ser cubierto por países en vías de desarrollo, será ocupado, sin ninguna duda, por Marruecos o por Túnez.

Quando el experto llegó al Perú para iniciar el desarrollo de su Segunda Misión, se encontró con que el FOPEX había adelantado ya algún dinero para contractar un stand en el MIDEST con objeto de promover la Subcontratación del Perú en Europa a través de aquella Feria. La Comunidad Económica Europea tenía también previsto destinar unos fondos para apoyar al FOPEX en los gastos de participación en el referido Salón Internacional de la Subcontratación.

Después de analizar de nuevo la conveniencia de concurrir a dicho Salón, se tomó la decisión de aplazar tal participación hasta el año siguiente (1986), momento en el que se dispondría ya de la ayuda de la Comunidad Económica Europea.

Así pues, estos antecedentes explican porque el Perú participó en la última edición del MIDEST, desarrollada durante el mes de noviembre del pasado año. A dicha Feria Internacional de Subcontratación se participó con un stand exclusivamente dedicado a la promoción de este tipo de servicios y en el mismo se expusieron los paneles que se prepararon al final de la primavera del presente año y que fueron expuestos ya durante la Feria de Bogotá.

Otro instrumento de promoción que se utilizó fue el Catálogo de Servicios de Subcontratación que fue distribuido en el caso de potenciales compradores de partes, piezas o subconjuntos fabricados en el Perú.

Los resultados comerciales derivados de la presencia de la Subcontratación peruana en el MIDEST fueron más bien escasos. Sin embargo, algunas intervenciones en el campo de los empaquetaduras, los radiadores para automóviles y otros elementos destinados al sector de la automoción, confirman la hipótesis del experto de que, aunque en número reducido, existen algunas posibilidades en el mercado europeo.

3.8.3.) Los resultados conseguidos en la BSC de Lima.

Al final de la cuarta Misión del experto, la BSCL

había desarrollado una excelente tarea de promoción dirigida a empresas industriales potencialmente Subcontratistas . En efecto, a lo largo de los años 1983, 84, 85 y 86 se visitaron 1972 industrias a las que se explicó el mecanismo de la Subcontratación; se les informó sobre la existencia de la BSCL y de los servicios que presta; se les comentó las ventajas de la Subcontratación así como la forma de poderse beneficiar de ellas adhiriéndose a los ficheros de la Bolsa.

La distribución por sectores de las industrias visitadas fue la siguiente:

. Metalmecánica	1.311
. Plásticos y Caucho	243
. Textiles y Confecciones	410
. Madera	5
. Artes Gráficas	<u>3</u>
TOTAL	1.972 empresas industriales

Se pone de manifiesto pues que eran acertadas las recomendaciones del experto sobre la conveniencia de iniciar los trabajos por el sector Metalmecánico que es el que más se presta a la Subcontratación, siguiendo luego con el de Plásticos y Cauchos, Textiles y Confecciones. Al seguimiento de este orden se debe una parte importante de los logros conseguidos.

Por lo que se refiere al tamaño de los ficheros de la Bolsa puede afirmarse que al final de la Cuarta Misión del experto contenían información detallada sobre 711 empresas industriales con capacidad y voluntad de actuar como Subcontratistas, que estaban distribuidos sectorialmente de la forma siguiente:

. Metalmecánicas	559
. Plásticos y Caucho	71
. Textiles y Confecciones	76
. Madera	3
. Artes gráficas	<u>2</u>
TOTAL	711 empresas subcontratistas

La tendencia en cuanto al número de intervenciones atendidas, ha sido creciente a lo largo de los años. Desde la creación de la Bolsa se han resuelto 687 intervenciones, de las que 602 lo han sido entre Contratistas y Subcontratistas peruanos, y 85 procedentes del extranjero.

La distribución de dichas intervenciones en el tiempo ha sido la siguiente:

. Año 1.983	45
. Año 1.984	179
. Año 1.985	211
. Año 1.986	<u>252</u>

TOTAL 687 intervenciones

En este punto cabe destacar que durante el pasado mes de octubre el ritmo de actividad de la BSCL creció extraordinariamente.

Durante todo el mes de octubre pasado, fueron atendidas un promedio de cuatro intervenciones diarias. De mantenerse esta tendencia, al año, pasarían por la Bolsa un total de aproximadamente unas 900 intervenciones, cifra que desbordaría por completo todas las estimaciones y objetivos fijados.

Al logro de este crecimiento acelerado de las actuaciones de la Bolsa, han contribuido fundamentalmente dos factores:

- a) Una mayor dedicación del equipo humano de la Bolsa, a las tareas de promoción dirigidas a motivar a las grandes industrias o a las ensambladoras para que subcontraten.

- b) Una serie de acciones proteccionistas decretadas por el Gobierno que han hecho que las importaciones sean cada vez más costosas y difíciles.

3.8.4.) Resultados conseguidos por la BSC de Arequipa

Al final de la Cuarta Misión del experto, el banco de datos de la P Arequipa tenía un número de Subcontratistas que había estado muy poco en relación con los afiliados de que disponía durante la misión anterior.

Un centenar de industrias Subcontratistas metal-mecánicas cubrían perfectamente la totalidad de los procesos del Catálogo de este sector.

Por lo que se refiere a las tareas de promoción dirigidas directamente a las industrias para informarlas y motivarlas sobre la importancia de la Subcontratación como herramienta de mejora de la competitividad, cabe destacar que han sido visitadas más de 300 empresas industriales de la zona.

Desde comienzos del presente año, fecha en la que se iniciaron las tareas de prestación de servicios, hasta el momento de finalizar la última Misión, la BSC de Arequipa ha atendido unas 50 intervenciones. Esta cifra, puede considerarse como adecuada si se tiene en cuenta que en la zona sur del Perú, donde se encuentra localizada la referida ciudad, no existen grandes industrias Contratistas ni ensambladoras de ninguna clase.

3.8.5.) Creación de la Bolsa de Subcontratación de Trujillo.

A la llegada del experto al Perú, a finales del mes de octubre, se encontró con la agradable sorpresa de que el Comité de Gestión para la creación de la Bolsa de Subcontratación de Trujillo había recobrado su pleno dinamismo.

Bajo la dirección del Gerente en funciones de la Cámara, responsable a su vez del convenio FOPEX-Cámara para el fomento de las exportaciones no tradicionales, el Comité de Gestión había retomado el tema. Había nombrado un Secretario Técnico del Comité, encargándole las tareas de desarrollo y puesta en práctica de los acuerdos tomados por aquél. Había redactado los estatutos de la futura Bolsa de Subcontratación.

Durante la visita del experto a aquella ciudad se mantuvieron varias sesiones de trabajo en las que se abordaron los temas básicos para la creación y desarrollo de la Bolsa. Entre los más importantes cabe destacar:

A) Sistema de financiación

La financiación del presupuesto operativo de la BSCT se acordó que sería realizada a través de los aportes de los Asociados que podrían traducirse en bienes, servicios o contribuciones dinerarias.

Como primeros acuerdos hay que mencionar que el Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración decidió aportar la persona que está actuando como Secretario Técnico del Comité de Gestión.

La Corporación Departamental de la Libertad decidió contribuir con una Secretaria, sin perjuicio de que en un futuro próximo pudiera también hacer el aporte de recursos dinerarios.

El SENATI ofreció su colaboración para dar un curso de entrenamiento de los futuros Encuestadores, durante el cual se explicarían en detalle y, no solo desde un punto de vista teórico sino también práctico, las distintas técnicas metalmeccánicas que se prestan para la Subcontratación. Dicho curso sería complementado con experiencias prácticas en taller, a través de las cuales los Encuestadores verían trabajar a las distintas máquinas que desarrollan los procesos para los que la Bolsa necesita identificar Subcontratistas.

B) Entidades promotoras

La BSC de Trujillo presenta alguna innovación respecto a las otras Bolsas del Perú, en cuando a las Instituciones que han participado en su promoción.

Las Entidades que promueven aquella Bolsa son:

- . el Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración.
- . el FOPEX.
- . el SENATI.
- . el Banco Industrial del Perú.
- . la Cámara de Comercio e Industria de Trujillo.
- . La Asociación de Comerciantes e Industriales de Trujillo (ACIT).
- . el PROIND.
- . la Corporación Departamental de la Libertad.

C) Acciones desarrolladas

La primera acción desarrollada fue la redacción de los Estatutos de la Bolsa y la preparación de la Minuta a fin de que el Sr. Notario pudiera proceder a darle carácter de documento público y se permitiera su inscripción en los Registros.

Para que tal acción pudiera ser llevada a cabo,

al finalizar la Misión del experto no quedó pendiente más que la obtención de las correspondientes certificaciones de los Directorios de las respectivas Instituciones, en las que se dijera que se autorizaba expresamente para participar en la BSC de Trujillo, al tiempo que se nombraban las personas que deberían representar a la Institución tanto en la Asamblea General como en el Directorio.

Se definió asimismo la estructura de personal de la Bolsa y se explicó de forma clara el perfil profesional que debía tener cada una de las personas que la integrara.

Por lo que se refiere al número de personas el experto recomendó comenzar con un Gerente, una Secretaria y un equipo técnico de Encuestadores integrado por tres o cuatro Ingenieros Industriales o Mecánicos.

En relación con el Secretario Técnico del Comité de Gestión, del que en algún momento se insinuó que podría ser nombrado Gerente de la Bolsa, el experto dejó muy claro que su perfil profesional cubre la mitad de los requisitos que el Gerente de este organismo debe tener. Así pues, y como es sabido ya en el Perú, el Gerente de cualquier Bolsa es conveniente que tenga una buena formación en el terreno técnico-industrial. Además, ha de tener los conocimientos de gestión necesarios para poder imprimir un dinamismo y una buena promoción a los servicios de la Bolsa.

En el caso de Trujillo la persona referida conoce adecuadamente los temas de gestión, pero no tiene formación en el terreno técnico.

Como es bien sabido, durante la primera fase de la vida de una Bolsa los aspectos técnicos priman sobre los de gestión. La definición de los Catálogos de Procesos; la confección de los ficheros del banco

de datos; el diálogo con los industriales tanto Contratistas como Subcontratistas; la formación de los Encuestadores y otras acciones exigen tener sólidos conocimientos técnicos.

Durante la segunda fase de la vida de la Bolsa los términos se invierten. Los Encuestadores están entrenados y los ficheros creados. Lo que se impone a los dos años de vida de una Bolsa es la necesidad de promocionarla tanto dentro como fuera del país, a fin de conseguir el máximo número posible de intervenciones y el mayor volumen de negocios realizado entre Contratistas y Subcontratistas.

El instrumento imprescindible para lograr tales metas es la promoción y en último término, la excelente preparación que tenga en este terreno el equipo humano de la Bolsa.

La reflexión del experto en lo relativo a la gerencia de la Bolsa de Trujillo fue la siguiente: si se mantenía como Gerente el actual Secretario Técnico del Comité de Gestión, era absolutamente imprescindible que uno de los Encuestadores fuera un Ingeniero con buena formación y experiencia en el terreno metalmecánico.

Durante la Misión del experto se procedió también al reclutamiento y selección de los Encuestadores. Fue el experto personalmente quien se ocupó de esta tarea, viéndose apoyado por el actual Secretario Técnico del Comité de Gestión. Se presentaron trece candidatos, de los cuales el experto recomendó a seis estableciendo una escala de prioridades entre ellos. Durante el desarrollo de las tareas anteriores, el experto se entrevistó también con un Ingeniero Mecánico con varios años de experiencia en el terreno industrial, que perfectamente podría responder a la figura de Coordinador del equipo de encuesta y a cuyo puesto

se ha hecho referencia anteriormente.

Antes de que el experto finalizara su Misión, preparó el diseño de un Seminario de formación y entrenamiento dirigido a los futuros Encuestadores de la Bolsa de Trujillo.

A grandes rasgos su contenido era el siguiente:

- a) Conceptos básicos de Subcontratación.
- b) Ventajas de la Subcontratación para:
 - Contratistas
 - Subcontratistas
 - el tejido industrial del país.
- c) Las Bolsas de Subcontratación: ¿qué son?, ¿cómo operan?.
- d) El banco de datos de una Bolsa: los ficheros que lo integran.
- e) Forma de resolver una intervención.
- f) El cuestionario de recogida de información de las industrias Subcontratistas: justificación de la importancia de los distintos apartados.
- g) Explicación detallada de las distintas técnicas metalmeccánicas contempladas en el Catálogo de Procesos Metalmeccánicos publicado por la CEE y de utilización frecuente en las operaciones de Subcontratación.
- h) Forma de presentarse en las industrias y argumentario a presentar caso de que el industrial no estuviera informado o motivado por el tema de la Subcontratación.
- i) Identificación de máquinas y prácticas de su funcionamiento en los talleres de formación del SENATI.
- j) Prácticas de cumplimentación de encuestas realizadas directamente en industrias contando con el apoyo del ex-Director Técnico de la Bolsa de Lima.

Para la impartición del Seminario se estimó una duración de unos tres o cuatro días completos, contem-

plando no solamente las sesiones teóricas sino también las prácticas a desarrollar tanto en los talleres del SENATI en Trujillo, como en las propias empresas Subcontratistas.

La dirección del Seminario contaría con el apoyo del Ing. Pedro Tang, promotor del Area Metalmeccánica y Subcontratación del FOPEX y antiguo Director Técnico de la Bolsa de Subcontratación de Lima.

Para que la Subcontratación sea utilizada en el seno de la empresa es preciso que, Contratistas y Subcontratistas estén bien sensibilizados e informados sobre las ventajas de tal instrumento.

Con frecuencia, los empresarios industriales toman decisiones de gestión basándose en los informes y opiniones de los Técnicos e Ingenieros de la empresa. Por ello el experto consideró conveniente sensibilizar e informar a estos profesionales, con el fin de que influyeran en sus respectivas industrias llegado el momento de tener que tomar decisiones sobre si fabricar directamente o subcontratar.

Una importante reunión de trabajo se desarrolló entre la Junta Directiva del Colegio de Ingenieros de Trujillo y el experto, durante la cual se tomaron los siguientes acuerdos:

I) Desarrollar conferencias o seminarios, bajo el patrocinio del Colegio de Ingenieros y dirigidos a los colegiados, con el fin de informar sobre la importancia y los objetivos de la Subcontratación.

II) Conseguir que en las Escuelas Técnicas de Ingeniería, y en el contexto de alguna asignatura relacionada con la Producción, se impartan los fundamentos básicos de la Subcontratación y su importancia para las industrias.

Si tanto los profesionales de la ingeniería que se encuentran ejerciendo su profesión como las nuevas

promociones, tienen una buena información sobre la Subcontratación y sus alcances, es seguro que el uso de este instrumento será mayor en un futuro inmediato.

4.- CONCLUSIONES AL FINAL DEL PROYECTO.

Al final del Proyecto para el Fomento de la Subcontratación Industrial en el Perú, a través del establecimiento de un conjunto de Bolsas en las ciudades más industrializadas de aquel país, el experto formula las Conclusiones y Recomendaciones que se detallarán a continuación.

Salvo mejor decisión tomada por parte de la ONUDI, el experto considera que una copia de tales Conclusiones y Recomendaciones debería ser remitida a cada una de las Bolsas de Subcontratación del Perú, ya que en ellas se contemplan actuaciones que deben ser realizadas por dichas Bolsas. Es cierto que el experto ha formulado ya tales Recomendaciones a la contraparte y de forma verbal, pero no lo es menos que su constancia escrita es la mejor garantía de una correcta comprensión de las mismas y de una mayor seguridad de su aplicación.

4.1.- Conclusiones de carácter general

Bajo la denominación de "Conclusiones de carácter general" se agrupa un conjunto de reflexiones que el experto hace al final del Proyecto y que, siendo de interés para todas las Bolsas del Perú, no van específicamente dirigidas a ninguna de ellas. Tales Conclusiones son las siguientes:

A) Sobre coordinación.

Hasta el momento de finalizar el Proyecto existían en el Perú dos Bolsas de Subcontratación formalmente constituidas. Una de ellas opera en Lima y tiene una experiencia de cuatro años. La otra opera en el sur, en Arequipa, y tiene una experiencia de un año. Como ya se ha dicho, una tercera Bolsa está a punto de constituirse legalmente en Trujillo (norte del país).

La coordinación entre las tres Bolsas, poco necesaria hasta el momento presente, va a ser imprescindible en un futuro inmediato. Si definitivamente tal coordinación llega a establecerse, podrán evitarse conflictos que sin lugar a dudas se producirán si no existe la adecuada comunicación entre las Bolsas.

B) Sobre financiación.

La forma actual de cubrir los Presupuestos anuales de las distintas Bolsas, a base de los aportes voluntarios de las Instituciones que promueven la Subcontratación en el Perú, no deja de ser una solución imaginativa, eficaz y positiva que ha tenido todo su éxito durante el primer período de implantación de estos mecanismos en el Perú.

El convencimiento de las Instituciones, junto a la ilusión y al empeño tanto de los Directorios como de los Presidentes de las mismas, ha hecho que al final y año tras año, se hayan ido cubriendo las necesidades de recursos tanto materiales como humanos. No obstante, este clima favorable hoy y estas personas ilusionadas por la Subcontratación, pueden estar mañana alejadas de este terreno de la promoción industrial por ser llamadas a prestar servicio en otros campos.

Parece pues conveniente pensar que la financiación de las Bolsas no debe depender de la buena o no tan buena disposición de las personas que dirigen o presiden las Instituciones promotoras, sino más bien del conveniimiento del país sobre la importancia de la Subcontratación como instrumento de promoción industrial y elemento de racionalización de las inversiones en activos fijos productivos.

C) Sobre promoción de la exportación de servicios de Subcontratación.

La exportación de servicios de Subcontratación desde el Perú hacia los mercados de otros países es uno de los objetivos prioritarios de las Bolsas y buena parte de la justi-

ficación de su creación. Sin embargo, conviene recordar que, el FOPEX durante la época anterior y el Instituto de Comercio Exterior (I.C.E.) ahora, son las Instituciones a las que el Gobierno de la Nación ha encomendado de forma sucesiva la absoluta competencia en las tareas de promover la exportación de bienes y servicios considerados como no tradicionales.

Conviene pues que en este terreno las acciones de promoción en el exterior se desarrollen en perfecta coordinación entre el FOPEX/ICE y las distintas Bolsas.

D) Sobre el carácter estable de los miembros de los Directorios.

Son bien conocidas las razones que impulsan a las Autoridades del Perú a establecer un turno rotatorio en los cargos por delegación ostentados por los representantes de las Instituciones. Sin embargo, en el caso de la Subcontratación y más concretamente en los Directorios de las BSC integrados por representantes de las Instituciones que las promueven, convendría que se estableciera una cierta estabilidad, al menos durante unos años.

Las Bolsas son entidades extremadamente jóvenes. La Subcontratación es un mecanismo que se está imponiendo pero que todavía no es conocido de forma masiva.

Las personas que participaron en los trabajos preliminares para la creación de las distintas Bolsas de Subcontratación o quienes han estado vinculados a su gestión como representantes de las Instituciones, son las personas más idóneas para integrarse o seguir formando parte de los Directorios de las mismas.

E) Sobre la estructura del personal.

Las BSC han sido pensadas como entes ágiles, con vocación promocional y con muy reducida estructura de personal.

En el caso más completo, la plantilla de las BSC del Perú no debería exceder de cinco personas fijas. Ello no excluye el que en el momento de crear o de actualizar ficheros, se pueda recurrir a la contratación temporal de los encuestadores que fueran necesarios.

Un Director-Gerente; un responsable de Promoción, un encargado del área Técnica y un par de Secretarias, debidamente retribuidos y motivados y con una buena adecuación profesional para el puesto, cubren sobradamente las exigencias de personal de la Bolsa más dinámica que pueda operar en el Perú durante los próximos años.

En los demás casos, un Gerente, un Director Técnico y una Secretaria, pueden perfectamente funcionar una Bolsa, al menos durante los primeros años.

F) Sobre la informatización de los servicios de las Bolsas.

Reiteradamente se ha venido insistiendo en el hecho de que una Bolsa de Subcontratación puede rendir frutos abundantes sin necesidad de que sus ficheros estén informatizados. No obstante, los microordenadores y la informática en general son hoy muy accesibles, tanto desde el punto de vista técnico como desde el económico.

Teniendo en cuenta estos aspectos, parece conveniente que la informática esté presente desde el primer momento. No tanto por la contribución que pueda hacer a una más rápida y mejor resolución de las intervenciones, sino porque, al integrar el proceso, las estadísticas, el seguimiento de las distintas intervenciones y la gestión completa de la Bolsa puede mejorarse sustancialmente sin necesidad de incrementar los efectivos humanos.

G) Sobre la importancia de la Subcontratación Internacional.

Difundir las ventajas de la Subcontratación entre las empresas Contratistas del Perú es algo importante, necesario y básico para que los Subcontratistas peruanos alcancen una cierta agilidad en el manejo de tales relaciones inter-empresariales.

Por lo que se refiere al área centro, es decir Lima y la Provincia constitucional de El Callao, tales acciones han sido desarrolladas ya, habiéndose obtenido resultados muy favorables. Convendría que tal experiencia se repitiera en las áreas sur y norte, es decir, en Arequipa y Trujillo, ya que por la reciente creación de sus respectivas Bolsas de Subcontratación, no han tenido tiempo de realizar el rodaje al que se está haciendo referencia.

Todo y con ser muy importante el fomento de las relaciones de Subcontratación entre empresas Contratistas y Subcontratistas peruanas, el experto ha puesto de manifiesto de forma permanente que el gran alivio para el sector y la disminución de la capacidad instalada ociosa de sus empresas, ha de venir del lado del fomento de la exportación de servicios de Subcontratación, es decir, de la potenciación de la Subcontratación Internacional.

En el momento presente y sin haber desarrollado acciones promocionales programadas y continuadas, ya existe una corriente natural de exportación de servicios de Subcontratación desde el Perú hacia los restantes países del área y de Centroamérica en el renglón de las autopartes. De igual modo hay una corriente exportadora de prendas confeccionadas cuyo destino final es el mercado de los Estados Unidos. Ciertamente que el volumen de tales exportaciones es modesto, pero no se olvide que tal cifra se ha logrado sin haber desarrollado un verdadero programa de acciones promocionales intensas y continuadas, amparadas en las ventajas de la Subcontratación.

H) Sobre las empresas afiliadas a las Bolsas y sus relaciones con las mismas.

A simple vista puede tenerse la impresión de que la importancia de una Bolsa viene determinada por el número de empresas Subcontratistas adheridas a la misma. Este planteamiento es falaz.

Lo realmente importante de una Bolsa y, por tanto, de la gestión que de la misma hacen sus directivos, es el número de intervenciones que son atendidas por ella durante cada ejercicio así como el monto económico de las operaciones que finalmente se materializan entre Contratistas y Subcontratistas.

Si no hay intervenciones o su número es reducido, la Bolsa se transforma en un ente falto de dinámica y de interés para el sector empresarial.

Si el volumen económico de las operaciones realizadas durante el ejercicio es pequeño, cabe preguntarse si realmente el país recibe la compensación adecuada por el esfuerzo que supuso crear la Bolsa y afrontar los gastos de su mantenimiento.

A pesar de lo dicho, un número importante de intervenciones pasadas a través de la Bolsa y un volumen económico aceptable de las mismas, no son los únicos elementos que definen una buena gestión de la Subcontratación y que aseguran el futuro de las Bolsas.

Pensando en las empresas Contratistas, podemos fácilmente concluir que lo que ellas buscan del Programa de Fomento de la Subcontratación en el Perú es que ninguna de sus peticiones de intervención se malogre por falta de un Subcontratista adecuado. Si ello llegara a suceder, la credibilidad sobre las bondades y eficacia de las Bolsas quedarían muy en entredicho.

Pensando en las empresas Subcontratistas, lo que realmente esperan de las Bolsas es que les remitan el mayor número po-

sible de intervenciones. Teniendo en cuenta este hecho, podría resultar extraordinariamente arriesgado disponer de un amplísimo fichero de empresas Subcontratistas adheridas, de las cuales la mayor parte no recibiera ninguna petición de intervención durante un largo período de tiempo. Digamos un año para precisar más.

4.2.- Conclusiones respecto a la BSC de Lima

La BSC de Lima ha adquirido ya un buen rodaje en lo que se refiere al manejo de las relaciones de Subcontratación en el mercado interior.

Se conoce bien el procedimiento de resolución de intervenciones; se dispone de un amplio fichero de industrias Subcontratistas; se tienen cubiertos los sectores metalmecánico, plásticos, cauchos y textil e iniciados los trabajos en el de madera. Sin embargo, y a pesar de que la situación global puede calificarse de buena, hay que tener en cuenta un conjunto de factores a los que el experto considera que debe prestarse una atención especial, al finalizar el apoyo técnico de la ONUDI.

I) Sobre el Directorio e la Bolsa.

Es bien conocido que los frutos conseguidos por una Bolsa dependen fundamentalmente del esfuerzo y entrega que a ella dediquen los miembros de su Directorio, y de la profesionalidad del equipo técnico que se encarga de gestionarla.

Afortunadamente, el Directorio de la Bolsa de Lima lo han integrado personas que han vivido desde el principio todo el Programa de Promoción de la Subcontratación dentro de Perú.

Algunos de sus Directores, incluso han podido analizar sobre el terreno la experiencia desarrollada por ciertas Bolsas de España, Francia y de otros países.

Todo este conjunto de conocimientos, de experiencias y de saber cómo se han producido las cosas desde el inicio del Proyecto, es de un valor muy elevado.

Los cambios en los Directorios, sean impuestos por exigencias institucionales de rotación obligatoria de los cargos o por condicionantes personales, podrían hacer que se perdiera

este caudal de experiencia y que, por tanto, la marcha de la Bolsa fuera más lenta y menos segura. No queremos con esto decir que las nuevas personas que se hayan incorporado o que puedan incorporarse a los Directorios de las Bolsas creadas sean menos capaces que sus predecesores, sino que habiendo en el Perú pocas personas que conozcan de Subcontratación y de Bolsas parece conveniente mantener a quienes han visto nacer y desarrollar el mecanismo, por lo menos hasta que esté perfectamente consolidado.

II) Sobre la movilidad del personal técnico

Como se ha dicho anteriormente, el personal de la BSC de Lima no debería exceder de cinco personas fijas en la plantilla, al menor durante el corto plazo. Un Gerente; un responsable Técnico; un responsable de Promoción y dos Secretarías, constituyen una estructura adecuada para los fines perseguidos.

Durante los últimos tiempos de la vida de la Bolsa, la estructura de personal de la misma no solo no ha sido estable, sino que en algunos momentos ha sido inferior a lo que las necesidades exigían. En ciertos momentos no ha tenido cubierto el puesto de responsable del Área Técnica. En otros momentos ha estado sin cubrir el Área de Promoción.

III) Sobre el número de afiliados

Ya se ha dicho que el número de afiliados a una Bolsa no es un indicador de la importancia de la misma, ni de su contribución al desarrollo industrial del país o de la región en la que opere.

En el caso concreto de la BSC de Lima con 559 afiliados del sector Metalmecánico; 71 del de Plásticos y Cauchos y 76 del de Confecciones y Textiles puede considerarse que se está en condiciones de dar una respuesta adecuada a las intervenciones que le puedan dirigir los contratistas.

IV) Sobre los Ficheros

Los datos señalados en el apartado anterior, no siempre representan información que está perfectamente integrada en los Ficheros y que es utilizada día a día para atender las distintas intervenciones que llegan a la Bolsa. Un paquete importante de los Cuestionarios remitidos a la Bolsa por los Encuestadores, no ha sido pasado aún a las fichas. Ello trae consigo el que, en la gestión diaria de las intervenciones, no sean tomadas en consideración las empresas Subcontratistas de los Cuestionarios remansados.

V) Sobre la formación del Gerente

El Gerente de la BSC de Lima tiene una muy buena formación técnica y conoce bien los aspectos prácticos del manejo de las relaciones de Subcontratación. Sin embargo y desde el inicio el Proyecto, el experto ha hecho constar de forma reiterada

la absoluta necesidad de que los Gerentes de Bolsas tengan o se les dé formación en materia de Gestión. Hasta fecha muy reciente, y a pesar de la reiterada insistencia del experto, el Gerente de la BSC de Lima no se ha inscrito en un curso de formación en materia de Gestión Empresarial.

Pasada la primera fase de la vida de una Bolsa, los aspectos técnicos pasan a un discreto segundo plano, en tanto que la Promoción, el Markéting y otras herramientas de Gestión se erigen en elementos clave para el éxito de la misma.

VI) Sobre la coordinación FOPEX-ICE/BSC de Lima

Las relaciones FOPEX-ICE/BSC de Lima han de basarse necesariamente en la complementariedad y en la subordinación. No queda duda alguna sobre el papel del FOPEX-ICE como entidad de promoción del comercio exterior y, naturalmente, de la Subcontratación Internacional. Queda claro también que las Bolsas de Subcontratación son entes técnicos que pueden colaborar con el FOPEX-ICE en el desarrollo de esta política de fomento de la exportación de servicios de Subcontratación desde el Perú. Hasta ahí pues, la complementariedad.

El Gobierno del Perú ha encomendado al FOPEX-ICE la responsabilidad de fomentar la exportación de productos no tradicionales y de servicios. Es por esta razón que las Bolsas deben subordinar sus planes de actuación en el exterior, a las directrices y programas que en tal sentido emanen del FOPEX-ICE.

VII) Sobre la promoción de la Bolsa ante las grandes Ensambladoras extranjeras

El mecanismo de Subcontratación es algo muy conocido y utilizado tanto en Europa como en Estados Unidos o Japón. En el Perú están implantadas empresas transnacionales que fabrican productos de consumo o bienes de equipo integrados por partes y piezas, susceptibles de ser fabricadas en régimen de Subcontratación.

Estos grandes Contratistas extranjeros implantados en el país, conocen el mecanismo de la Subcontratación y sus ventajas. Constituyen pues una buena cantera para potenciar la industria Subcontratista peruana.

4.3.- Conclusiones respecto a la BSC de Arequipa

Arequipa es el centro económico e industrial de la zona sur del país. Se caracteriza por tener una industria pequeña y mediana muy dinámica y emprendedora. Otra de las características de la zona sur y por tanto de Arequipa y de su área de influencia, es que no cuenta con la presencia de las grandes industrias ensambladoras o de importantes empresas fabricantes de

equipos que incorporen partes o piezas que puedan ser fabricadas en régimen de Subcontratación.

Estas y otras observaciones hacen que el experto formule las siguientes Conclusiones en relación con dicha Bolsa:

I) Sobre los sectores Subcontratistas a considerar

El inicio de las operaciones se llevó a cabo en el sector Metalmecánico que es el que cuenta con más empresas Subcontratistas y el que mayores posibilidades ofrece para la Subcontratación.

La industria de pieles, cueros y calzados tiene en aquella zona una relativa importancia. De hecho ya algunas pequeñas o medianas industrias de este sector están trabajando para empresas de Lima, fundamentalmente en régimen de Subcontratación.

II) Sobre los mercados para los Subcontratistas de Arequipa.

La falta de presencia en Arequipa y su zona de influencia de grandes ensambladoras de productos o equipos que incorporen partes o piezas susceptibles de ser subcontratadas, impone una forma de gestión de la Bolsa distinta de la que debe desarrollarse en Lima. Los mercados para la Subcontratación de Arequipa se encuentran en las grandes ensambladoras radicadas en la zona centro o en las grandes compañías públicas o privadas (ElectroPerú, MineroPeru, Southern Cuper Corp., EntelPerú, etc....) que requieren la fabricación de elementos, subconjuntos y partes que deben ser utilizados en la zona sur y que, con frecuencia, son fabricados en Lima por el desconocimiento de la existencia de Subcontratistas adecuados en la zona de Arequipa.

Por lo que se refiere a las posibilidades de exportación de servicios de Subcontratación desde las empresas Subcontratistas arequipeñas, debe tenerse muy presente que, a parte otros mercados del área andina o del continente americano hay que destacar muy especialmente aquellos que puedan considerarse cautivos de la industria del sur del Perú.

Nos estamos refiriendo al de Bolivia y a los del norte de Chile. Por razón de la propia política económica desarrollada por ambos países, son muchas las empresas que en lugar de fabricar se dedican a importar partes y piezas, a ensamblar y a comercializar los productos terminados. Conviene no perder de vista que, dada la política arancelaria del Gobierno chileno y teniendo en cuenta que el norte del país está más próximo de Arequipa que la propia capital: Santiago, es fácilmente comprensible que la capacidad Subcontratista de la industria de Arequipa pueda encontrar en Chile un buen mercado para sus productos de subcontratación.

En el caso de Bolivia sucede algo parecido con el elemento a favor de que la industria minera boliviana se abastece en buena parte de equipos procedentes del Perú, país que ha desarrollado una industria avanzada en este sector. Conviene no omitir en este punto el hecho de que el nivel de reservas de Bolivia puede en algún momento ser un elemento que dificulte este tráfico mercantil. Aun con todo, el recién creado I.C.E. peruano tiene una vocación clara de incremento del comercio exterior del país y para ello no ha dudado en poner de manifiesto que va a utilizar el comercio compensado, cuando otras fórmulas no sean posibles.

III) Sobre el Directorio de la Bolsa

En el caso de Arequipa es válido todo lo comentado para Lima. La BSC de Arequipa nació por el firme convencimiento y la decidida voluntad de un equipo de personas que representaban y muchas de ellas siguen representado al Banco Industrial del Perú; al FOPEX a la Cámara de Comercio e Industria; al SENATI; a CCFIDE y a la Asociación de Pequeñas y Medianas Industriales de Arequipa (ASEMIN), de dotar a la región de este instrumento de promoción industrial.

Por lo mismo que se ha comentado en el correspondiente apartado de Conclusiones referido a la BSC de Lima, el que este equipo de personas que han vivido el nacimiento de la Bolsa, pueda seguir formando parte a medio plazo del Directorio de la misma, sería algo que permitiría lograr unos objetivos más ambiciosos.

IV) Sobre el equipo técnico o de gestión

Una vez creado el Fichero de industrias Subcontratistas Metalmecánicas que, como se ha dicho repetidamente es el más amplio, las tareas de encuesta exigen cada vez menos esfuerzo.

Por el contrario, las tareas de promoción dirigidas a conseguir intervenciones de las industrias Contratistas nacionales o las acciones encaminada a estimular la exportación de servicios de Subcontratación hacia los vecinos mercados que se han mencionado antes o hacia otros, requieren y van a requerir en el futuro de esfuerzos crecientes de forma permanente.

La figura del Gerente con dedicación parcial y el equipo de dos personas en el área de levantamiento de la información, es algo que debe ser revisado profundamente. De ello se hablará en el capítulo de Recomendaciones.

V) Sobre la informatización del Banco de Datos.

Reiteradamente se ha venido diciendo que una Bolsa de Subcontratación puede ser gestionada con resultados altamente satisfactorios, sin necesidad de que sus Ficheros estén gobernados por un ordenador. Sin embargo, se ha dicho también que, caso de disponer de esta herramienta de trabajo, se puede desa-

rollar la gestión de forma más fácil y con menos personal administrativo, aunque, eso sí, más cualificado.

La buena disposición y voluntad del Banco Industrial del Perú al hacer aporte en su momento de un microordenador para la Bolsa de Lima, pudiera ser pulsada de nuevo para el caso de la de Arequipa.

Si todas las BSC del Perú tuvieran informatizados sus Ficheros y su gestión, y utilizaran además un mismo programa, las tareas de promoción en el exterior podrían verse beneficiadas sustancialmente.

VI) Sobre la coordinación con la BSC de Lima y otras del Perú.

Si bien el experto ha mantenido la postura de que las Bolsas del Perú deben ser independientes en cuanto a sus Presupuestos y a su gestión, ello no debe interpretarse como que deban trabajar de forma descoordinada. Muy por el contrario, aquellas intervenciones que no puedan ser atendidas en Arequipa por no existir un Subcontratista adecuado, o por no tener capacidad suficiente o por otras razones, deberán canalizarse hacia la Bolsa de Lima o hacia otras que existan en el país.

De la información que el experto ha obtenido durante su última Misión, parece desprenderse que la coordinación Lima-Arequipa ha sido bastante buena en el pasado si bien en el momento presente ha quedado un poco bloqueada con la toma de posesión del nuevo Gerente de la BSC de Arequipa. Parece lógico que el nuevo Gerente de la BSC de Arequipa se preocupe prioritariamente de las cuestiones locales. No obstante, es de esperar que en un futuro inmediato pueda dedicar una atención especial a la coordinación entre Bolsas.

4.4.- Conclusiones respecto a la BSC de Trujillo.

Al finalizar la última Misión del experto, la BSC de Trujillo era ya una realidad. Las Conclusiones que éste quiere formular al final de tal Misión son las siguientes:

I) Sobre la propia creación de la Bolsa

Como ha venido insistentemente señalando el experto, la creación de una Bolsa debe ser la culminación de un proceso a través del cual un conjunto de Instituciones públicas y privadas con responsabilidades en temas de promoción económica o industrial, toman conciencia de la importancia que la Subcontratación puede tener en el logro de un desarrollo industrial más equilibrado y dinámico.

A la llegada del experto a Trujillo durante su última Misión, existía tal convencimiento y tal clima favorable a la creación de la Bolsa, que fue aprovechado para acelerar el procedimiento de su puesta en operación.

II) Sobre la constitución formal de la Bolsa.

A la salida del experto del Perú, al finalizar su última Misión, estaban perfectamente definidas las Instituciones que debían conformar la Bolsa; estaba preparada la Minuta para su constitución ante Notario y se habían redactado los Estatutos propios del ente a crear.

Resumiendo pues, puede afirmarse que tan solo faltaban las autorizaciones de las Instituciones promotoras para suscribir la Minuta, así como los acuerdos de los Directorios de las mismas, nombrando o apoderando a las personas que deberían integrarse en el Directorio de la Bolsa.

III) Sobre el equipo técnico de la Bolsa

Al finalizar su última visita a Trujillo, la Bolsa en creación disponía ya de un Gerente en funciones hasta finales del presente año y de una Secretaria.

Por lo que se refiere al perfil profesional del Gerente en funciones, el experto quiere hacer constar que tiene formación en materia económica con conocimientos de gestión, pero que no ha recibido formación de carácter técnico, es decir, no es Ingeniero Industrial ni Mecánico ni es Técnico Metalmeccánico.

El experto ha venido poniendo de manifiesto de forma insistente que el Gerente de una Bolsa debe tener la doble formación. Por un lado, de carácter técnico, condición imprescindible durante la primera fase de la vida de la Bolsa, es decir, durante la creación de los Ficheros y durante los contactos con las industrias Subcontratistas.

Por otro lado, el Gerente debe tener una buena formación en materia de Gestión, condición imprescindible para imprimir una fuerte dinámica a la Bolsa; para promover la Subcontratación entre las empresas Contratistas y para pasar a la exportación hacia otros países.

La faceta de gestión que puede no ser determinante para la primera fase de la vida de la Bolsa, es imprescindible para la segunda.

Del mismo modo, la formación del Gerente en el terreno técnico que es casi condición "sine qua non" para la primera fase, pasa a ser menos indispensable para la segunda.

IV) Sobre el equipo de Encuestadores

Durante su última visita a Trujillo, el experto entrevis-

tó y seleccionó un equipo de seis posibles Encuestadores de un conjunto de unos quince aspirantes.

Todos los seleccionados tenían formación de Ingeniero Industrial o Mecánico y en algunos casos tenían también experiencia profesional desarrollada en empresas.

V) Sobre la formación y el entrenamiento de los Encuestadores

El programa de formación y entrenamiento de los futuros Encuestadores, diseñado por el experto durante su última estancia en Trujillo, era básicamente el mismo que se aplicó en su momento en el caso de Arequipa. Tan solo se introdujeron algunas pequeñas modificaciones o mejor, ampliaciones, que permitían mejorar el programa diseñado en el caso de Arequipa.

Básicamente el programa consistía en un cursillo de unos dos días de duración, impartido por expertos del FOPEX y de la BSC de Lima, complementado con unas sesiones prácticas sobre las técnicas metalmeccánicas, realizadas con máquinas y equipos del SENATI de Trujillo.

El tercer elemento del programa consistía en unas sesiones prácticas de levantamiento de la información de dos o tres industrias Subcontratistas, en las que los futuros Encuestadores actuarían de observadores y la persona desplazada desde Lima para impartir el cursillo actuaría como monitor.

5.- RECOMENDACIONES AL FINAL DEL PROYECTO

5.1.- Recomendaciones de carácter general.

Bajo la denominación de "Recomendaciones de carácter general" se agrupa un conjunto de acciones que el experto considera que es imprescindible llevar a cabo para el buen funcionamiento del Proyecto y para el normal desarrollo de las Bolsas creadas en el Perú.

Tales Recomendaciones son las siguientes:

A) Sobre coordinación entre Bolsas.

Para asegurar la adecuada coordinación entre las Bolsas creadas y con el fin de que la Administración del Perú disponga de un interlocutor válido en materia de Subcontratación, se hace necesario crear una Comisión (o Consejo) Na-

cional de la Subcontratación. No es necesario que tal ente tenga personalidad jurídica ni que esté dotado de recursos presupuestarios, pero es imprescindible que represente a todas las Bolsas del Perú, así como los intereses generales del sector de la Subcontratación.

B) Sobre financiación.

Como ya se ha dicho, las Bolsas del Perú tienen su tendón de Aquiles en el sistema de financiación.

Se hace pues absolutamente necesario el que de forma automática, se consigan recursos suficientes en cantidad y seguros en su disponibilidad para cada una de las Bolsas.

Dado que el Proyecto de Ley de Pequeña y Mediana Industria sufre retrasos en su aprobación, el experto considera absolutamente necesario el que se firme un documento conjunto de las Instituciones que promueven la Subcontratación en el Perú, por el que se comprometan a realizar durante los tres próximos años, por lo menos los mismos aportes que hoy efectúan, debidamente actualizados.

Un documento de esta naturaleza, aseguraría más el apoyo de las Instituciones, aún en el caso de que se produjeran cambios en las personas que hoy representan a éstas y que están plenamente convencidas de las bondades de la Subcontratación.

C) Sobre la promoción de la exportación de servicios de Subcontratación.

Con el fin de que no se produzcan solapes ni queden vacíos en materia de promoción de la exportación de servicios de Subcontratación, se hace necesario un reparto de funciones entre las Bolsas y el FOPEX-ICE.

Por razón misma de sus objetivos básicos, corresponde al FOPEX-ICE la parte de definición de las estrategias de pro-

moción, así como el diseño de los programas de acción para fomentar la exportación de servicios de Subcontratación desde el Perú.

Dado el carácter técnico de las Bolsas, parece que el "rol" principal de las mismas en materia de Subcontratación internacional, debería centrarse en el apoyo al FOPEX-ICE tanto en la recepción de Misiones de empresarios extranjeros potencialmente Contratistas, como en la atención de pabellones peruanos en ferias del exterior, cuando en los mismos hubiera un "stand" de la Subcontratación.

D) Sobre los miembros de los Directorios de las Bolsas.

Los resultados conseguidos por una Bolsa de Subcontratación están bastante ligados a la continuidad en los cargos tanto del equipo técnico de la misma, como de los miembros que integran su Directorio.

Teniendo en cuenta este hecho así como las reflexiones formuladas en el apartado de Conclusiones, el experto recomienda que durante los dos o tres próximos años sería conveniente que no se introdujeran cambios en los miembros de los Directorios de las Bolsas.

E) Sobre la estructura de personal.

Es absolutamente imprescindible que la BSC de Lima cuente con un Gerente; un responsable del área Técnica; uno del área de Promoción y dos Secretarías.

Una estructura de personal mayor arrastraría a la Bolsa hacia su burocratización. Una estructura de personal más reducida, supondría un freno para el normal desarrollo de la Bolsa.

Las Bolsas de Trujillo y Arequipa deben ser dotadas de una estructura más liviana: un Gerente; un responsable del área Técnica y una Secretaria.

F) Sobre la informatización de los servicios de las Bolsas.

Es aconsejable que tanto los Ficheros como las estadísticas y la Contabilidad; los programas de resolución y seguimiento de intervenciones y otros controles, sean efectuados utilizando un microcomputador.

Caso de que las Instituciones promotoras de las Bolsas no estén en condiciones de poderlos financiar, se deberá recurrir al apoyo de entes supranacionales: ONUDI, Comunidad Económica Europea, etc...

G) Sobre las acciones para promover la Subcontratación Internacional.

Durante el año 1987 y en un programa de actuación conjunta del FOPEX-ICE y de las Bolsas, el experto recomienda promover la exportación de servicios de Subcontratación desde el Perú hacia dos o tres de sus mercados naturales: norte de Chile; Colombia; América Central; etc...sin olvidar a los Estados Unidos.

Los instrumentos a utilizar deberían ser las Ferias de fuerte contenido industrial o los Salones especializados en: vehículos en general, maquinaria, electrodomésticos, etc...

H) Sobre las empresas afiliadas a las Bolsas.

En relación con los Contratistas y con las intervenciones que éstos dirigen a las Bolsas, el experto formula las recomendaciones siguientes:

a) Que el plazo de respuesta de la Bolsa a una intervención procedente de un Contratista no debe ser superior a dos días, salvo circunstancias especiales.

b) Que ninguna intervención debe quedar por resolver, ni aún en el caso de que en los Ficheros de las Bolsas no se encon-

traran los Subcontratistas idóneos. Si así sucediera, los responsables de las Bolsas deberán buscar una respuesta a la intervención presentada, acudiendo a otra Bolsa dentro del Perú o buscando la empresa que puede atender el pedido aunque habitualmente no actúe como Subcontratista.

En relación con los Subcontratistas y con el tamaño de los Ficheros de las Bolsas, el experto formula las recomendaciones siguientes:

- 1) Que unos 200/300 afiliados para el caso de las Bolsas de Arequipa y Trujillo, y unos 500/800 para la de Lima son tamaños adecuados para poder realizar una correcta gestión de la Bolsa.

Una vez cubiertos adecuadamente todos los procesos de los distintos sectores Subcontratistas (metal-mecánico, plásticos, caucho, madera, cueros, etc..) y alcanzada una cifra de afiliados del orden de los señalados, deberían suspenderse las tareas de captación de nuevos Subcontratistas.

- 2) Que aplicando los criterios que el experto comentó con los responsables de las Bolsas de Lima y de Arequipa, cada Subcontratista afiliado a la Bolsa debería recibir al menos una intervención al año.

5.2.- Recomendaciones relativa a la ESC de Lima.

Como se ha dicho al comienzo del desarrollo del punto 4.2.) del capítulo de Conclusiones, los resultados globales conseguidos por la Bolsa de Lima pueden calificarse de buenos. Si se comparan con los alcanzados por otras Bolsas que tienen una experiencia parecida en tiempo, el calificativo tendría que ser de "excelentes". Sin embargo, el experto quiere dejar constancia, de que, puliendo determinados aspectos bien puntuales, los logros que se conseguirían serían aún mayores. Es por ello que a continuación se formulan una serie de Recomendacio-

nes orientadas a encauzar mejor esos puntos, con el fin de garantizar resultados muchos mejores.

I) Sobre el Directorio de la Bolsa.

Los Directorios de la Bolsa de Lima han tenido, por lo general, una buena cohesión. Se constata, sin embargo, que cuando se han producido cambios en las personas de los Directores la actividad de la Bolsa se ha visto afectada. Algo parecido ha sucedido cuando algún Director se ha hecho representar por su alerno durante más de una reunión del Directorio.

Para que la cohesión alcanzada en el Directorio de la Bolsa se mantenga por lo menos o se refuerce si es posible, y para que no se pierda además la experiencia acumulada por los Directores más veteranos, el experto recomienda que, durante los dos o tres próximos años, no se introduzcan cambios en este órgano de dirección de la Bolsa.

II) Sobre la movilidad del personal técnico.

Dado que el personal de la Bolsa no es numeroso, es absolutamente imprescindible que sea estable si se quieren conseguir resultados adecuados.

En el caso de la BSC de Lima, los cambios producidos en el personal técnico han sido frecuente. En un breve período de tiempo el Ing. Pedro Tang, responsable del área Técnica y la Ing. Yolanda Salas, responsable del área de Promoción, han dejado la Bolsa para prestar servicio en otras Instituciones.

Sobre este punto el experto formula las recomendaciones que se indican a continuación, algunas de las cuales ya se han mencionado varias veces a lo largo del desarrollo del Proyecto:

a) Que el personal de la Bolsa ha de tener un nivel profesional superior a la media; ha de estar relativamente bien remunerado; y ha de sentirse motivado e ilusionado por el trabajo que desarrolla.

b) Que en caso de producirse alguna vacante, el reemplazo de la persona que dejó la Bolsa debe hacerse a la mayor brevedad posible. No puede admitirse que la Bolsa haya de desarrollar su actividad durante algunos meses sin tener responsable del Area Técnica o del Area de Promoción.

c) Que el Gerente, el responsable del Area Técnica y el del Area de Promoción, han de ser personas pluridisciplinarias, es decir, que en un momento determinado y ante una eventualidad, han de estar en condiciones de desarrollar tareas de cualquiera de los tres campos antes mencionados.

III) Sobre el número de afiliados.

El número idóneo de empresas Subcontratistas afiliadas a una Bolsa es aquel que cumple con los dos requisitos siguientes:

A) Cubrir adecuadamente todos los procesos de los Catálogos de los distintos sectores Subcontratistas en los que opera la Bolsa. En el caso de la de Lima: el Metalmecánico; el de Plásticos, el de Cauchos, el de Confecciones y Textiles y el de Madera.

B) Dar un servicio adecuado a cada Subcontratista afiliado, con el fin de que la imagen que tenga de la Bolsa sea buena y de que realmente se genere una cifra de actividad económica que sea significativa.

En relación con estos puntos el experto formula las Recomendaciones siguientes:

a) Que con unas 500/800 empresas afiliadas, distribuidas aproximadamente de la manera como lo están hoy, la BSC de Lima puede dar una respuesta adecuada a las intervenciones que se le dirijan. No parece pues necesario seguir realizando esfuerzos para afiliar nuevas empresas Subcontratistas.

b) Que con el objeto de reforzar tanto la imagen de la Subcontratación como la de la Bolsa ante las industrias Subcontratistas, se recomienda desarrollar las gestiones necesarias para que cada uno de los afiliados reciba al menos una o dos intervenciones al año.

c) Que dado que ha transcurrido unos cuatro años, desde que

se inició la creación del actual banco de datos de la Bolsa, se recomienda pensar en una actualización de los Ficheros que deberá comenarse por aquellas industrias Subcontratistas más dinámicas, mejor equipadas en cuanto a maquinaria y que tengan mayores posibilidades de actuar en los mercados internacionales.

IV) Sobre los Ficheros de la Bolsa.

Los Ficheros de la Bolsa deben contener en todo momento la información de todas las empresas Subcontratistas a las que se ha pasado el Cuestionario de recogida de información. En el peor de los casos pueden quedar pendientes de realización tan solo las fichas de los Cuestionarios cumplimentados por los Encuestadores durante los últimos diez o quince días de trabajo.

Sobre este punto el experto formula las Recomendaciones siguientes:

a) Que dado que durante su última Misión comprobó que algunas fichas no estaban en los Ficheros correspondientes, sugiere que se reproduzcan fotostáticamente la totalidad de los Ficheros, con el objeto de que, en caso de extravío de alguna ficha, puede reproducirse fácilmente, con rapidez y sin esfuerzo, partiendo del Fichero de seguridad creado.

b) Que teniendo en cuenta que el paquete de Cuestionarios cumplimentados por los Encuestadores que todavía no han sido incorporados a los Ficheros es muy importante, el experto recomienda dedicar una atención especial a los trabajos de mecanografiado, de tal forma que entre las dos Secretarías confeccionen semanalmente las fichas correspondientes a los Cuestionarios entregados por los Encuestadores.

Para procesar el paquete de Cuestionarios remansados desde hace tiempo, se recomienda el que se ponga a disposición de la Bolsa una mecanógrafa dedicada exclusivamente a esta tarea, quien podría perfectamente poner al día los trabajos, en el plazo aproximado de un mes.

V) Sobre la formación del Gerente en materia de Gestión.

El experto ha venido insistiendo reiteradamente sobre la necesidad de que los Gerentes de Bolsas tengan o se les ayude a tener formación en materia de Gestión Empresarial.

Dado que el Gerente de la Bolsa de Lima ha iniciado recientemente un Programa de Gestión, el experto recomienda que se le apoye en todos los aspectos con el fin de que pueda tener formación en este campo que tan importante es para el buen desarrollo de la Bolsa.

Por lo que se refiere a los costes económicos de tal Programa, el experto recomienda que la Bolsa lleve a la práctica la idea expuesta por el Director representante del FOPEX, mediante la cual y a través de la impartición de un Seminario Internacional sobre Subcontratación Industrial se podrían reunir los fondos necesarios para cubrir los costes antes referidos.

VI) Sobre la coordinación FOPEX-ICE/BSC de Lima

El experto considera que para conseguir los mejores resultados en materia de promoción de la exportación de servicios de Subcontratación, es absolutamente necesario que se establezca un adecuado reparto de papeles entre el FOPEX-ICE y las Bolsas.

En este sentido, el experto recomienda: que por parte del FOPEX-ICE se fijen los países y sectores en los que se considere conveniente penetrar exportando servicios de Subcontratación desde el Perú. También debería facilitar todo el apoyo institucional, definiendo las Ferias que en cada país son más indicadas para promover la Subcontratación del Perú.

Dado su carácter técnico, la Bolsa podría ocuparse de la atención de los distintos stands que se monten en las Ferias que se señalen como indicadas para promover la exportación de servicios de Subcontratación desde el Perú.

VII) Sobre la promoción de la Bolsa ante las grandes Ensambladoras

Las acciones de promoción de los servicios de la Bolsa

ante las grandes Ensambladoras, tanto nacionales como extranjeras implantadas en el Perú, es un punto al que no se ha dedicado todo el esfuerzo necesario.

Teniendo en cuenta que el número de intervenciones que lleguen a la Bolsa depende del grado de sensibilización, información y motivación de los Contratistas, éste es un elemento clave para el buen desarrollo de la misma.

Sobre este punto el experto recomienda que se programen visitas al más alto nivel de tales empresas (Dirección General; Dirección de Producción o de Logística) con el fin de explicarles en detalle qué es la Bolsa, los servicios que presta y las ventajas que para ellas se derivarían caso de utilizar tales servicios.

En función del tamaño e importancia de las empresas Contratistas referidas, las visitas deberían ser realizadas por la persona responsable del área de Promoción, por el Gerente o por éste y algún miembro del Directorio de la Bolsa.

5.3.- Recomendaciones relativas a la BSC de Arequipa

Los resultados globales alcanzados por la Bolsa de Arequipa, pueden considerarse como muy satisfactorios. Las tareas de promoción, previas a la creación de la Bolsa, fueron desarrolladas de forma muy profesional. El equipo humano seleccionado ha demostrado tener muy buenas cualidades profesionales y humanas. La propia creación de la Bolsa y las tareas de confección de los Ficheros se realizaron en un tiempo record y con resultados bien satisfactorios.

Las especiales peculiaridades de Arequipa y de su zona de influencia, hacen que el experto sienta la necesidad de formular unas reflexiones orientadas a conseguir un desarrollo permanente y sólido de las actividades de la Bolsa de aquella ciu-

dad. A continuación se detallan las mencionadas reflexiones:

I) Sobre los sectores Subcontratistas a considerar

Como suele ser normal, el sector Metalmecánico es el que representa un grupo más numeroso de industrias Subcontratistas.

Por dicho sector inició la Bolsa de Subcontratación de Arequipa sus labores, siguiendo las recomendaciones hechas en su día por el experto.

Para la ampliación de los servicios a otros sectores, el experto recomienda seguir el orden de importancia dentro de la estructura industrial de la zona. Así pues habría que seguir con el de Cueros y el de Plásticos y Caucho.

II) Sobre los mercados para los Subcontratistas de Arequipa.

La falta de grandes ensambladoras situadas en Arequipa o en su área de influencia, exige el diseño de una política de promoción de los servicios de la Bolsa, distinta de la aplicada por la de Lima.

Los mercados de acceso más fácil para los Subcontratistas de Arequipa se encuentran en: Bolivia, norte de Chile, Lima metropolitana y el integrado por las grandes compañías públicas y privadas señaladas en el correspondiente apartado de Conclusiones.

Las Recomendaciones formuladas por el experto para poder penetrar en dichos mercados son las siguientes:

a) Participar activamente en aquellas acciones promovidas por el FOPEX-ICE que tengan a Bolivia como mercado de referencia. Tales acciones pueden materializarse en la participación en una Feria o en la organización de una Misión comercial o simplemente en el envío de documentación y referencias a los potenciales Contratistas bolivianos .

b) Solicitar del FOPEX-ICE la participación en la Feria

Internacional de Santiago en su edición del año 1987, con el objeto de promocionar la Subcontratación del Perú en general y la del área de Arequipa en particular.

c) Desarrollar una activa campaña de información y de motivación dirigida tanto a las empresas mineras como a las grandes empresas públicas (Entel Perú, Electro Perú, etc) con el fin de que conozcan las posibilidades que tienen de subcontratar a industrias de la zona, sin necesidad de tener que centralizarlo todo en Lima.

d) Por último, tratar de conseguir intervenciones de Contratistas situados en Lima y otras zonas del país, aprovechando las ventajas comparativas que tengan los Subcontratistas de Arequipa.

III) Sobre el Directorio de la Bolsa.

Cuanto se ha dicho para la Bolsa de Lima en relación con este punto, es válido también para la de Arequipa y, por tanto, por parte del experto se recomienda no introducir cambios en su Directorio durante los dos o tres próximos años .

IV) Sobre el equipo técnico o de gestión.

El equipo de Encuestadores, como ya se ha dicho, está integrado por dos personas bien preparadas y muy motivadas.

Dado que en estos momentos las tareas de encuesta no son las que piden mayor dedicación, el experto recomienda que una de las personas sea dedicada plenamente a desarrollar acciones de Promoción, mientras que la otra puede responsabilizarse del área Técnica, es decir, de completar los Ficheros y de atender las intervenciones.

Teniendo en cuenta que el movimiento de la Bolsa de Arequipa es mucho menor que el de la de Lima, no se justificaría el contar además con un Gerente. Por esta razón el experto recomienda que, por parte del Directorio, se estudie la conveniencia de que uno de los dos Encuestadores asuma las tareas de la Gerencia, además de las que ya se señalaron en el punto anterior.

V) Sobre la informatización del Banco de Datos.

Todo lo dicho para Bolsa de Lima en el apartado correspondiente, es válido también para la de Arequipa.

Bien sea por donación de alguna de las Instituciones promotoras de la Bolsa, bien sea porque pueda conseguirse a través de Organismos supranacionales, el experto recomienda sean informatizados los distintos Ficheros así como los trabajos de gestión que lo permitan.

VI) Sobre la coordinación con la Bolsa de Lima y con otras Bolsas del Perú

Cada una de las Bolsas del Perú se ha concebido independiente en su Presupuesto y en su Gestión. Sin embargo, en ningún momento se ha pensado que una Bolsa pueda ni deba vivir de espaldas a las demás, sino debidamente coordinada con aquellas.

La coordinación hay que establecerla en todos los campos de actuación de las Bolsas en los que, no creando problemas a ninguna, se deriven beneficios para todas y para el Perú. A título puramente indicativo se señalan a continuación algunos campos en los que puede y debe establecerse la coordinación referida:

a) En la resolución de intervenciones, cuando la Bolsa que las recibió no cuenta con ningún Subcontratista adecuado para dar el servicio requerido. En tal situación, el experto recomienda que la intervención sea enviada a la mayor urgencia a las restantes Bolsas, con el fin de que se busque el Subcontratista adecuado en otras zonas del país.

Con esta práctica se daría cumplimiento a aquel principio enunciado, de que ninguna intervención debe quedar por atender mientras haya alguna posibilidad de encontrar un Subcontratista que pueda realizar adecuadamente el trabajo.

b) En la participación en Ferias en el exterior cuando sean promovidas por el FOPEX-ICE, es decir, con carácter nacional. En estos casos el experto recomienda que si el stand o pabellón

de la Subcontratación del Perú es atendido por el Gerente de una de las Bolsas del país, éste tomará en consideración los Ficheros de todas las Bolsas que previamente le habrán sido facilitados por los Gerentes no presentes en la Feria, tanto a la hora de atender las visitas en el stand como en el momento de atender intervenciones procedentes de Contratistas potenciales.

De la misma manera, para aquellos asuntos que no pudieron ser resueltos durante la Feria, el experto recomienda que, cualquiera que fuera la persona que atendió el stand de la Subcontratación del Perú, deberán ser remitidos al FOPEX-ICE con el objeto de que dicho Organismo pueda enviar una copia de las mismas a cada una de las Bolsas existentes.

c) En cuando al intercambio de experiencias sobre la gestión realizada día a día, el experto recomienda que se creen cauces para que se establezca un diálogo fluido entre las Bolsas. La Comisión (o Consejo) Nacional de la Subcontratación, podría ser el órgano institucional que facilitase tal diálogo.

5.4.- Recomendaciones relativas a la BSC de Trujillo.

Dado que la Bolsa de Subcontratación de Trujillo es la última de las que se contemplaba poner en operación durante el desarrollo del Proyecto, el experto recomienda tanto al equipo técnico de aquella Bolsa como a los representantes de las Instituciones que integren su Directorio, el aprovechar las experiencias de toda naturaleza que se hayan acumulado tanto en el caso de la BSC de Lima como en el de la de Arequipa.

1) Sobre la propia creación de la Bolsa.

Salvados los pequeños trámites administrativos que debía llevar a cabo cada una de las Instituciones integradas en el Comité de Gestión y de los que se hablará en el punto siguiente, el experto recomienda que se proceda cuanto antes, no solo a la creación formal de la Bolsa, sino también a su inauguración oficial, dándole al acto toda la dimensión que sea posible.

La presencia al acto del Sr. Ministro de Industria, Turismo, Comercio Interior e Integración así como la de los Presidentes de las Instituciones promotoras y el aprovechar este acto para cerrar algún acuerdo de una cierta magnitud entre Contratistas y Subcontratistas de Trujillo o de su área de influencia, serviría para confirmar una vez más la importancia de este tipo de servicios.

II) Sobre la constitución formal de la Bolsa.

Con el objeto de que el Sr. Notario pueda elevar a documento público la Escritura de constitución de la Bolsa y de que a su vez quede nombrado el Directorio de la misma, el experto recomienda que por parte de cada uno de los integrantes del Comité de Gestión, se desarrollen las acciones necesarias frente a su Institución, con el fin de que en la primera reunión de su Directorio se incluyan en la orden del día los dos puntos siguientes:

- a) Autorización para participar como Institución en la creación de la Bolsa de Subcontratación de Trujillo.
- b) Nombramiento de los representantes de la Institución tanto en la Junta General de Asociados como en el Directorio de la Bolsa. Si bien los representantes de las Instituciones en la Junta General de Asociados pueden ser personas que desarrollen su actividad profesional en Lima, los miembros del Directorio se hace imprescindible que residan en Trujillo.

III) Sobre el equipo técnico de la Bolsa.

Durante la primera fase de la vida de la Bolsa de Trujillo, no parece que sea necesario contar con más personal estable que: un Gerente y una Secretaria.

Sobre el perfil profesional del Gerente, el experto recomienda una vez más que debe tener formación de carácter técnico (Ingeniero Industrial o Metalmeccánico) y también en gestión empresarial o administración de negocios.

Para el caso concreto de Trujillo y dado que ya hay una persona que ocupa interinamente la Gerencia, el experto formula las Recomendaciones siguientes:

- a) En el supuesto de que el Gerente en funciones fuera confirmado en el cargo y dado que no tiene formación técnica de base, se recomienda muy especialmente el reclutar un Encuestador con unos cuantos años de experiencia en industrias metalmeccánicas, con el objeto de que garantice una adecuada recogida de la información en las empresas Subcontratistas y una correcta creación de los Ficheros de la Bolsa.
- b) En el caso de que no se diera el supuesto anterior, habría que reclutar un ingeniero de las especialidades mencionadas que hubiera recibido formación en materia de gestión empresarial o que estuviera dispuesto a recibirla.

IV) Sobre el equipo de Encuestadores.

Las Recomendaciones del experto sobre este punto son las siguientes:

- a) Que los seis candidatos preseleccionados, cuyos nombres fueron facilitados al Presidente del Comité de Gestión, deberían ser sometidos a una segunda prueba con el objeto de identificar a los más idóneos para desarrollar el trabajo de encuesta.
- b) Que el número de Encuestadores que el experto recomienda contratar debería ser de tres o cuatro. número mayor de personas trabajando en el tema, podría ocasionar problemas de coordinación y de dispersión. Un número más reducido, podría alargar innecesariamente los trabajos de recogida de la información.

V) Sobre la formación y el entrenamiento de los Encuestadores

La contratación de los Encuestadores debería ser algo efectuar de forma inmediata, una vez creada formalmente la Bolsa. Sobre el programa de formación a impartirles, el experto recomienda que se siga una metodología parecida a la puesta práctica en su momento en Arequipa. Así pues, personas de BSC de Lima o del FOPEX, serían las más indicadas para ocupar de la impartición del Seminario referido en el 3.7.2.).

La pura formación teórica o conceptual es muy importante pero cuando los conceptos van seguidos de ejemplos, el aprendizaje suele mejorar. Por ello, el experto recomienda sea aprovechado el ofrecimiento de la Zonal Norte del SENATI y se se meta a todos los aspirantes a Encuestadores a unas sesiones prácticas de taller en las que tendrán la oportunidad de conocer todos los tipos de máquinas más utilizadas para el desarrollo de procesos metalmeccánicos, así como las operaciones que pueden realizarse con cada una de ellas.

Con el fin de asegurar los mejores éxitos en los trabajos de recogida de información de las industrias Subcontratistas el experto recomienda además que se desarrollen dos o tres demostraciones prácticas de visitas a industrias y de cumplimentación de Cuestionarios. Tales demostraciones podrían ser llevadas a cabo por personal especializado en estas tareas pasar encuestas a los Subcontratistas, perteneciente al FOPEX a la BSC de Lima.

6.- AGRADECIMIENTOS

Finalizado el Proyecto, el experto quiere dejar constancia de los muchos apoyos y de la gran colaboración que ha recibido de cuantas pe