

# SERVICIO DE CONSULTORIA PARA UN MODELO DE CONSORCIO DE EXPORTACION PARA EL SUBSECTOR PESQUERO PERUANO SELECCIONADO

Tema: Estudio sobre Viabilidad de Consorcios de Exportación en Pesca

Elaborado por: Carlos Yamashita Shimokawa

Orden de Servicio: N°OS13100321  
Subdirección de Promoción Comercial  
Departamento de Productos Pesqueros

## Tabla de contenidos

1. Introducción
2. Objetivos
3. Metodología
4. Análisis de sector.
5. Análisis de las principales exportaciones del sector.
  - 5.1. Evolución de las principales exportaciones.
  - 5.2. Principales exportaciones del sector.
    - 5.2.1. Análisis de la partida 03.02.
    - 5.2.2. Análisis de la partida 03.03.
    - 5.2.3. Análisis de la partida 03.04.
    - 5.2.4. Análisis de la partida 03.05.
    - 5.2.5. Análisis de la partida 03.06.
    - 5.2.6. Análisis de la partida 03.07.
    - 5.2.7. Análisis de la partida 03.08.
    - 5.2.8. Análisis de la partida 16.04.
    - 5.2.9. Análisis de la partida 16.05.
6. Lista de empresas e instituciones a entrevistar.
7. Problemática del sector pesquero peruano de consumo humado directo.
8. ¿Por qué no se unen los exportadores del sector?
9. Consorcios de exportación.
  - 9.1. Definición de consorcios de exportación.
  - 9.2. La idea de unirse como consorcio de exportación.
  - 9.3. Principales tipos de consorcios de exportación.
  - 9.4. Algunas ventajas de los consorcios de exportación.
10. Determinación de la viabilidad de consorcios de exportación dentro del sector pesquero peruano de consumo humano directo.
11. Modelo de consorcio exportación propuesto para el sector.
  - 11.1. Actividades que los exportadores están interesados a desarrollar conjuntamente.
  - 11.2. Consorcios de exportación orientados hacia los mercados internacionales.
  - 11.3. Modelo de consorcio de exportación propuesto.
  - 11.4. Principales aspectos a tener en cuenta sobre el modelo de consorcio de exportación propuesto.
  - 11.5. Principales actividades pro-mercado y pre-mercado del modelo de consorcio de exportación propuesto.
12. Implementación consorcios de exportación.
  - 12.1. Condiciones para la implementación del modelo de consorcio de exportación propuesto para el sector.

- 12.2. Características que se tienen en cuenta para constituir consorcios de exportación.
  - 12.3. Procesos para la promoción y selección de empresas interesadas en constituir consorcios de exportación.
  - 12.4. Proceso para la formación del consorcio de exportación.
  - 12.5. Tutorío y monitoreo del consorcio de exportación.
  - 12.6. Variables a controlar en los consorcios de exportación.
13. Difusión del modelo de consorcio de exportación.
  14. Lista de empresas de empresas sensibilizadas.
  15. Lista de empresas de empresas interesadas en formar parte del consorcio de exportación.
  16. Conclusiones y recomendaciones.
  17. Anexos.

## 1. Introducción

La decisión de evaluar la viabilidad de consorcios de exportación en el sector pesquero peruano de consumo humano directo se origina por la inquietud de los empresarios en asociarse y el interés del Departamento de Productos Pesqueros de PROMPERÚ para facilitar herramientas innovadoras para el desarrollo del sector.

Mediante el presente estudio, se pretende determinar la factibilidad y conveniencia de formar consorcios de exportación dentro del sector pesquero peruano de consumo humano directo. Si es factible, proponer un modelo de consorcio de exportación que permita aprovechar las ventajas de la asociatividad para la internacionalización el cual conlleve a la facilitación y desarrollo de las exportaciones pesqueras peruanas del sector. Para el modelo propuesto, se diseñará un proceso de implementación incluyendo selección de empresas, formación del consorcio de exportación y tutorío-monitoreo del consorcio de exportación.

Finalmente, se propondrá un plan para la promoción del modelo de consorcio hacia las empresas del sector y al Gobierno.

Para el desarrollo del estudio se utilizan diversas herramientas como análisis situacional, análisis de las exportaciones, encuestas, charlas-talleres interactivos y entrevistas con empresarios; a través de los cuales se obtienen información primaria y secundaria para su contrastación con la teoría de consorcios de exportación.

El estudio concluirá con la presentación de los resultados a los empresarios del sector pesquero peruano de consumo humano directo tanto en Lima como Piura; obteniéndose las listas de empresas sensibilizadas y de empresas interesadas en participar en un consorcio de exportación.

## 2. Objetivos

- 2.1. Determinar la viabilidad de formar consorcios de exportación en el sector pesquero peruano de consumo humano directo.
- 2.2. Proponer un modelo de consorcio de exportación para el sector pesquero peruano de consumo humano directo; y las condiciones y mecanismos para su implementación.
- 2.3. Proponer un sistema para promover el modelo de consorcios de exportación entre los exportadores pesqueros peruanos de consumo humano directo.

## 3. Metodología

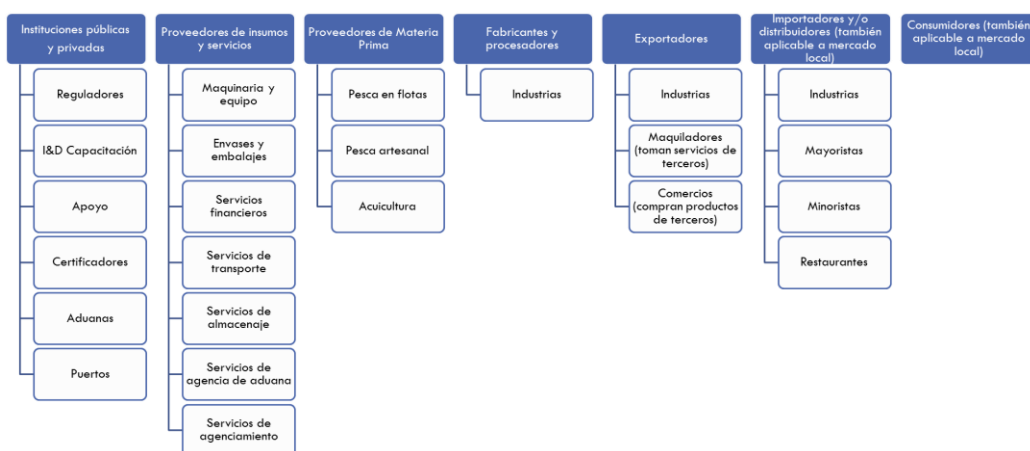
- 3.1. Recopilación y análisis de la información secundaria del sector pesquero peruano de consumo humano directo.
- 3.2. Recopilación y análisis de la información primaria del sector pesquero peruano de consumo humano directo a través de charlas/talleres interactivos y entrevistas con exportadores de dicho sector.
- 3.3. Recopilación y análisis de las expectativas e ideas de los exportadores pesqueros peruanos de consumo humano directo sobre la asociatividad y consorcios de exportación, a través de charlas interactivas, encuestas y entrevistas.

- 3.4. Contrastar las informaciones obtenidas y análisis efectuados para determinar la viabilidad de desarrollar consorcios de exportación dentro del sector pesquero peruano de consumo humano directo.
  - 3.5. Proponer un modelo de consorcio de exportación que más se adecúe a las expectativas e ideas de los exportadores peruanos pesqueros de consumo humano directo.
  - 3.6. Diseñar un modelo de consorcio de exportación propuesto.
  - 3.7. Diseñar los mecanismos para la implementación del modelo de consorcio de exportación propuesto.
  - 3.8. Diseñar un mecanismo para promover el desarrollo del modelo consorcios de exportación entre los exportadores pesqueros peruanos de consumo humano directo.
4. Análisis de sector pesquero peruano de consumo humano directo.

El Perú es uno de los países pesqueros más ricos a nivel mundial. Es uno de los principales exportadores mundiales.

Los actores principales del sector pesquero peruano de consumo humano directo se describen en el siguiente cuadro:

### MAPA DEL SECTOR



Como se puede observar en el cuadro, los exportadores de este subsector mantienen una serie de relaciones comerciales e institucionales con otras empresas (pescadores, fabricantes de maquinarias-equipos, fabricantes de envases-embalajes, proveedores de servicios financieros, proveedores de servicios de transporte local e internacional, proveedores de servicios de almacenamiento, agencias de aduanas, agentes, clientes, etc.) e instituciones (PRODUCE, Instituto Tecnológico Pesquero, Instituto del Mar del Perú, Aduanas, PROMPERU, Cámaras de Comercio, Asociaciones, Entidades Cooperantes, etc.).

El sector pesquero peruano de consumo humano directo es un sector en crecimiento. Sus exportaciones se concentran en especies como calamar, concha de abanico, jurel,

langostino, perico, anguila, basa, paiche, merluza, merlín, anchoa, pejerrey, chiri, anchoveta, pava, barracuda, caballa, tramboyo, doncella, pez espada, pez volador, tiburón, trucha, pepino de mar, abalón, erizo, navajuela, pulpo, pangasius, tilapia, bacalao, caballa, caracol, locos, dorado, atún, mero, centolla, lapa y chiri. Estas especies se exportan en diversas presentaciones como fresco o refrigerado, congelado, conserva, seco, salado, en salmuera y ahumado. En el Perú se tienen 290 plantas de procesamiento pesquero para congelado, enlatado y curado; las que se distribuyen como se muestra en el siguiente cuadro:

## PLANTAS DE PROCESAMIENTO

DEPARTAMENTO	CONGELADO	ENLATADO	CURADO	OTRAS	TOTAL	%
PIURA	59	15	7	5	86	29.66
ANCASH	11	44	3		58	20.00
CALLAO	16	13	3	2	34	11.72
ICA	11	10	8	5	34	11.72
LIMA	10	9	3		22	7.59
TACNA	8	5	2		15	5.17
AREQUIPA	7	2	1	1	11	3.79
MOQUEGUA	6	2			8	2.76
TUMBES	5			1	6	2.07
N/I	5				5	1.72
LA LIBERTAD	2	1			3	1.03
PUNO	1	2			3	1.03
JUNIN	1		1		2	0.69
LAMBAYEQUE		2			2	0.69
CAJAMARCA		1			1	0.34
TOTAL	142	106	28	14	290	100.00
%	48.97	36.55	9.66	4.83	100.00	

Fuente: PRODUCE

Este sector todavía tiene varios retos por superar que tienen que ver con las regulaciones existentes, informalidad, limitaciones de cadena de frío, oferta muy atomizada en algunos productos que genera rivalidades entre los exportadores tanto para su abastecimiento como para su comercialización, entre otros.

Según expertos, es difícil aumentar la captura de productos hidrobiológicos. Como opción estratégica, varios países incluidos China y también Perú, están apostando por la acuicultura para su consumo interno y exportación. En la actualidad, se tienen 4,089 centros de producción acuícola en todo el país distribuidos como se indican en el siguiente cuadro:

# CENTROS DE PRODUCCIÓN ACUÍCOLA

DEPARTAMENTO	CANTIDAD DE EMPRESAS ACUICOLAS	%
LORETO	679	16.61
PUNO	656	16.04
SAN MARTIN	591	14.45
MADRE DE DIOS	434	10.61
JUNIN	213	5.21
PIURA	168	4.11
AMAZONAS	143	3.50
PASCO	136	3.33
AREQUIPA	120	2.93
APURIMAC	108	2.64
AYACUCHO	107	2.62
CUSCO	106	2.59
ANCASH	103	2.52
HUANUCO	100	2.45
HUANCAVELICA	92	2.25
TUMBES	79	1.93
ICA	74	1.81
LA LIBERTAD	45	1.10
LIMA	42	1.03
UCAYALI	33	0.81
CAJAMARCA	23	0.56
TACNA	21	0.51
MOQUEGUA	12	0.29
LAMBAYEQUE	2	0.05
CALLAO	2	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>4,089</b>	<b>100.00</b>

Fuente: PRODUCE

Se comenta que el Perú debería dar más fuerza a esta actividad teniendo en cuenta que es uno de los mayores productores de harina de pescado, que viene a ser el alimento balanceado para esta industria. Otros comentan que la anchoveta debería servir como alimento para obtener otras especies que puedan generar mayor valor. También se podría otorgar mayor valor agregado a los productos, sin embargo, esto va a depender de la mejora de toda la cadena productiva.

Aunque se viene desarrollando la acuicultura, el sector pesquero peruano sigue dependiendo de la captura. En el 2013, la captura no viene siendo lo esperado reflejándose en menores exportaciones de conserva de pescado, entre otros.

Por otro lado, el mercado local de productos pesqueros ha crecido gracias al boom de la comida peruana. El Perú tiene un índice de consumo de productos pesqueros por encima del promedio mundial. Los índices de consumo de productos pesqueros a nivel mundial son bajos en muchos países, lo que representa oportunidades de exportación.

El posicionamiento que tiene el Perú como uno de los países que tiene la mejor gastronomía del mundo, podría hacer más conocidos los productos pesqueros peruanos e impulsar el desarrollo de la demanda internacional por los productos pesqueros peruanos de alto valor.

Sería importante que se genere un plan estratégico para el sector con el compromiso de todos los actores para que haya un norte definido, que no se afecte por cambios políticos, y permita la inversión y por ende el desarrollo del sector. Hay mucho por hacer y muchas estrategias que se podrían aplicar en el sector.

5. Análisis de las principales exportaciones del sector.

El análisis de las exportaciones se ha efectuado en base a partidas (4 primeros dígitos de la NANDINA) y se han considerado solamente las principales.

En base a lo indicado, se tiene que el sector pesquero peruano para consumo humano directo exporta 10 partidas cuyas descripciones son las siguientes:

CLASIFICACIÓN DE LAS EXPORTACIONES PESQUERA PERUANAS DE CONSUMO HUMANO DIRECTO (CHD) POR PARTIDAS

PARTIDA	DESCRIPCION
3.02	PESCADO FRESCO O REFRIGERADO, EXCEPTO LOS FILETE Y DEMAS CARNE DE PESCADO DE LA PARTIDA 03.04
3.03	PESCADOS CONGELADOS, EXCEPTO LOS FILETES Y PESCADOS DE LA PARTIDA 03.04
3.04	FILETES DEMAS CARNES DE PESCADO (INCLUSO PICADA) FRESCOS, REFRIGERADAS O CONGELADAS
3.05	PESCADO SECO, SALADO O EN SALMUERA; PESCADO AHUMADO, INCLUSO COCIDO ANTES O DURANTE EL AHUMADO; HARINA POLVO Y PELLETS DE PESCADO, APTOS PARA LA ALIMENTACION HUMANA
3.06	CRUSTACEOS, INCLUSO PELADOS, VIVOS, FRESCOS, REFRIGERADOS, CONGELADOS O EN SALMUERA; CRUSTACEOS AHUMADOS, INCLUSO PELADOS O COCIDOS, ANTES O DURANTE EL AHUMADO, CRUSTACEOS SIN PELAR, COCIDOS EN AGUA O VAPOR, INCLUSO REFRIGERADOS, CONGELADOS, SECOS, SALADOS O EN SALMUERA; HARINA, POLVO Y PELLETS DE CRUSTACEOS, APTOS PARA LA ALIMENTACION HUMANA
3.07	MOLUSCOS, INCLUSO SEPARADOS DE SUS VALVAS, VIVOS, FRESCOS, REFRIGERADOS, CONGELADOS, SECOS, SALADOS O EN SALMUERA; MOLUSCOS AHUMADOS, INCLUSO PELADOS O COCIDOS, ANTES O DURANTE EL AHUMADO; HARINA, POLVO Y PELLETS DE MOLUSCOS, APTOS PARA LA ALIMENTACION HUMANA
3.08	INVERTEBRADOS ACUATICOS, EXCEPTO LOS CRUSTACEOS Y MOLUSCOS, VIVOS, FRESCOS, REFRIGERADOS, CONGELADOS, SECOS, SALADOS O EN SALMUERA,; INVERTEBRADOS ACUATICOS, EXCEPTO LOS CRUSTACEOS Y MOLUSCOS, AHUMADOS, INCLUSO COCIDOS ANTES O DURANTE EL AHUMADO; HARINA, POLVO Y PELLETS DE INVERTEBRADOS ACUATICOS, EXCEPTO DE LOS CRUSTACEOS Y MOLUSCOS, APTOS PARA LA ALIMENTACION HUMANA
16.04	PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO; CAVIAR Y SUS SUCEDANEOS PREPARADOS CON HUEVAS DE PESCADO
16.05	CRUSTACEOS, MOLUSCOS Y DEMAS INVERTEBRADOS ACUATICOS PREPARADOS O CONSERVADOS

5.1. Evolución de las principales exportaciones.

Para el análisis de la evolución de las principales exportaciones (USD) se consideró los años 2008-2012:

EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES PARTIDAS DE EXPORTACIONES PESQUERAS PERUANAS CHD (USD) 2012

PARTIDA	2008	2009	2010	2011	2012
3.07	193,665,032	166,062,606	271,929,988	315,885,035	293,847,868
16.05	103,749,602	54,362,809	81,627,691	182,137,346	154,355,181
16.04	81,019,632	56,695,331	50,315,056	81,614,924	88,473,066
3.04	76,231,740	68,528,584	68,026,488	60,413,051	121,143,032
3.06	63,486,137	59,597,862	66,316,023	73,751,272	81,036,995
3.03	47,700,885	43,954,152	25,756,870	83,549,589	120,921,938
3.05	14,560,109	21,028,837	24,805,689	25,734,773	27,863,152
3.02	2,284,164	2,297,948	2,119,008	1,841,350	3,700,808
3.08	0	0	0	0	3,015,264
<b>TOTAL</b>	<b>582,697,300</b>	<b>472,528,129</b>	<b>590,896,813</b>	<b>824,927,340</b>	<b>894,357,304</b>
<b>CAMBIO (%)</b>		-19	25	40	8

Fuente: SUNAT

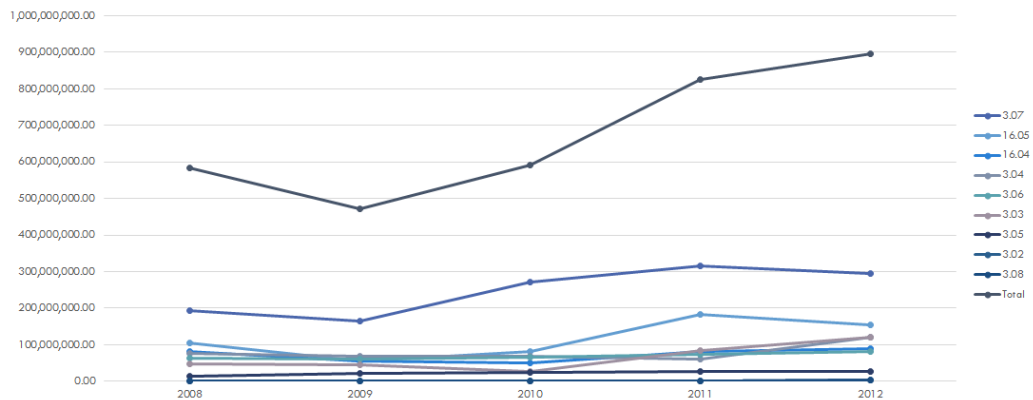
Como se puede observar, las exportaciones de moluscos, principalmente congelados, han liderado las exportaciones de productos pesqueros peruanos de consumo humano



directo en ese período; seguidos por las exportaciones de crustáceos y moluscos preparados.

Es importante resaltar el gran crecimiento que tuvieron las exportaciones de pescados congelados y los filetes frescos o refrigerados y congelados del 2011 al 2012.

### EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES PARTIDAS DE EXPORTACIONES PESQUERAS PERUANAS CHD (USD) 2012



Fuente: SUNAT

#### 5.2. Principales exportaciones del sector.

Para el análisis de las principales exportaciones se consideró el año 2012.

En el 2012 se mantuvo el liderazgo de las exportaciones de moluscos frescos, refrigerados o congelados y de las preparaciones de crustáceos, moluscos e invertebrados frescos, refrigerados o congelados:

#### PRINCIPALES PARTIDAS DE EXPORTACIONES PESQUERAS PERUANAS CHD 2012

PARTIDA	VALOR FOB (US\$)	%
03.07	293,847,868	32.86
16.05	154,355,181	17.26
03.04	121,143,032	13.55
03.03	120,921,938	13.52
16.04	88,473,066	9.89
03.06	81,036,995	9.06
03.05	27,863,152	3.12
03.02	3,700,808	0.41
03.08	3,015,264	0.34
<b>Total general</b>	<b>894,357,304</b>	<b>100.00</b>

Fuente: SUNAT

El sector pesquero peruano de consumo humano directo exportó a 103 países, siendo los mercados más importantes los siguientes:

## PRINCIPALES EXPORTACIONES PESQUERAS PERUANAS CHD POR DESTINO 2012

PAÍS	VALOR FOB (US\$)	PARTICIPACIÓN (%)
UNITED STATES	158,927,596	17.77
CHINA	127,884,330	14.30
SPAIN	105,942,170	11.85
KOREA, REPUBLIC OF	60,231,544	6.73
NIGERIA	46,399,478	5.19
VENEZUELA	42,056,785	4.70
FRANCE	41,412,250	4.63
JAPAN	29,486,033	3.30
ITALY	29,085,496	3.25
OTHERS	252,931,622	28.28
TOTAL	894,357,304	100.00

\*Exportaciones: USD900 millones.

\*Destinos: 103 países.

\*Principales destinos: 3 países (+40%).

\*Destinos poco atendidos: 58 países (–USD1 millón cada uno)

Fuente: SUNAT

El 2012 participaron 396 empresas en las exportaciones del sector pesquero peruano de consumo humano directo.

5.2.1. Análisis de la partida 03.02: pescado fresco o refrigerado, excepto los filetes y demás carne de pescado de la partida 03.04.

Los principales mercados para esta partida son:

## PRINCIPALES EXPORTACIONES: PARTIDA 03.02 POR DESTINO 2012

PAIS	VALOR FOB (US\$)	PARTICIPACION (%)
UNITED STATES	1,600,634	43.25
KOREA, REPUBLIC OF	807,654	21.82
THAILAND	428,975	11.59
VIET NAM	212,740	5.75
TAIWAN, PROVINCE OF CHINA	202,230	5.46
SPAIN	173,075	4.68
RUSIA	135,213	3.65
CAMEROON	59,005	1.59
CHINA	43,351	1.17
OTHERS	37,932	1.02
TOTAL	3,700,808	100.00

\*Exportaciones: USD3.7 millones.

\*Exportadores: 25 empresas.

\*Destinos: 12 países.

\*Destinos principales: 3 países 90%.

\*Principales productos: Mahi-mahi, jurel bacalao, mero, corvina, anchoveta, lorna, tilapia, doncella, bonito, corvina y otros.

Fuente: SUNAT

Dentro de esta partida se exportaron diferentes pescados como mahi-mahi, jurel bacalao, mero, corvina, anchoveta, lorna, tilapia, doncella, bonito, corvina y otros. Las exportaciones de esta partida están muy concentradas en Estados Unidos, el cual conjuntamente con Corea y Tailandia recibieron casi el 90% de estas exportaciones.

En esta partida participaron 25 empresas en el 2012, siendo las principales:

## PRINCIPALES EXPORTACIONES: PARTIDA 03.02 POR EXPORTADOR 2012

EXPORTADOR	VALOR FOB (US\$)	PARTICIPACION (%)
DALSUNG SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	1,341,045	36.24
AGROMARINA DEL PERU S.A.C.	463,767	12.53
DIANE¿S SEAFOODS S.A.C	375,919	10.16
EMPRESA PESQUERA OCEAN FISH S.A.C.	337,317	9.11
ARMAVI S.A.C.	295,402	7.98
OTROS	887,356	23.98
TOTAL	3,700,808	100.00

Fuente: SUNAT

Casi el 50% de las exportaciones están concentradas en dos empresas, DALSUNG y AGROMARINA. Seis empresas exportaron un volumen similar el rango superior.

5.2.2. Análisis de la partida 03.03: pescados congelados, excepto los filetes y pescados de la partida 03.04.

Los principales mercados para esta partida son:

## PRINCIPALES EXPORTACIONES: PARTIDA 03.03 POR DESTINO 2012

PAÍS	VALOR FOB	PARTICIPACIÓN (%)
NIGERIA	46,399,478	38.37
PANAMA	11,650,143	9.63
UNITED STATES	9,623,600	7.96
VENEZUELA	9,268,807	7.67
JAPAN	6,623,497	5.48
CHINA	4,941,403	4.09
RUSIA	3,427,934	2.83
BRAZIL	2,724,168	2.25
KOREA, REPUBLIC OF	2,628,021	2.17
OTHERS	23,634,888	19.55
TOTAL	120,921,938	100.00

\*Exportaciones: USD121 MILLONES.

\*Exportadores: 114 empresas.

\*Destinos: 57 países.

\*Destinos principales: Un país 40%.

\*Principales productos: trucha, perico (dorado), pejerrey, caballa, jurel, tramboyo, chiri, anchoveta, paiche y merlín.

Fuente: SUNAT

En esta partida se exportó trucha, perico (dorado), pejerrey, caballa, jurel, tramboyo, chiri, anchoveta, paiche, merlín y otros. Esta partida también está muy concentrada en un país, Nigeria. Sería aconsejable evaluar el ingreso a sus países vecinos.

En esta partida participaron 114 empresas en el 2012, siendo las principales:

## PRINCIPALES EXPORTACIONES: PARTIDA 03.03 POR EXPORTADOR 2012

EXPORTADOR	VALOR FOB (US\$)	PARTICIPACION (%)
PESQUERA DIAMANTE S.A.	22,150,989	18.32
TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	20,275,095	16.77
PESQUERA HAYDUK S.A.	8,212,564	6.79
INVERSIONES PERU PACIFICO S.A	5,280,139	4.37
AUSTRAL GROUP S.A.A	4,538,804	3.75
OTROS	60,464,347	50.00
TOTAL	120,921,938	100.00

Fuente: SUNAT

Los exportadores de esta partida están atomizados por lo que la competencia entre ellos es fuerte.

### 5.2.3. Análisis de la partida 03.04: filetes y demás carnes de pescado (incluso picada) frescos, refrigeradas o congeladas.

Los principales mercados para esta partida son:

## PRINCIPALES EXPORTACIONES: PARTIDA 03.04 POR DESTINO 2012

PAÍS	VALOR FOB (US\$)	PARTICIPACIÓN (%)
UNITED STATES	60,000,348	49.53
VENEZUELA	16,268,659	13.43
GERMANY	7,423,971	6.13
KOREA, REPUBLIC OF	5,090,017	4.20
CANADA	4,033,003	3.33
JAPAN	3,999,659	3.30
ECUADOR	3,710,569	3.06
SPAIN	2,485,374	2.05
ITALY	2,397,346	1.98
OTHERS	15,734,086	12.99
TOTAL	121,143,032	100.00

\*Exportaciones: USD121 millones.

\*Exportadores: 80 empresas.

\*Destinos: 43 países.

\*Destinos principales: 2 países +60%.

\*Principales productos: perico, merluza trucha, tilapia, anchoveta, merlín, anguila.

Fuente: SUNAT

Partida conformada por perico, merluza trucha, tilapia, anchoveta, merlín, anguila y otros. Esta partida es una de las partidas que ha tenido un gran aumento en sus exportaciones del 2011 al 2012, indica que es posible exportar producto con mayor valor agregado. Se exportó a 43 países.

En esta partida participaron 80 empresas en el 2012, siendo las principales:

## PRINCIPALES EXPORTACIONES: PARTIDA 03.04 POR EXPORTADOR 2012

EXPORTADOR	VALOR FOB (US\$)	PARTICIPACION (%)
DEXIM SRL	9,430,869	7.78
ALTAMAR FOODS PERU S.A.C.	9,358,608	7.73
CADAPE PERU S.A.	8,851,627	7.31
CORP DE INGENIERIA DE REFRIGERACION SRL	6,404,139	5.29
CORPORACION REFRIGERADOS INY SA	5,467,636	4.51
OTROS	81,630,152	67.38
TOTAL	121,143,032	100.00

Fuente: SUNAT

Los exportadores están atomizados y no existe una empresa que domine las exportaciones de esta partida.

5.2.4. Análisis de la partida 03.05: pescado seco, salado o en salmuera; pescado ahumado, incluso cocido antes o durante el ahumado; harina polvo y pellets de pescado, aptos para la alimentación humana.

Los principales mercados para esta partida son:

## PRINCIPALES EXPORTACIONES: PARTIDA 03.05 POR DESTINO 2012

PAÍS	VALOR FOB (US\$)	PARTICIPACIÓN (%)
SPAIN	13,117,802	47.08
HONG KONG	5,992,234	21.51
JAPAN	2,274,349	8.16
VIET NAM	1,429,005	5.13
CHINA	1,238,548	4.45
UNITED STATES	1,128,376	4.05
ITALY	973,717	3.49
KOREA, REPUBLIC OF	702,966	2.52
CHILE	593,611	2.13
OTHERS	412,543	1.48
TOTAL	27,863,152	100.00

\*Exportaciones: USD28 millones.

\*Exportadores: 55 empresas.

\*Destinos: 18 países.

\*Destinos principales: 2 países 70%.

\*Principales productos: Anchoa.

Fuente: SUNAT

Se exportó a 18 países. España y Hong Kong son los principales compradores. El producto principal es la anchoa.

En esta partida participaron 55 empresas en el 2012, siendo las principales:

## PRINCIPALES EXPORTACIONES: PARTIDA 03.05 POR EXPORTADOR 2012

EXPORTADOR	VALOR FOB (US\$)	PARTICIPACION (%)
COMPAÑIA AMERICANA DE CONSERVAS S.A.C.	7,187,600	25.80
BLUE PACIFICO S.A.C.	3,551,456	12.75
CORPORACION LERIBE S.A.C.	2,066,583	7.42
EXPORTACIONES RODIMAC S.A.C.	1,884,285	6.76
EL BOSQUE EMPRESA INDIVIDUAL DE R LTDA	1,608,791	5.77
OTROS	11,564,438	41.50
<b>TOTAL</b>	<b>27,863,152</b>	<b>100.00</b>

Fuente: SUNAT

Las exportaciones están dominadas por dos empresas COMPAÑÍA AMERICANA DE CONSERVAS Y BLUE PACIFICO. Existe un bloque de empresas que tienen volúmenes similares de exportación.

5.2.5. Análisis de la partida 03.06: crustáceos, incluso pelados, vivos, frescos, refrigerados, congelados o en salmuera; crustáceos ahumados, incluso pelados o cocidos, antes o durante el ahumado, crustáceos sin pelar, cocidos en agua o vapor, incluso refrigerados, congelados, secos, salados o en salmuera; harina, polvo y pellets de crustáceos, aptos para la alimentación humana.

Los principales mercados para esta partida son:

## PRINCIPALES EXPORTACIONES: PARTIDA 03.06 POR DESTINO 2012

EXPORTADOR	VALOR FOB (US\$)	PARTICIPACIÓN (%)
UNITED STATES	53,487,546	66.00
SPAIN	13,132,016	16.20
RUSIA	7,129,555	8.80
FRANCE	3,978,539	4.91
ECUADOR	789,822	0.97
NETHERLANDS	530,660	0.65
CHILE	279,957	0.35
UKRAINE	214,715	0.26
JAPAN	204,044	0.25
OTHERS	1,290,141	1.59
<b>TOTAL</b>	<b>81,036,995</b>	<b>100.00</b>

**\*Exportaciones: USD81 millones.**

**\*Exportadores: 58 empresas.**

**\*Destinos: 26 países.**

**\*Destinos principales: 2 países estados unidos y España representan el 82% del mercado. Principales productos: langostino.**

Fuente: SUNAT

El principal producto es el langostino. Estados Unidos y España fueron los líderes en esta partida representando más del 70%. Se exportó a 26 países.

En esta partida participaron 58 empresas en el 2012, siendo las principales:

## PRINCIPALES EXPORTACIONES: PARTIDA 03.06 POR EXPORTADOR 2012

EXPORTADOR	VALOR FOB (US\$)	PARTICIPACION (%)
MARINAZUL S.A.	15,668,289	19.33
CORPORACION REFRIGERADOS INY SA	12,435,639	15.35
LA FRAGATA S A	7,363,688	9.09
VIRAZON S A	5,323,667	6.57
PACIFICO AZUL SAC	3,569,412	4.40
OTROS	36,676,300	45.26
TOTAL	81,036,995	100.00

Fuente: SUNAT

Salvo dos empresas, se tiene exportadores que mantienen volúmenes similares de exportación.

- 5.2.6. Análisis de la partida 03.07: moluscos, incluso separados de sus valvas, vivos, frescos, refrigerados, congelados, secos, salados o en salmuera; moluscos ahumados, incluso pelados o cocidos, antes o durante el ahumado; harina, polvo y pellets de moluscos, aptos para la alimentación humana.

Los principales mercados para esta partida son:

## PRINCIPALES EXPORTACIONES: PARTIDA 03.07 POR DESTINO 2012

PAIS	VALOR FOB (US\$)	PARTICIPACION (%)
SPAIN	64,703,737	22.02
FRANCE	35,609,016	12.12
KOREA, REPUBLIC OF	25,621,329	8.72
UNITED STATES	24,877,760	8.47
THAILAND	21,102,691	7.18
CHINA	19,920,319	6.78
ITALY	18,357,091	6.25
VENEZUELA	16,519,309	5.62
JAPAN	11,135,300	3.79
OTHERS	56,001,316	19.06
TOTAL	293,847,868	100.00

\*Exportaciones: USD294 millones.

\*Exportadores: 22 empresas.

\*Destinos: 57 países.

\*Destinos principales: 2 países 34%.

\*Principales productos: Pota y las conchas de abanico.

Fuente: SUNAT

Se trata de la partida líder por varios años. Los principales productos son la pota y las conchas de abanico. La partida llega solo a 57 países.

En esta partida participaron 215 empresas en el 2012, siendo las principales:

## PRINCIPALES EXPORTACIONES: PARTIDA 03.07 POR EXPORTADOR 2012

EXPORTADOR	VALOR FOB (US\$)	PARTICIPACION (%)
C N C, S.A.C.	27,458,810	9.34
SEAFROST S.A.C.	19,702,722	6.71
PRODUCTORA ANDINA DE CONGELADOS SOCIEDAD	17,374,872	5.91
CORPORACION REFRIGERADOS INY SA	13,523,364	4.60
PROVEEDORA DE PRODUCTOS MARINOS SOCIEDAD	11,716,679	3.99
OTROS	204,071,421	69.45
<b>TOTAL</b>	<b>293,847,868</b>	<b>100.00</b>

Fuente: SUNAT

La competencia es fuerte, sin embargo, se presentan grupos con similares volúmenes de exportación.

- 5.2.7. Análisis de la partida 03.08: invertebrados acuáticos, excepto los crustáceos y moluscos, vivos, frescos, refrigerados, congelados, secos, salados o en salmuera; invertebrados acuáticos, excepto los crustáceos y moluscos, ahumados, incluso cocidos antes o durante el ahumado; harina, polvo y pellets de invertebrados acuáticos, excepto de los crustáceos y moluscos, aptos para la alimentación humana.

Los principales mercados para esta partida son:

## PRINCIPALES EXPORTACIONES: PARTIDA 03.08 POR DESTINO 2012

PAÍS	VALOR FOB	PARTICIPACIÓN (%)
HONG KONG	2,454,850	81.41
CHINA	167,560	5.56
KOREA, REPUBLIC OF	161,631	5.36
UNITED STATES	137,665	4.57
CANADA	87,844	2.91
SINGAPORE	5,715	0.19
<b>TOTAL</b>	<b>3,015,264</b>	<b>100.00</b>

\*Exportaciones: USD3 millones.

\*Exportadores: 22 empresas.

\*Destinos: 6 países.

\*Destinos principales: 1 país 81%.

\*Principales productos: Pepino del mar.

Fuente: SUNAT

El producto es el pepino del mar. Prácticamente un solo mercado. Se exporta sólo a seis países.

En esta partida participaron 22 empresas en el 2012, siendo las principales:



## PRINCIPALES EXPORTACIONES: PARTIDA 03.08 POR EXPORTADOR 2012

EXPORTADOR	VALOR FOB (US\$)	PARTICIPACION (%)
PESQUERA HUCOR EXPORT EIRL	1,214,324	40.27
OCTOKING EXPORT S.A.C.	880,025	29.19
EXPORTACIONES RODIMAC S.A.C.	239,915	7.96
CORPORACION PESQUERA ELIZABETH S.A.C.	170,024	5.64
GALLETTI SEAFOOD SAC	96,045	3.19
OTROS	414,931	13.76
TOTAL	3,015,264	100.00

Fuente: SUNAT

Dos empresas, PESQUERA HUCOR y OCTOKING, dominaron el mercado. Existe un grupo que tiene volúmenes de exportación pequeños y similares.

- 5.2.8. Análisis de la partida 16.04: preparaciones y conservas de pescado; caviar y sus sucedáneos preparados con hueveras de pescado.

Los principales mercados para esta partida son:

## PRINCIPALES EXPORTACIONES: PARTIDA 16.04 POR DESTINO 2012

PAÍS	VALOR FOB (US\$)	PARTICIPACIÓN (%)
CHILE	9,128,858	10.32
SPAIN	8,342,494	9.43
DOMINICAN REPUBLIC	7,627,972	8.62
GERMANY	6,749,591	7.63
COLOMBIA	6,453,088	7.29
SRI LANKA	6,199,916	7.01
PANAMA	4,368,726	4.94
ITALY	4,025,253	4.55
UNITED STATES	3,956,316	4.47
OTHERS	31,620,852	35.74
TOTAL	88,473,066	100.00

\*Exportaciones: USD88 millones.

\*Exportadores: 59 empresas.

\*Destinos: 65 países.

\*Destinos principales: No existe líder.

\*Principales productos: Conservas de sardinas, anchovetas, caballas, atún, jurel.

Fuente: SUNAT

Los principales productos son las conservas de sardinas, anchovetas, caballas, atún, jurel y otros. Se exporta a 65 países.

En esta partida participaron 59 empresas en el 2012, siendo las principales:

## PRINCIPALES EXPORTACIONES: PARTIDA 16.04 POR EXPORTADOR 2012

EXPORTADOR	VALOR FOB (US\$)	PARTICIPACION (%)
AUSTRAL GROUP S.A.A	22,909,154	25.89
ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C.	10,860,737	12.28
PESQUERA HAYDUK S.A.	8,687,680	9.82
INVERSIONES PRISCO S.A.C.	7,850,434	8.87
SEAFROST S.A.C.	7,316,166	8.27
OTROS	30,848,894	34.87
<b>TOTAL</b>	<b>88,473,066</b>	<b>100.00</b>

Fuente: SUNAT

Se observan grupos de empresas con volúmenes similares de exportación.

### 5.2.9. Análisis de la partida 16.05: crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos preparados o conservados.

Los principales mercados para esta partida son:

## PRINCIPALES EXPORTACIONES: PARTIDA 16.05 POR DESTINO 2012

PAÍS	VALOR FOB (US\$)	PARTICIPACIÓN (%)
CHINA	100,195,707	64.91
KOREA, REPUBLIC OF	25,219,926	16.34
TAIWAN, PROVINCE OF CHINA	8,434,860	5.46
JAPAN	4,493,525	2.91
UNITED STATES	4,115,353	2.67
SPAIN	3,403,617	2.21
GERMANY	2,053,423	1.33
ITALY	1,881,614	1.22
PUERTO RICO	1,182,886	0.77
OTHERS	3,374,270	2.19
<b>TOTAL</b>	<b>154,355,181</b>	<b>100.00</b>

\*Exportaciones: USD154 millones.

\*Exportadores: 93 empresas.

\*Destinos: 41 países.

\*Destinos principales: 2 destinos 81%.

\*Principales productos: pots precocida, conservas de locos, conservas de mariscos, bochetas de langostinos y conchas de abanico, pulpo en aceite y pasta de pota.

Fuente: SUNAT

Segunda partida líder cuyos principales productos son los preparados de pota (calamar gigante). Se exportó a 41 países siendo CHINA el principal destino con 65%, seguido por Corea con 16%.

En esta partida participaron 93 empresas en el 2012, siendo las principales:

## PRINCIPALES EXPORTACIONES: PARTIDA 16.05 POR EXPORTADOR 2012

EXPORTADOR	VALOR FOB (US\$)	PARTICIPACION (%)
PACIFIC FREEZING COMPANY S.A.C.	27,513,775	17.82
C N C, S.A.C.	22,684,636	14.70
PRODUCTORA ANDINA DE CONGELADOS SOCIEDAD	10,126,623	6.56
M.I.K. - CARPE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	10,043,388	6.51
CORP DE INGENIERIA DE REFRIGERACION SRL	8,699,476	5.64
OTROS	75,287,282	48.78
TOTAL	154,355,181	100.00

Fuente: SUNAT

Se tienen varias empresas que exportan volúmenes similares.

6. Lista de empresas e instituciones a entrevistar.  
Ver Anexo N°1: Lista de empresas de empresas e instituciones a entrevistar.
7. Problemática del sector pesquero peruano de consumo humado directo.

Los principales problemas que los exportadores del sector enfrentan son:

### 7.1. Políticas gubernamentales.

7.1.1. Regulaciones no apropiadas.

7.1.2. Legislación cambiante.

7.1.3. Débil autoridad sanitaria.

7.1.4. Trabas burocráticas.

7.1.5. Autorizaciones y/o aprobaciones de capacidades de plantas o productos muy lentos.

7.1.6. Falta de protección de los recursos del mar peruano (barcos extranjeros industriales pescando).

7.1.7. Temor a represalias de instituciones técnicas.

### 7.2. Disponibilidad de materia prima.

7.2.1. Disponibilidad de materia prima no predecible en fecha y cantidad.

7.2.2. Insuficiente materia prima.

7.2.3. Disponibilidad discontinua de la materia prima.

7.2.4. Estacionalidad de la materia prima.

- 7.2.5. Depredación del recurso hidrobiológico.
  - 7.3. Limitaciones infraestructura, tecnología, capacitación y financiamiento.
    - 7.3.1. Poca innovación de productos.
    - 7.3.2. Problemas de tecnología para desarrollar nuevos productos y/o empaques.
    - 7.3.3. La mayoría de las embarcaciones no cuentan con infraestructura de conservación de pescado (cámaras de frío y productores de hielo).
    - 7.3.4. Poca infraestructura (maquinaria y tecnología) para elaboración de productos de consumo directo (productos con valor agregado).
  - 7.4. Insuficiente información de mercados.
    - 7.4.1. Falta de difusión de los precios de los productos similares o equivalentes.
  - 7.5. Informalidad del sector.
  - 7.6. Elevados costos logísticos.
    - 7.6.1. Altos costos de embarque.
  - 7.7. Gran rivalidad en la comercialización.
    - 7.7.1. Canibalismo con la atención a clientes (precios).
    - 7.7.2. Materia prima cara.
    - 7.7.3. Muchas empresas exportadoras.
    - 7.7.4. Limitaciones para atender la demanda mundial en volumen.
    - 7.7.5. Misma oferta comercial a los mismos destinos.
    - 7.7.6. Mucha competencia.
  - 7.8. Insuficiente promoción de la demanda local.
    - 7.8.1. No hay promoción de consumo de pescado en la sierra y selva.
  - 7.9. Experiencias negativas en asociatividad.
    - 7.9.1. No respeto de acuerdos, individualismo.
  - 7.10. Temor a consolidar cargas de exportación.
8. ¿Por qué no se unen los exportadores del sector?

- 8.1. No se conocen o frecuentan los empresarios del sector.  
Los exportadores del sector tienen muy poca comunicación entre ellos. Se reúnen en eventos organizados principalmente por promperú pero no se interrelacionan. Sin embargo, la mayoría está interesada en reunirse periódicamente.
- 8.2. Desconocimiento o dudas sobre consorcios de exportación.  
Pocos exportadores del sector tienen conocimiento sobre consorcio de exportación pero necesitan de una institución que los motive y/o apoye para la formación de los mismos. Para los demás exportadores se requiere desarrollar una campaña de sensibilización sobre conceptos y ventajas de constituir consorcios de exportación.
- 8.3. Desconfianza entre los exportadores.  
Han habido malas experiencias “asociativas” en el pasado que limitan a los exportadores del sector a constituir consorcios de exportación. Por ello, es importante que los primeros consorcios de exportación del sector sirvan como modelos de éxito, por lo que su formación debe priorizar el desarrollo de las bases de confianza con reglas y controles bien definidos. Se requiere que una institución acompañe a los consorcios desde sus fases iniciales.
- 8.4. Falta de tiempo.  
La falta de tiempo es una excusa que se soluciona con la programación de las actividades en forma ejecutiva. Los exportadores del sector pueden encontrar al consorcio como una herramienta que les ayude a solucionar varios problemas que le distraen su tiempo.
- 8.5. Competencia.  
El consorcio de exportación puede ayudar a reducir la competencia mediante interrelación de sus integrantes y utilización de estrategias creativas conjuntas.
- 8.6. Diferentes condiciones de cada empresa.  
Los consorcios de exportación se constituyen con empresas que sean homogéneas entre sí.

Todas estas razones negativas se pueden revertir si se sigue un proceso adecuado para la formación de consorcios de exportación y con el acompañamiento de una entidad facilitadora.

## 9. Consorcios de exportación.

### 9.1. Definición de consorcios de exportación.

Es una alianza voluntaria de empresas con el propósito de incrementar y/o facilitar sus exportaciones, manteniendo cada una su independencia y autonomía.

### 9.2. La idea de unirse como consorcio de exportación.

Se deben de dar algunas de las siguientes condiciones para que la empresa genere la idea de unirse como consorcio de exportación:

- 9.2.1. Promoción de la estrategia de consorcio de exportación por instituciones facilitadoras.

- 9.2.2. La empresa tiene conocimiento sobre qué es el consorcio de exportación.
- 9.2.3. La empresa tiene referencia sobre consorcios de exportación existentes.
- 9.2.4. La empresa tiene comunicaciones con algunas empresas del sector donde opera.
- 9.2.5. La empresa pertenece a conglomerado, cluster, distrito industrial, gremio y/o asociación.

### 9.3. Principales tipos de consorcios de exportación.

Existen varios criterios para clasificar a los consorcios de exportación. Se les puede clasificar:

#### 9.3.1. Por su modo de operación:

##### 9.3.1.1. Consorcio de exportación de promoción.

El principal objetivo de este tipo de consorcio de exportación es la promoción internacional conjunta de los productos de las empresas que lo integran. Las negociaciones y exportaciones las realiza cada empresa independientemente. El consorcio de exportación de promoción se crea por un contrato simple el cual no es necesario inscribirlo en Registros Públicos.

##### 9.3.1.2. Consorcio de exportación de venta.

El principal objetivo de este tipo de consorcio de exportación es la venta internacional conjunta de los productos de las empresas que lo integran. Usualmente, se constituye una nueva empresa (consorcio de exportación de venta con contabilidad independiente). Las promociones, negociaciones y exportaciones las realiza la nueva empresa.

En el Perú se puede formar un consorcio de exportación de venta sin contabilidad Independiente en la cual se nomina a un operador del consorcio (una de las empresas del consorcio) quién puede actuar en nombre del consorcio incluso para la compra-venta de productos y servicios, sustentando las transacciones con las otras empresas del consorcio a través de Documentos de Atribución. El consorcio de exportación de venta sin contabilidad independiente se crea por contrato simple el cual no es necesario inscribirlo en Registros Públicos (Anexo N°2: Consorcios sin contabilidad independiente).

#### 9.3.2. Por la gama de productos que ofrece:

##### 9.3.2.1. Consorcios de exportación de productos competidores.

Es la unión de empresas que exportan productos similares con la finalidad de ofrecer al mercado mayores volúmenes de estos productos como consorcio de exportación. Este tipo de consorcio de exportación es útil cuando los clientes requieran de mayor cantidad que una sola empresa puede ofrecer.

##### 9.3.2.2. Consorcios de exportación de productos complementarios.

Como su nombre lo indica, es la unión de empresas que exportan productos complementarios con la finalidad de ofrecer al mercado una gama amplia de

productos como consorcio de exportación. Este tipo de consorcio de exportación es útil cuando los clientes requieren una mayor variedad de productos de una sola empresa para reducir su costo transaccional.

#### 9.3.3. Por su ubicación geográfica:

##### 9.3.3.1. Consorcios de exportación regionales.

Es la unión de empresas que se encuentran en una sola región. La administración de este tipo de consorcio es más sencilla.

##### 9.3.3.2. Consorcios de exportación multiregionales.

Es la unión de empresas que se encuentran en diferentes regiones. La administración de este tipo de consorcio es más compleja.

##### 9.3.3.3. Consorcios de exportación en país de origen.

Como su nombre lo indica, es el consorcio constituido en el país de origen.

##### 9.3.3.4. Consorcios de exportación en país destino.

Los consorcios de exportación también se pueden constituir en el extranjero. Esta constitución se origina a través de la implantación comercial.

#### 9.3.4. Por su sostenibilidad en el tiempo:

##### 9.3.4.1. Consorcios de exportación blandos.

Son consorcios de exportación cuyos objetivos son a corto-mediano plazo.

##### 9.3.4.2. Consorcios de exportación duros.

Son consorcios de exportación cuyos objetivos son a mediano-largo plazo.

Generalmente, los consorcios de exportación vienen a ser una mezcla de los tipos descritos.

La selección de los tipos de consorcios de exportación es flexible por lo que un consorcio de exportación puede pasar de un tipo a otro dependiendo de los acuerdos de sus integrantes. Por ejemplo, empresas competidoras pueden acordar que cada empresa aporte determinada presentación de producto con lo cual el consorcio de exportación que se forme sea de productos complementarios.

La clasificación más relevante es por el modo de operación del consorcio. A continuación, se presenta un gráfico el cual indica que el consorcio de exportación de promoción es el que tiene un modo de operación más simple. El consorcio de venta sin contabilidad independiente (SCI) asume más funciones y responsabilidades, mientras que el consorcio con contabilidad independiente (CCI) se convierte en el brazo exportador de las empresas para los mercados seleccionados.

## TIPOS DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN POR SU MODO DE OPERACIÓN



En líneas generales, la comparación de las actividades de los consorcios de exportación de promoción y consorcios de exportación de venta es como sigue:

### CE PROMOCION- CE VENTA SCI – CE VENTA CCI

Actividades	CE Promoción	CE Venta SCI: Operador del Consorcio (máximo 3 años)	CE Venta CCI: Empresa Nueva
Investigación de Mercado	Consorcio	Consorcio (contrato a través del operador)	Consorcio
Prospección de Mercado	Consorcio	Consorcio (contrato a través del operador)	Consorcio
Misión Comercial	Consorcio	Consorcio (contrato a través del operador)	Consorcio
Otras actividades promocionales	Consorcio	Consorcio (contrato a través del operador)	Consorcio
Negociación con Clientes	Cada empresa	Consorcio (contrato a través del operador)	Consorcio
Conclusión de contrato con cliente	Cada empresa	Consorcio (contrato a través del operador)	Consorcio
Financiamiento para atender contrato de cliente	Cada empresa	Según acuerdo	Según acuerdo
Compra de productos a empresas	N/A	Consorcio (contrato a través del operador)	Consorcio
Negociación con proveedores	Cada empresa	Consorcio (contrato a través del operador)	Consorcio
Compra a proveedores	Cada empresa	Consorcio (contrato a través del operador)	Consorcio
Pago a proveedores	Cada empresa	Consorcio (contrato a través del operador)	Consorcio
Producción	Cada empresa	Cada empresa	Cada empresa
Exportación al cliente (embarque)	Cada empresa	Consorcio (contrato a través del operador)	Consorcio
Cobranza a cliente	Cada empresa	Consorcio (contrato a través del operador)	Consorcio
Responsabilidad con el cliente (reclamos)	Cada empresa	Consorcio (contrato a través del operador)	Consorcio
Promoción de venta local	Consorcio	Consorcio (contrato a través del operador)	Consorcio
Negociación para venta local	Cada empresa	Consorcio (contrato a través del operador)	Consorcio
Venta local	Cada empresa	Consorcio (contrato a través del operador)	Consorcio
Contabilidad	Cada empresa	Cada empresa, utilización de documentos de atribución	Consorcio
Tributación	Cada empresa	Cada empresa, utilización de documentos de atribución	Consorcio
Coordinación con instituciones de apoyo	Consorcio	Consorcio (contrato a través del operador)	Consorcio
Capacitación	Consorcio	Consorcio (contrato a través del operador)	Consorcio
Desarrollo tecnológico	Consorcio	Consorcio (contrato a través del operador)	Consorcio

#### 9.4. Algunas ventajas de los consorcios de exportación.

##### 9.4.1. Permiten aumentar la oferta exportable de un producto.

Al formar un consorcio de exportación entre empresas que exportan productos similares, la oferta exportable del consorcio se incrementa. La mayor oferta exportable puede hacer más atractivo al consorcio ante el importador extranjero debido a que no tendría que negociar con varias empresas para cubrir sus necesidades.

##### 9.4.2. Permiten ofrecer una gama de productos.

Al formar un consorcio de exportación entre empresas que exportan productos complementarios, el consorcio ofrece una mayor gama de productos. Esta mayor gama de productos puede hacer más atractivo al consorcio ante el importador extranjero debido a que no tendría que negociar con varias empresas para cubrir sus necesidades.

##### 9.4.3. Permiten mayor poder negociación con otros actores del sector.



Al formar un consorcio de exportación, el poder de negociación ante proveedores y clientes es mayor debido a la mayor representatividad.

9.4.4. Permiten mayor acceso a entidades cooperantes.

Las entidades cooperantes tienden a proporcionar apoyo a grupos de empresas en lugar de empresas individuales. Por ello, es más factible que un consorcio de exportación se vea beneficiado por el apoyo de estas entidades.

9.4.5. Permiten buscar soluciones conjuntas a problemas comunes del sector.

Las reuniones entre los empresarios de los consorcios permiten identificar problemas comunes y elaborar estrategias conjuntas para resolverlos.

9.4.6. Permiten investigar y hallar nuevas oportunidades de mercado.

Los costos de investigación de mercado de los consorcios se reparten entre las empresas del consorcio de exportación con lo cual pueden realizar mayores actividades para aprovechar las oportunidades de mercado.

9.4.7. Permiten facilitar la introducción a nuevos mercados y levantar las barreras de ingreso.

Las empresas comparten costos de certificaciones o agentes locales con lo cual pueden introducirse con mayor facilidad en los nuevos mercados.

9.4.8. Reducir costos y esfuerzos de promoción internacional.

Al tener mayor poder de negociación como consorcio, pueden obtener mejores precios y/o condiciones.

9.4.9. Permiten implementar estrategias de comercialización más agresivas.

El intercambio de comunicación entre los integrantes del consorcio facilita la generación de ideas y por lo tanto permite establecer estrategias más agresivas.

9.4.10. Permiten controlar el abastecimiento de la materia prima.

Las empresas del consorcio pueden acordar realizar compras conjuntas de la materia prima con lo cual podrían conseguir mejores precios, condiciones y controlar su calidad.

9.4.11. Permiten establecer alianzas estratégicas internacionales

Al incrementar su oferta exportable o su gama de productos, el consorcio se vuelve más atractivo para los compradores del exterior. Esta situación puede generar el interés de estos compradores en establecer alianzas estratégicas con el consorcio.

10. Determinación de la viabilidad de consorcios de exportación dentro del sector pesquero peruano de consumo humano directo.

En el mapeo del sector se encontró que los exportadores pueden realizar varias actividades pre-mercado conjuntamente y en beneficio mutuo. Asimismo, considerando que el consumo per cápita de productos hidrobiológicos de varios países está por debajo del promedio, existe una gran potencialidad de mercado.

A través del análisis de las exportaciones del sector, mostró que existen varios mercados no atendidos o poco atendidos los cuales pueden ser desarrollados por los consorcios de

exportación, sin afectar a sus exportaciones actuales y permitiendo el desarrollo de la base de confianza para futuros retos de mayor inversión y riesgo.

En las charlas-talleres, la problemática de los exportadores del sector. Generalmente, los problemas comunes son la causa para constituir consorcios de exportación. Varios problemas comunes están relacionados con las actividades de pre-mercado y pro-mercado por lo que la formación del consorcio de exportación es una buena estrategia para resolverlos.

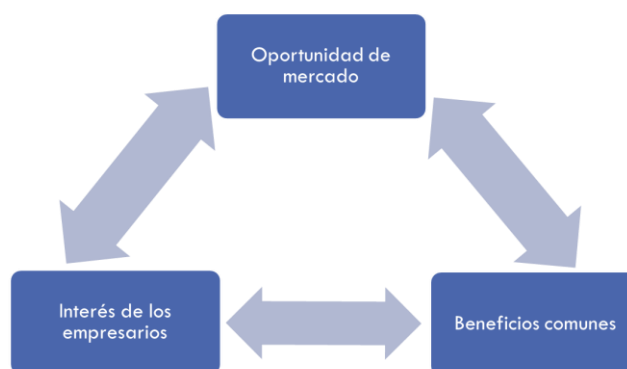
Las encuestas nos mostraron que los exportadores tienen poca comunicación entre ellos y también que están interesados en reunirse periódicamente. Asimismo, confirmó su interés en realizar actividades pre-mercado y pro-mercado conjuntamente.

La mayoría de las entrevistas reconfirmaron el interés de formar consorcios de exportación y proporcionaron ideas para enfocar los consorcios de exportación hacia las necesidades de los exportadores.

Las reuniones de coordinación con Promperú nos permitieron reflexionar sobre algunos temas y efectuar los ajustes correspondientes.

Considerando los resultados obtenidos, se puede afirmar que el consorcio de exportación es viable para el sector. Su desarrollo depende de la promoción de esta estrategia competitiva y de la voluntad de los exportadores del sector de unirse.

## ¿PORQUÉ ES VIABLE EL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN PARA EL SECTOR PESQUERO PERUANO DE CHD?



En vista de que existe poca comunicación entre los exportadores del sector, el rol de Promperú como promotor y facilitador de la formación de consorcios de exportación es muy importante.

La difusión de esta estrategia a la totalidad de las empresas del sector y el desarrollo de una base de datos de empresas interesadas permitirá determinar la masa crítica para iniciar la formación de consorcios de exportación.

### 11. Modelo de consorcio exportación propuesto para el sector.

11.1. Actividades que los exportadores están interesados a desarrollar conjuntamente.

De las charlas-talleres y entrevistas con los exportadores del sector se seleccionaron las siguientes actividades:

- 11.1.1. Estandarizar la calidad de los productos y lograr buen posicionamiento en los mercados internacionales.
- 11.1.2. Desarrollo de mercados y productos.
- 11.1.3. Desarrollar mercados sostenibles.
- 11.1.4. Consolidar oferta exportable.
- 11.1.5. Negociación unificada con clientes.
- 11.1.6. Negociación unificada con entidades reguladoras y técnicas del gobierno.
- 11.1.7. Negociación unificada con proveedores.
- 11.1.8. Capacitación conjunta.
- 11.1.9. Inteligencia comercial.
- 11.1.10. Promoción comercial.
- 11.1.11. Inversiones conjuntas.
- 11.1.12. Reducción de costos logísticos.
- 11.1.13. Reducción de costos de certificación.
- 11.1.14. Compartir información tecnológica.
- 11.1.15. Influir en la protección de la materia prima.
- 11.1.16. Conseguir financiamiento para proyectos.
- 11.1.17. Unificar estrategias de comercialización.
- 11.1.18. Implantación comercial.

La mayoría de los exportadores del sector tienen mayor inclinación a compartir las actividades luego de la compra de la materia prima y antes de las negociaciones y exportaciones.

Por ello, el consorcio de exportación de promoción es el más recomendable para iniciar con la implementación de esta estrategia en el sector. La ventaja es que este tipo de consorcio es más simple y tiene menos riesgo para las empresas. Posteriormente, se puede avanzar un paso más y llegar a que las negociaciones sean conjuntas manteniendo las exportaciones por cada exportador. Finalmente, se puede llegar al consorcio de exportación de venta en donde las exportaciones también las efectúe el consorcio. Todo va a depender como se desarrolle la base de confianza entre los integrantes del consorcio.

11.2. Consorcios de exportación orientados hacia los mercados internacionales.

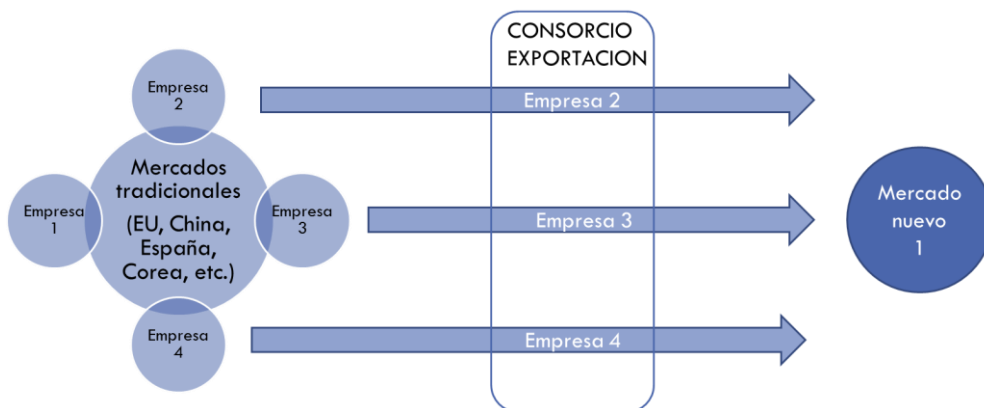
Los consorcios de exportación deben estar orientados hacia el mercado. Del análisis de las exportaciones del sector, se encontró que existen varios mercados nuevos o poco atendidos a los cuales los consorcios pueden dirigir sus esfuerzos. Esto permite expandir los mercados internacionales, disminuir la competencia entre los exportadores en los mercados tradicionales y conseguir mejores precios y/o condiciones. Es decir, aplicar la estrategia del Océano Azul. La ventaja de seleccionar estos mercados es evitar conflictos con los mercados actuales de las empresas, teniendo en cuenta la gran rivalidad existente entre las empresas del sector. Posteriormente, los integrantes del consorcio pueden acordar cooperar en sus mercados actuales.

Estrategia de Océano Rojo	Estrategia de Océano Azul
Competir en mercados ya existentes	Crear nuevos espacios de mercado
Vencer a la competencia	Volver a la competencia irrelevante
Explotar la demanda ya existente	Crear y capturar nueva demanda
Escoger entre costo y diferenciación	Procurar un mejor costo y una mayor diferenciación

11.3. Modelo de consorcio de exportación propuesto.

Considerando lo anterior, se propone el modelo CONSORCIO DE EXPORTACIÓN TIPO PROMOCIÓN ORIENTADO HACIA MERCADOS NUEVOS O MERCADOS POCO ATENDIDOS.

### MODELO DE CONSORCIO DE EXPORTACIÓN PROPUESTO



#### 11.4. Principales aspectos a tener en cuenta sobre el modelo de consorcio de exportación propuesto.

##### 11.4.1. Legal-Contable-Tributario:

Contrato simple que no requiere inscribirse en registros públicos y que puede presentarse a la Sunat. Cada una de las empresas integrantes del consorcio no son afectadas en sus procesos contables y tributarios debido a que exportan directamente. Los costos fijos (sueldo del Gerente del Consorcio, sueldo Coordinador del Consorcio y otros) y gastos puntuales (en caso de que sean compartidos por las empresas) para el desarrollo de los planes de acción pueden ser descontados de las contabilidades de cada empresa a través de Documentos de Atribución a través de un operador (para ello se tiene que registrar el contrato de Consorcio en Sunat, el cual es válido solo para 3 años). Otra alternativa para descontar los costos fijos y gastos puntuales es la constitución de una nueva empresa o asociación civil, que en futuro puede servir para exportar a nuevos mercados como consorcio de venta con contabilidad independiente.

##### 11.4.2. Administrativo:

Está compuesto por el Concejo Directivo (conformado por los integrantes del consorcio), Gerente del Consorcio y Coordinador del Consorcio.

El Concejo Directivo es responsable de las decisiones y acuerdos.

El Gerente del Consorcio es responsable de administrar el consorcio y materializar los acuerdos. En algunos consorcios, el gerente podría adicionalmente realizar las labores del coordinador.

El Coordinador del Consorcio es responsable de la agenda y actas de cada reunión, así como de apoyar al gerente.

##### 11.4.3. Comercial-Marketing:

El consorcio de exportación coordina y/o efectúa la investigación del mercado, prospección del mercado, misiones comerciales y otras actividades en pro-mercado hasta antes de la negociación con clientes.

Los integrantes del consorcio negocian independiente y directamente con los clientes potenciales; consiguen los pedidos, consiguen su financiamiento, adquieren materia prima, procesan, exportan y gestionan el pago. El consorcio de exportación puede establecer algunas medidas que los integrantes deben de respetar para las actividades mencionadas como precios mínimos, fichas técnicas unificadas, controles de calidad pre-embarque, comisiones a favor del consorcio entre otras.

##### 11.4.4. Operativo-logístico:

El consorcio de exportación opera como una reunión de directorio. Los integrantes del consorcio se reúnen semanalmente con el gerente del consorcio y coordinador del consorcio para desarrollar temas de agenda y tomar acuerdos que se registran en actas y generan acciones a ser desarrolladas por el gerente del consorcio con el apoyo del coordinador del consorcio.

#### 11.5. Principales actividades pro-mercado y pre-mercado del modelo de consorcio de exportación propuesto.

Las actividades pro-mercado del modelo de consorcio de exportación propuesto están relacionadas principalmente a la selección de los mercados nuevos o poco atendidos y posterior investigación y acercamiento a dichos mercados. La selección puede ser

efectuado por benchmarking u otra herramienta. El consorcio debe decidir la mejor forma de efectuar la investigación de mercado y otras actividades para llegar a los clientes potenciales.

## PRINCIPALES ACTIVIDADES PRO-MERCADO DEL MODELO DE CONSORCIO DE EXPORTACIÓN PROPUESTO



El consorcio debe de determinar las actividades pre-mercado más convenientes para ellos siendo las principales las siguientes:

## PRINCIPALES ACTIVIDADES PRE-MERCADO DEL MODELO DE CONSORCIO DE EXPORTACIÓN PROPUESTO



El modelo de consorcio de exportación propuesto debe estar anclado a una entidad que le proporcione ventajas, que el integrante del consorcio perdía si lo abandona. Las ventajas pueden ser acceso al portal, marca de respaldo, apoyo en certificaciones únicas, seguro de exportación, apoyo de oficinas comerciales en el exterior, control de calidad, etc.

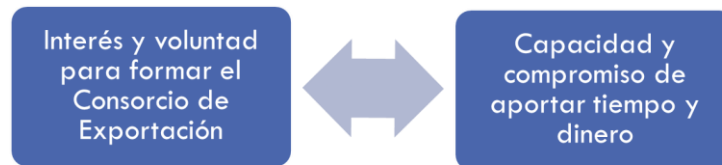
### 12. Implementación consorcios de exportación.

#### 12.1. Condiciones para la implementación del modelo de consorcio de exportación propuesto para el sector.

12.1.1. Interés de los empresarios para constituir el consorcio de exportación.

12.1.2. Voluntad de los empresarios en invertir tiempo y dinero para desarrollar el consorcio de exportación (participar en reuniones y costear gastos del consorcio).

## CONDICIONES QUE DEBEN CUMPLIR LAS EMPRESAS QUE DESEEN FORMAR CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

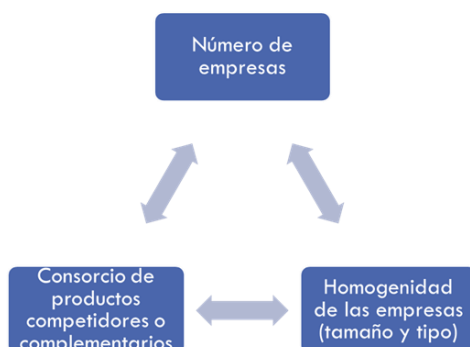


### 12.2. Características que se tienen en cuenta para constituir consorcios de exportación.

- 12.2.1. El número de empresas del consorcio de exportación no sea más de 10. Mientras el tamaño de las empresas es más grande, habría menos integrantes en el consorcio.
- 12.2.2. El tamaño de las empresas interesadas en constituir el consorcio de exportación sea homogéneo. El criterio para la selección del tamaño es el volumen de exportaciones para el modelo de consorcio de exportación propuesto. En el proceso de pre-selección se pueden considerar otros criterios adicionales.
- 12.2.3. Los productos de las empresas interesadas en constituir el consorcio sean homogéneos (para consorcios de exportación de productos competidores) o sean complementarios (para consorcios de exportación de productos complementarios).
- 12.2.4. El tipo de actividad de cada empresa del consorcio debe ser similar para evitar que se formen otros tipos de asociaciones.
- 12.2.5. Las oficinas gerenciales y comerciales, preferiblemente se encuentren en la misma región. Se recomienda que el Gerente General o Gerente de Comercio Internacional de las empresas participen en las reuniones de formación del consorcio de exportación. Por lo tanto, se debe considerar en qué lugar a cada empresa le interesaría que sean las reuniones del consorcio.

En caso de grupos de empresas que no cumplan algunas de las características indicadas, se deberá evaluar y confirmar la viabilidad de constituir consorcio de exportación entre ellas.

## CARACTERÍSTICAS QUE SE TIENEN EN CUENTA PARA FORMAR UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN



12.3. Procesos para la promoción y selección de empresas interesadas en constituir consorcios de exportación.

12.3.1. Sensibilización de empresas sobre consorcios de exportación.

12.3.2. Registro de empresas interesadas en formar consorcios de exportación (Anexo N°3: Hoja de registro de empresas interesadas en formar consorcios de exportación).

12.3.3. Clasificación de empresas interesadas en formar consorcios de exportación.

12.3.4. Pre-selección de empresas interesadas en formar consorcios de exportación en base a ubicación geográfica, tamaño, tipo de negocio y productos.

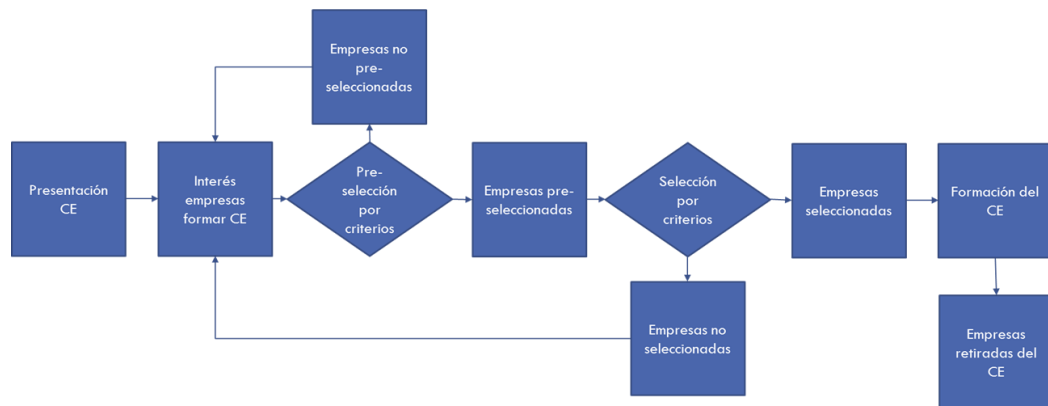
12.3.5. Reunión con empresas pre-seleccionadas para formar un consorcio de exportación específico con la finalidad de conocer los motivos que los impulsa a formar el consorcio de exportación y determinar la afinidad de las empresas.

12.3.6. Recopilación de datos de las empresas y evaluación de las mismas a través de entrevista con su gerencia general y gerencia de comercio internacional, visita a sus instalaciones administrativas/productivas.

12.3.7. Selección final de empresas que forman el consorcio de exportación en base a mercados interesados en desarrollar, afinidad, información de central de riesgo, confirmación de datos y resultados de la reunión con se gerencia general y gerencia de comercio internacional y visita a oficina/planta.



## PROCESO PARA LA PROMOCIÓN Y SELECCIÓN DE EMPRESAS INTERESADAS EN FORMAR CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN



### 12.4. Proceso para la formación del consorcio de exportación.

#### 12.4.1. Primera reunión del consorcio de exportación:

12.4.1.1. Presentación de empresas.

12.4.1.2. Presentación del proceso que van a seguir las empresas para desarrollar sus actividades como consorcio de exportación: definir su estructura organizacional, elaboración del Plan Estratégico Participativo-PEP (visión, misión, objetivos, planes de acción) e implementación de los planes de acción.

12.4.1.3. Presentación los requerimientos para formar consorcio de exportación: tiempo (reuniones) y dinero (gerente-coordinador del consorcio y reuniones).

12.4.1.4. Presentación de la mecánica de las reuniones: agenda, actas. determinar lugar, fecha y hora de reuniones semanales. Asistencia y puntualidad. Participación en las reuniones. Generación de indicadores. Tutorío y monitoreo.

12.4.1.5. Definir lugar, fecha y hora de reuniones semanales.

12.4.1.6. Entrega de fichas de empresa (Anexo N°4: Modelo de ficha de empresa).

#### 12.4.2. Segunda reunión del consorcio de exportación:

12.4.3. Devolución de ficha de empresa completada.

12.4.4. Definir Nombre del consorcio.

12.4.5. Nominar al concejo directivo.

12.4.6. Definir el perfil del gerente del consorcio y coordinador del consorcio.

12.4.7. Definir cuota para gastos fijos del consorcio.

12.4.8. Entrega de acuerdo de confidencialidad (Anexo N°4: Modelo de carta de compromiso y confidencialidad), contrato de consorcio de exportación (Anexo N°5: Modelo de contrato de consorcio) y reglamento interno (Anexo N°6: Modelo de reglamento interno).

12.4.9. Tercera reunión del consorcio de exportación:

12.4.10. Firma de acuerdo de confidencialidad, contrato de consorcio de exportación y reglamento interno inicial.

12.4.11. Contratación del gerente del consorcio y coordinador del consorcio.

12.4.12. Programación del Plan Estratégico Participativo-PEP.

12.4.13. Reuniones para la elaboración del Plan Estratégico Participativo-PEP.

12.4.14. Reuniones para desarrollo de los Planes de Acción del Plan Estratégico Participativo-PEP.

## PROCESO PARA LA FORMACIÓN DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN



12.5. Tutorío y monitoreo del consorcio de exportación.

La promoción de la formación de consorcios de exportación es recomendable que sea efectuada por instituciones y que éstas apoyen en la sensibilización y selección de empresas para los consorcios a formarse; y los acompañen en este proceso con presencia en todas las reuniones iniciales, reduciendo su presencia de poco a poco pero siempre manteniendo el monitoreo.

## TUTOREO Y MONITOREO DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN



## TUTOREO Y MONITOREO DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN

ACTIVIDADES	APOYO EN TUTOREO (%)	APOYO EN MONITOREO (%)
Promoción para la formación de Consorcios de Exportación	100%	
Selección de empresas para Consorcios de Exportación	100% (*)	
Primeras Reuniones del Consorcio de Exportación	100%	100%
Reunión(es) de elaboración del PEP	100%-75%	100%
Reunión de priorización de Planes de Acción	100%-75%	100%
Reuniones de ejecución de Planes de Acción	50%-25%	100%

(\*) salvo que se presenten empresas que deseen consorciarse entre ellas

TUTOREO = Acompañamiento en reuniones del Consorcio.

MONITOREO = Coordinación con Gerente y Empresarios. Evaluar indicadores del desempeño del Consorcio.

### 12.6. Variables a controlar en los consorcios de exportación.

El consorcio de exportación debe ser abierto, es decir, pueden salir y entrar empresas. Las empresas pueden retirarse por motivos propios o retiradas por el incumplimiento de los acuerdos. El consorcio puede invitar a empresas para que se integren, si lo estima conveniente.

Cada consorcio debe establecer las variables a controlar como asistencia y puntualidad en las reuniones, pagos de cuotas establecidas, respeto de acuerdos y reglamento interno.

Durante los procesos de tutorío y monitoreo se llevarán indicadores sobre el nivel de cohesión, capacidad de planeación, grado de organización interna, incremento de infraestructura, capacidad de vinculación con entidades de apoyo y volumen de las exportaciones de los integrantes y del consorcio (Anexo N°8: Modelo cuadro de evaluación de avances).

### 13. Difusión del modelo de consorcio de exportación.

Los actores principales de los consorcios de exportación son las empresas. Por ello, las actividades de difusión deben estar orientadas hacia ellas. Algunas empresas se encuentran

dentro de agrupaciones como conglomerados, clusters, distritos industriales, gremios y asociaciones lo que facilita la difusión y los procesos de selección de empresas. Para empresas que no se encuentren dentro de agrupaciones, la difusión puede ser efectuada a través de convocatorias por regiones.

La forma más recomendada para difundir el modelo es mediante charlas de sensibilización en las cuales se informe el concepto y las ventajas de formar consorcios de exportación. Las charlas de sensibilización se pueden organizar a través de convocatorias a agrupaciones o empresas del sector ubicadas en regiones específicas.

También podría efectuarse a través de encuestas y posteriormente convocar a los interesados a reuniones de sensibilización.

Aparte de las empresas, es importante difundir la estrategia de consorcio de exportación al gobierno con la finalidad de desarrollar un marco legal que promueva la constitución de los consorcios de exportación.

También es importante la difusión de la estrategia de consorcios de exportación entre los profesionales para contar con personas capaces para formar consorcios de exportación y gerenciar los mismos. Para esta labor, es relevante la participación de las universidades en incluir el tema de la asociatividad y consorcios de exportación dentro de la malla de estudios de carreras relacionadas con la administración de negocios y comercio internacional.

Finalmente, sería recomendable que Promperú, como entidad promotora de las exportaciones peruanas, promueva prioritariamente a los consorcios de exportación dentro de su portal electrónico, eventos y otras actividades.

#### 14. Lista de empresas e instituciones sensibilizadas.

Se sensibilizaron las siguientes empresas e instituciones:

ACUICOLA LOA PAICHES  
APROSECHURA  
AUSTRAL GROUP  
CAMARA DE COMERCIO DE LIMA  
CETUS  
CLAJOMA SEAFOOD  
COINREFRI  
COLAN FISH  
CONAISA INTERNACIONAL  
CONGELDOS MARINOS TACNA  
CONSERVAS DEL MAR  
CONSORCIO MI CAUTIVO  
CONSORCIO PESQUERO EL FERROL  
CONSULTOR (MARTIN CALLE)  
COPEINCA  
CORPORACION REFRIGERADOS INY  
DUPIU PERU  
FERNANDEZ  
FREEKO PERU  
FRIOMAR  
FROZEN PRODUCTS

FRUTOS ECOLÓGICOS DEL PERU  
GALSER  
INVERSIONES REGAL  
MANEX FISH  
MARINAZUL  
MVP ENTERPRISE SRL  
OCEAN FISH  
PERU PACIFICO  
PERU VENDE.COM  
PERUPEZ  
PESQUERA DIAMANTE  
PESQUERA RIBAUDO  
PEZ DE EXPORTACION  
PROANCO  
PRODUMAR  
REFRIGERADOS FISHOLG & HIJOS  
SANTA CLARA FRUITS  
SEAFROST  
SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS  
SOCIEDAD NACIONAL DE PESQUERIA  
UNIVERSIDAD DE PIURA (UDEP)  
VELEBIT

Observamos que algunas empresas tenían conocimiento básico del concepto de consorcio de exportación pero pocas conocían en detalle sobre la estrategia de consorcio de exportación.

La mayoría de empresas mostraron interés en reunirse y/o constituir consorcios de exportación y en iniciar con el tipo más básico (consorcio de exportación de promoción).

Algunas empresas aportaron buenas ideas para el diseño del modelo de consorcio de exportación.

15. Lista de empresas interesadas en formar parte del consorcio de exportación (con las observaciones respectivas).

CLAJOMA SEAFOOD  
COLAN FISH  
CONSORCIO MI CAUTIVO  
CORPORACION REFRIGERADOS INY  
DUPIU PERU  
FERNANDEZ  
FRIOMAR  
FREEKO PERU  
MVP ENTERPRISE  
OCEAN FISH  
PERUPEZ  
PESQUERA RIBAUDO  
REFRIGERADOS FISHOLG & HIJOS  
SEAFROST

Como se puede observar, hay varias empresas interesadas en formar consorcios de exportación. Algunas empresas informaron que ya tienen una idea con quiénes constituir consorcio de exportación (no necesariamente con empresas que han participado en los procesos de sensibilización).

Es probable que algunas empresas adicionales confirmen su interés en un futuro cercano.

## 16. Conclusiones y recomendaciones.

16.1. El proyecto se concentró en Lima y Piura. Sería recomendable, replicar el proyecto en otras regiones para cubrir todo el sector.

16.2. El proyecto tuvo mayor receptividad de parte de los exportadores de productos pesqueros congelados de consumo humano directo.

16.3. En vista del crecimiento de la producción acuícola, sería conveniente evaluar la constitución de consorcios de exportación entre estos productores.

16.4. Es recomendable levantar información de las empresas del sector que tengan infraestructura productiva (congelado, enlatado, curado y otras) de cada región para determinar la viabilidad de formar consorcios de exportación entre ellos.

16.5. Con la finalidad de apoyar el crecimiento de las empresas del sector y considerando que varias medianas y grandes empresas del sector crecieron a través de la maquila, se podría constituir consorcios de exportación entre empresas que no tienen infraestructura productiva propia dependiendo de los objetivos de las empresas que tengan interés en constituirlos.

16.6. Sería conveniente considerar el aplicar la estrategia de consorcio de exportación para apoyar a exportadores pequeños.

16.7. Existen varias actividades pre-mercado y pro-mercado que los exportadores del sector pueden realizar como consorcio de exportación y en beneficio mutuo.

16.8. Existen mercados no explotados o no explotados adecuadamente que representan una oportunidad para los consorcios de exportación.

16.9. El consorcio de exportación tiende a disminuir la competencia en el sector debido a la comunicación continua entre los empresarios y a la diversificación de mercados, permitiendo obtener mejores precios y/o condiciones.

16.10. El consorcio de exportación conformado adecuadamente por empresas que les dediquen tiempo y dinero, administrado ejecutivamente y con empresarios que busquen el beneficio mutuo tienen mayor potencialidad de alcanzar el éxito.

16.11. El tutorio y monitoreo del consorcio de exportación por una entidad externa es muy importante para garantizar su éxito.

16.12. El consorcio de exportación conformado adecuadamente por empresas que les dediquen tiempo y dinero; administrado ejecutivamente y con empresarios que busquen su beneficio mutuo tiene muchas posibilidades de éxito.

- 16.13. El tutoreo y monitoreo del consorcio de exportación por una entidad externa es muy importante para garantizar su éxito.
- 16.14. Se requiere que una entidad que promueva la constitución de consorcios de exportación y seleccione a las empresas interesadas. Es difícil que se constituyan consorcios de exportación sin este apoyo.
- 16.15. Los consorcios de exportación pueden propiciar la constitución de asociaciones civiles sin fines de lucro y asociaciones de consorcios.
- 16.16. La disolución del consorcio de exportación no necesariamente significa que el consorcio ha fracasado sino que los objetivos por lo cuales fue constituido han sido cumplidos por lo que no se requiere del consorcio.

Anexo N°1: Lista de empresas de empresas e instituciones a entrevistar.

EMPRESA	RUC	REPRESENTANTE - 1	CARGO	TELEFONO	FAX	DIRECCION	DISTRITO	CIUDAD	E-mail 1	WEB	PRINCIPAL MERCADO
ACUICULTURA Y PESCA S.A. ACUAPESCA	20136740551	JORGE ENRIQUE SAZ FERNANDEZ	GERENTE GENERAL	(+51) (1) 479-2999 (+51) (1) 479-2634 (+51) (043) 41-1600 (+51) (043) 41-1894	(+51) (1) 368-0887	OFIC. LIMA: AV. RICARDO ELIAS APARICIO Nº 541 OF. 14 RINCONADA ALTA PLANTA: CARRIERA PANAMERICANA NORTE Km. 38.3 ZONA DE CULTIVO: PLAYA GUAYTUNA	LA MOLINA CAYMA	Lima 12 Ancash	acuapes@infonegocio.net.pe	www.acupesca.com	FRANCIA, USA, ITALIA, GRAN BRETAÑA, ESPAÑA.
AGUICOLA SECHIN S.A.	20381706789	GERARDO GUERRERO BEDOYA	GERENTE GENERAL	(+51) (1) 434-3485	NO TIENEN	CALLE OSA MAYOR N° 180 URB. LOS GRANADOS	SURCO	Lima 33	acuicolasechin@yahoo.com	NO TIENEN	EUROPA, FRANCIA
ALAMESA S.A.C.	2050858128	CESAR ARENAS LINARES	GERENTE GENERAL	(+51) (1) 255-3900 (+51) 998 786 483	(+51) (1) 255-3901	AV. DEL PINAR Nº 134 OFIC. 1002	SURCO	Lima 33	alamesa@alamesa.com.pe	NO TIENEN	ASIA, USA
AQUACULTIVOS DEL PACIFICO S.A.C.	20508651695	RAUL SORIANO DENEGRÉ	DIRECTOR	(+51) (1) 319-4800 (+51) 998 183 956	NO TIENEN	AV. FASEO DE LA REPUBLICA N° 4044	MIRAFLORES	Lima 18	marista@b.com.pe	NO TIENEN	FRANCIA
CONGELADOS PACIFICO S.A.C.	20324235401	DIRECTOR GERENTE	ANIBAL URTEAGA FIDOL	(+51) (1) 651-2603 (+51) (1) 651-2604 (+51) (1) 651-2605 (+51) (072) 54-2214	(+51) (1) 651-2606 (+51) (072) 54-2214	OFICINA: IRON MARTIR JOSE OLAYA Nº 201 OFIC. 702 (Alt. Cdra 1 de Av. Parí) PLANTA: CARRIERA PANAMERICANA NORTE Km. 1254 LOS CERREOS	MIRAFLORES TUMBES	Lima 18 Tumbes	gco@conpasca.com	NO TIENEN	USA
CULTIMARINE S.A.C.	20519330874	JAVIER FERNANDO CACERES LOAYZA	GERENTE GENERAL	(+51) (1) 314-6101	(+51) (1) 314-6956	PARGUE ALFREDO MALDONADO Nº 145 - MAGALLAN VIEJA	PUEBLO LIBRE	Lima 21	marlene.valderrama@pe.squeranatalia.com	www.cultimarine.com	FRANCIA
EMPRESA PESQUERA OCEAN FISH S.A.C.	20369649443	LUZ BREÑA DE CARDENAS	GERENTE GENERAL	(+51) (1) 434-1896	NO TIENEN	CALLE LAS PECANAS Nº 112 RESIDENCIAL MONTERRECO LA MOLINA - CDRA. 7 AV LOS FRUTALES	LA MOLINA	Lima 12	oceanfish@terra.com.pe	NO TIENEN	MIAMI
EXPORTACIONES MIRSA EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA / EXPORTACIONES MIRSA E.I.R.L.	20519791413	MIGUEL AGUILER COTRINA ORNA	GERENTE GENERAL Y EXPORTACIONES	(+51) (1) 221-6794 (+51) (052) 31-5000	(+51) (1) 421-8048 (+51) (052) 31-5000	OFICINA: CALLE AUGUSTO TAMAYO Nº 154 OFIC. 48 PLANTA: CALLE RUFINO ALBARACIN Nº 447 ASOCIACION PARA GRANDE	SAN IGIDRO TACNA	Lima 27 Tacna	exportaciones@olvosperu.com	www.olvosperu.com	HONG KONG
FROZEN PRODUCTS CORPORATION S.A.C.	20504729908	ADOLFO MUÑO MACHER	GERENTE GENERAL	(+51) (1) 263-6735 (+51) (1) 263-6739	(+51) (1) 263-6736	IRON JORGE CASTRO HARRISON Nº 651 - URB. SAN MIGUELITO	SAN MIGUEL	Lima 32	frozen@terra.com.pe	www.frozen.com.pe	EUROPA
GAM CORP S.A.	20308491081	CESAR ARENAS LINARES	DIRECTOR	(+51) (1) 572-0336 (+51) (1) 555-9505 207-5100 2075100	(+51) (1) 572-0336 jwama 36 (+51) (1) 572-0589	AV. DEL PINAR Nº 134 - OFIC. 1002 - URB. CHAGARILLA DEL ESTANQUIL	SOTO DE SURCO	Lima 33	gam@gamcorp.com.pe	www.gamcorp.com.pe	NO ESTAN EXPORTANDO
ILARI S.A.C.	20421772968	JORGE C. DE LA CRUZ	GERENTE GENERAL	(+51) (1) 214-2035 (+51) (1) 214-2411 (+51) (1) 212-4130 (+51) (073) 39-2651	(+51) (1) 467-4219 (+51) (073) 39-2651	OFICINA: PASAD SOLARI 104 OF. 101-A, ESQUINA AV. PEDRO DE OSMA Nº 218 PROCESSING PLANTA: QUEBRADA YALE Nº 220-224 ZONA INDUSTRIAL TALARA, PIURA	BARRANCO TALARA	Lima 04 Piura	nocoo@ilari.com ilari1973@hotmail.com	www.ilari.com	UCRANIA, LITUANIA, ESPAÑA, ITALIA, FILIPINAS, VIETNAM, MALASIA, CHINA, COREA, JAPON, SINGAPUR, SUD AFRICA
INVERSIONES PRISCO S.A.C.	20517834255	HUGO VERNAL MERLUZZI	GERENTE GENERAL	(+51) (1) 202-1111 ext. 289 (+51) (056) 54-5002	(+51) (1) 447-5605 (+51) (056) 54-5000	OFICINA PRINCIPAL: CALLE SIETE N° 229 URB. RINCONADA BAJA DIRECCION FISCAL: AV. LA MOLINA N° 7810, URB. EL SAUCE DE LA RINCONADA PLANTA: CARRIERA PARACAS KM 18.5 - PRISCO	LA MOLINA PISCO	Lima 12	hberger@prisco.com	www.prisco.com.pe	ESPAÑA, ITALIA, GRECIA, BELGIA, ALEMANIA, MARRUECOS, BRASIL, USA
INVERSIONES Y COMERCIO INTERNACIONAL S.R.L.	20518226259	GERARDO ANGEL RAMIREZ ANAYA	GERENTE GENERAL	(+51) (1) 251-3469	(+51) (1) 251-3469	IRON SANTA RITA Nº 301	CHORRILLOS	Lima 9	aida@alimentosqueseros.com.pe	www.alimentosqueseros.com.pe	URUGUAY, PANAMA, CHILE, COLOMBIA
LA FRAGATA S.A.	20332627216	BRUNO PASINI LANCIF	GERENTE GENERAL	(+51) (1) 441-3191	(+51) (1) 222-2574	CALLE LORO NELSON Nº 419- OFIC. 303	MIRAFLORES	Lima 18	brunop@lafragata.com.pe	NO TIENEN	USA
LANGOSTINERA TUMBES S.A.C.	20219179264	CARMEN ROSA DIAZ	GERENTE GENERAL	(+51) (1) 324-4283 (+51) (1) 9-1870-9099	(+51) (1) 628-0974	AV. NICOLAS ARROLA Nº 1811 PRISO 3	LA VICTORIA	Lima 13	carmenreyes@langostineratumbes.com	NO TIENEN	USA
MARINAZUL S.A.	20513632569	WALTER JOHN CARLSON CUGLEVAN	GERENTE GENERAL	(+51) 693*6380 (+51) 972 730 025 ryc		FRANCISCO GREAÑA N° 155	LA VICTORIA	Lima 13	wcarlson@marinazul.com	www.marinazul.com.pe	
MULTISERVICIOS OCEANO EIRL	20324540684	CESAR CAMPOS PARODI	GERENTE GENERAL	(+51) (1) 425-5842 (+51) (1) 426*6339 (+51) (56) 79-6705	(+51) (1) 425-5842	OFICINA: JR. SUECIA Nº 1224 OFIC. 303 - URB. SAN RAFAEL PLANTA: AV. FERMIN TANGUIS Nº 2	LIMA PISCO	Lima 01 Ica	ms_oceano@hotmail.com		UNION EUROPEA
NEMO CORPORATION S.A.C.	20432683339	RAUL OMAR VALENCIA CRUZ	GERENTE GENERAL	(+51) (1) 479-2424	(+51) (1) 368-0887	AV. RICARDO ELIAS APARICIO Nº 541 OF. 14 RINCONADA ALTA	LA MOLINA	Lima 12	acuapes@infonegocio.net.pe	www.acupesca.com	FRANCIA, USA, ITALIA, USA, GRAN BRETAÑA, ESPAÑA.
PACIFIC FREEZING COMPANY S.A.C.	20305673669	HUEY MINN CHU	GERENTE VENTAS	(+51) (1) 437-0614 (+51) (1) 437-0615 (+51) (1) 437-0616	(+51) (1) 358-8784 (+51) (1) 358-7160	LIMA: AV. JAVIER PRADO ESTE Nº 4065 PLANTA: PAITA: ZONA INDUSTRIAL II DE PAITA, MZ.B. LOTF. 4 PLANTA SULLANA: ZONA INDUSTRIAL II SULLANA, MZ. D. LOTF. 1	SURCO PAITA SULLANA	Lima 33 Piura	huyey@pacificfreezing.com	www.pacificfreezing.com	ASIA, EUROPA, NORTE AMERICA, CENTRO AMERICA, SUR AMERICA.



EMPRESA	RUC	REPRESENTANTE - I	CARGO	TELEFONO	FAX	DIRECCION	DISTRITO	CIUDAD	E-mail 1	WEB	PRINCIPAL MERCADO
PERUPEZ S.A.C.	20502257634	DARIO ALVITES DIESTRA (+51) 99 400 3406	GERENTE GENERAL	(+51) (1) 221-0117 (+51) (1) 441-3006	(+51) (1) 221-0117 (+51) (73) 85-8405	OFICINA: LAS CASTAÑITAS Nº 155 - OF. 102 - SAN ISIDRO PLANTA: AV. PIURA Nº 109 MANCORA	SAN ISIDRO	PIURA Lima 27	alvites@perupez.com	www.perupez.com	
PERUVIAN AQUACULTURE COMPANY	20517793982	JOSE ERNESTO MUÑOS	GERENTE GENERAL	(+51) (1) 652-4949 (+51) (1) 715-2040	No tiene	CALLE PACARITAMBO Nº 270	SAN BORJA	Lima 41	jemunoz@peruvianaquaculture.com	www.peruvianaquaculture.com	
PERUVIAN SEA FOOD S.A.	20206228815	FERNANDO GALLEN MONTOLLA	GERENTE GENERAL	(+51) (1) 459-9530 (+51) (1) 434-2930 (+51) (1) 434-2950 (+51) (1) 719-4888	(+51) (1) 242-1989 (+51) (1) 435-9530	AV. LA ENCALADA Nº 1388 OFC. 201, URB. MONTEERICO	SGTO. DE SURCO	Lima 33	psae@food@pff.com.pe	www.penumarketplaces.com/ peruviansseafood	ASIA Y EUROPA
PESQUERA CENTINELA S.A.C.	20278966004	LUIS FALCONE RIOS	GERENTE GENERAL	(+51) (1) 719-4888		AV. PASO DE LA REPUBLICA Nº 2520	LINCE	Lima	ctraverso@centinela.com.pe		CHINA
PESQUERA DIAMANTE S.A.	20159473148	FERNANDO RIBAUDO BERNALES	DIRECTOR	(+51) (1) 513-2000 Anexo 2022	(+51) (1) 513-2003 (+51) (1) 513-2004	CALLE AMADOR MERINO REINA Nº 307 EDIFICIO NACIONAL PISO 12	SAN ISIDRO	Lima 27	albarra@diamante.com.pe sales@diamante.com.pe	www.diamante.com.pe	
PESQUERA EXALMAR S.A.	20380336384	ROSSANA ORTIZ RODRIGUEZ	DIRECTOR & GERENTE GENERAL	(+51) (1) 441-4420	(+51) (1) 441-4643	AV. PAZ SOLDAN Nº 170, OF. 701 - SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	Lima 27	cvillanueva@exalmar.com.pe	www.exalmar.com.pe	
PESQUERA NIVAMA S.A.C.	20525360815	RODOLFO PACHECO ARENAS	GERENTE GENERAL	(51) (1) 441-5990 (51) (1) 222-4588	(51) (1) 441-5990 (51) (1) 222-4588	OFICINA: CALLE LOS ZORRALES Nº 160 PLANTA: SUB LOTE " A" S/N Z. I. III SECTOR TIERRA COLORADA	SAN ISIDRO PAITA	Lima 27 Piura	gerencia@grupopacheco.com	www.nivamasac.com	CHINA
PESQUERA RIBAUDO S.A.	20505607831	PATRICIA TIZON ACHA	GERENTE GENERAL	(+51) (1) 421-4621 (+51) (1) 221-4054 444-4444	(+51) (1) 441-5202 445-5857	CALLE LOS COLIBRES Nº 104	SAN ISIDRO	Lima 27	jribaud@pesqueraribaud.com	www.pesqueraribaud.com	USA, ASIA, EUROPA, AMERICA DEL CENTRO
PREMIUM FISH S.A.C.	20426458188	MAXIMO CESAR TORRES MAZA	GERENTE GENERAL	(+51) (1) 479-2424 (+51) (1) 479-2999	(+51) (1) 368-0887	AV. RICARDO ELIAS APARICIO Nº 141 OF. 14 RIBONADADA ALTA	LA MOLINA	Lima 12	acuapes@infonegocio.net.pe	www.acuapesca.com	FRANCIA, USA, ITALIA, USA, GRAN BRETAÑA, ESPAÑA.
PRODUPESCA S.A.C.	20518000951	ANTONIO ANTEZANO (+51) 99 4221855	DIRECTOR	(+51) (1) 241-4512 (+51) (1) 243-2656	(+51) (1) 447-3621	CALLE RAMON RIBEYRO Nº 286 DPTO. 1	MIRAFLORES	Lima 18	aantezano@produpeasca.com	www.produpeasca.com	
PROVEEDORA DE PRODUCTOS MARINOS S.A.C. - PRODUMAR	20483957590	GERARDO CARRERA SAENZ	GERENTE GENERAL ADJUNTO	(+51) (1) 475-0340 (+51) (073) 51-1888 (+51) (073) 61-1449	(+51) (1) 475-0340 (+51) (073) 51-1815 (+51) (073) 61-2355	OFICINA LIMA: CALLE REDY Nº 321 - SAN BORJA (Al. Cofra. 32 Av. Aucabon) PLANTA: ZONA INDUSTRIAL II, M2 "A", LOTE 3	SAN BORJA PAITA	Lima 41 Piura	egarcia@produmar.com	www.produmar.com	ESPAÑA, PORTUGAL, BELGICA, FRANCIA, JAPON, TAILANDIA, KOREA, USA
SEA PROTEIN S.A.	20509375853	AUGUSTO GUERRA TANOHUYE	GERENTE GENERAL	(+51) (1) 619-6500 anexo 205	(+51) (1) 336-6143	AV. MATERIALES Nº 2475	CERCADO	Lima 01	amoreno@seaprotein.com.pe	www.seaprotein.com.pe	FRANCIA
SERCOSTA S.A.C.	20512857869	FERNANDO RODA OSTERLING	GERENTE COMERCIAL	(+51) (1) 422-8890 (+51) (1) 422-8895	(+51) (1) 422-8889	AV. LAS CAMELIAS Nº 491 OF. 402	SAN ISIDRO	Lima 27	sercosta@sercosta.net	www.sercosta.net	EUROPA, USA, PORTUGAL, VENEZUELA.
TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A. / TASA	20100971772	HUMBERTO SPEZIANI (+51) 999 902 636	ASESOR DE LA ALTA GERENCIA	(+51) (1) 611-1400 (+51) (1) 705-4200 (+51) 831*5498	(+51) (1) 611-1401 (+51) (1) 705-4282	OFICINA: CALLE LAS BESONAS Nº 441 OF. 352 PLANTA: AV. NESTOR GAMBETTA km. 14.1 CARRETERA VENTANILLA - CALLAO	SAN ISIDRO CALLAO	Lima 27 01	cpimilios@tasa.com.pe mbresca@tasa.com.pe	www.tasa.com.pe	EUROPA, AFRICA, SUDAMERICA
UMI FOODS S.A.C.	20523319605	FRANCISCO ANDRES TAKAHASHI IGUCHI	GERENTE GENERAL	(+51) (1) 715-0319 (+51) (1) 715-0507	NO TIENEN	JIRON ALFREDO MALDONADO Nº 795 OF. 401 (CUADRA 5 AV. SUCRE)	PUEBLO LIBRE	Lima 21	dmaravi@umifoods.com	www.umifoods.com	ASIA, USA, ESPAÑA
VEIRA PERU S.A.	20341167508	JUAN MANUEL GOMEZ	GERENTE GENERAL Y COMERCIAL	(+51) (1) 421-8200	(+51) (1) 422-7992 (+51) (1) 421-8200 anexo 201	AV. EMILIO CAVENECIA Nº 225, OFC. 317	SAN ISIDRO	Lima 27	vieira_peru@terra.com.pe	www.vieira.es	ESPAÑA



## MODULO 2

### CONTABILIDAD DE CONSORCIO SIN CONTABILIDAD INDEPENDIENTE

HECTOR CHAVEZ CHAVEZ



#### COMO SE MANEJA TRIBUTARIAMENTE UN CONSORCIO SIN CONTABILIDAD INDEPENDIENTE

NEUTRALIDAD  
TRIBUTARIA

SEGÚN LAS NORMAS TRIBUTARIAS EL CONSORCIO SIN CONTABILIDAD, NO SE ENCUENTRA AFECTA A LOS IMPUESTOS DE RENTA E IGV, EN LA MEDIDA QUE EL OPERADOR CONTROLE Y DISTRIBUYA LOS INGRESOS Y GASTOS

REGISTRO DE  
OPERACIONES

LAS OPERACIONES DE COMPRAS Y VENTAS LO REALIZA EL OPERADOR CON SU N° DE RUC Y LO REGISTRA EN DOS LIBROS COMPLEMENTARIOS PARA EL GRUPO (R. VENTAS Y COMPRAS)

DISTRIBUCION A  
LOS PARTICIPES

EL OPERADOR CADA MES DISTRIBUYE LOS RESULTADOS DE INGRESOS Y GASTOS A LOS PARTICIPES, MEDIANTE DOCUMENTO DE ATRIBUCION

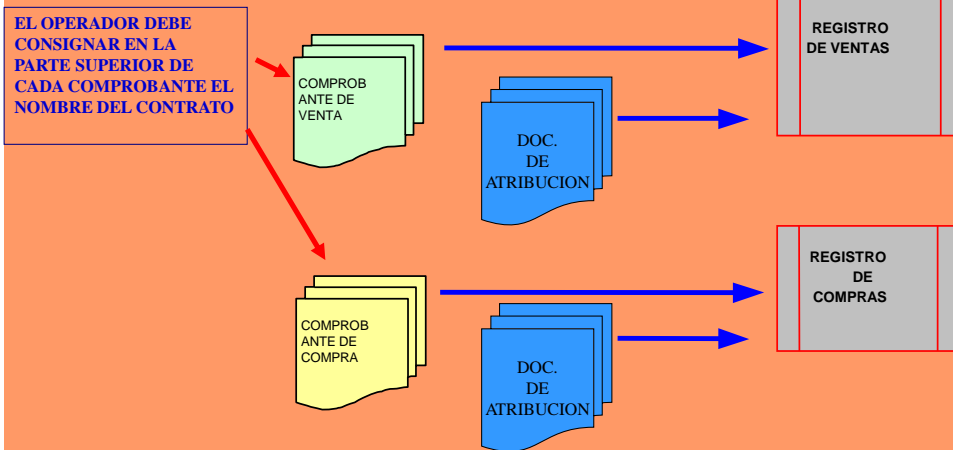
LIQUIDACION

CADA PARTICPE RECIBE SU CUOTA DE PARTICIPACION Y LO SUMA A SUS RESULTADOS INDIVIDUAL Y LIQUIDA INDEPENDIEMENTE SUS IMPUESTOS

## RESPONSABILIDAD DEL OPERADOR

REPRESENTAR AL CONSORCIO EN TODO Y CONTROLAR LAS OPERACIONES DEL GRUPO  
DISTRIBUIR OPORTUNAMENTE LOS RESULTADOS DE INGRESOS Y EGRESOS A LOS PARTICIPES

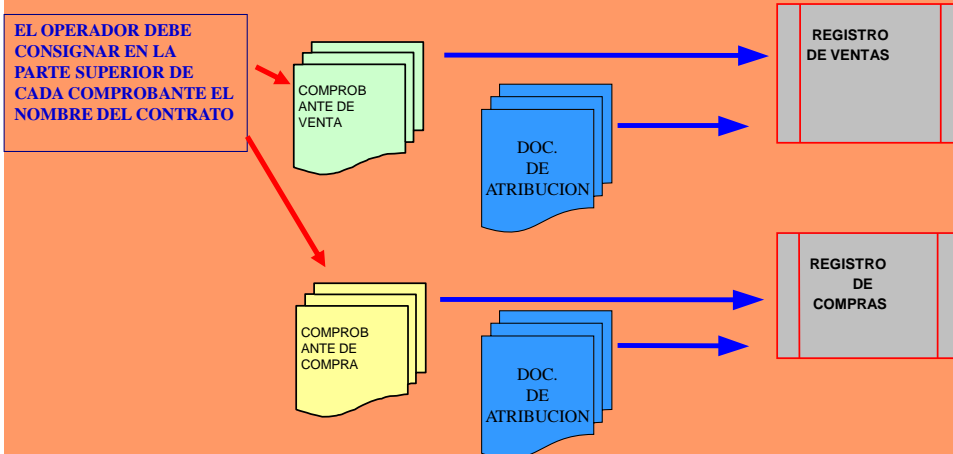
### REGISTROS CONTABLES DEL OPERADOR



## RESPONSABILIDAD DEL OPERADOR

REPRESENTAR AL CONSORCIO EN TODO Y CONTROLAR LAS OPERACIONES DEL GRUPO  
DISTRIBUIR OPORTUNAMENTE LOS RESULTADOS DE INGRESOS Y EGRESOS A LOS PARTICIPES

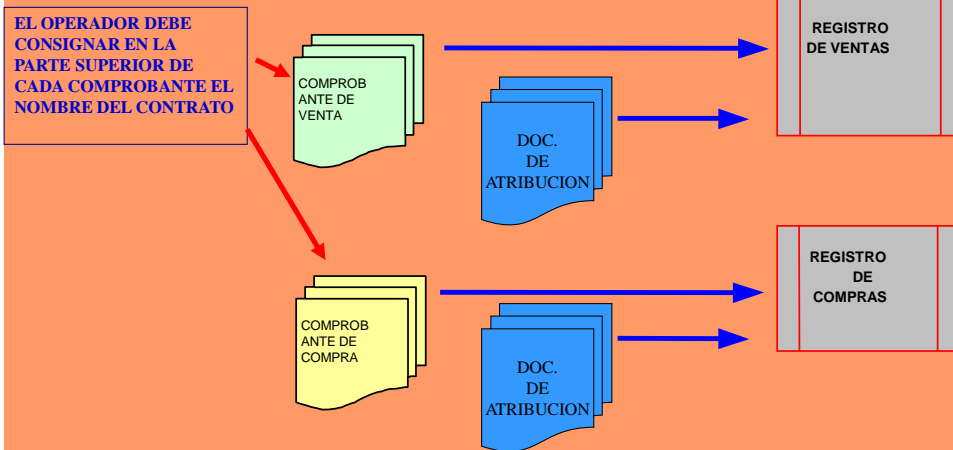
### REGISTROS CONTABLES DEL OPERADOR



## RESPONSABILIDAD DEL OPERADOR

REPRESENTAR AL CONSORCIO EN TODO Y CONTROLAR LAS OPERACIONES DEL GRUPO  
DISTRIBUIR OPORTUNAMENTE LOS RESULTADOS DE INGRESOS Y EGRESOS A LOS PARTICIPES

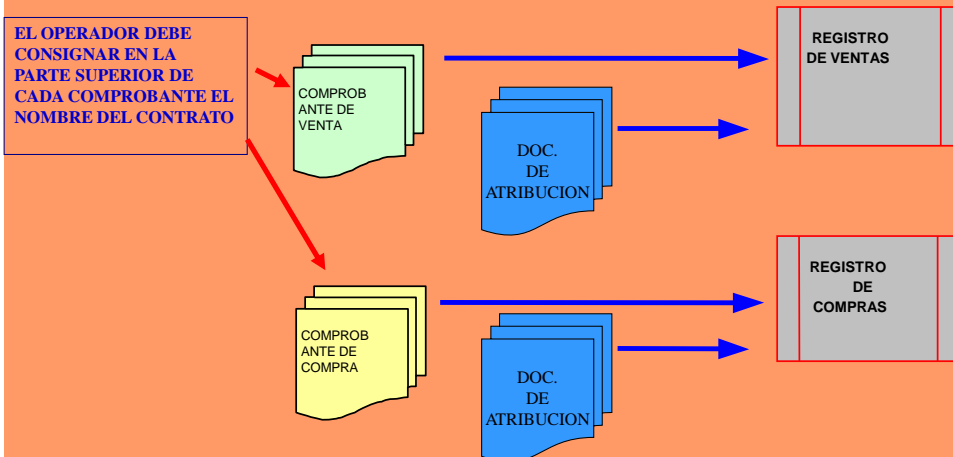
### REGISTROS CONTABLES DEL OPERADOR



## RESPONSABILIDAD DEL OPERADOR

REPRESENTAR AL CONSORCIO EN TODO Y CONTROLAR LAS OPERACIONES DEL GRUPO  
DISTRIBUIR OPORTUNAMENTE LOS RESULTADOS DE INGRESOS Y EGRESOS A LOS PARTICIPES

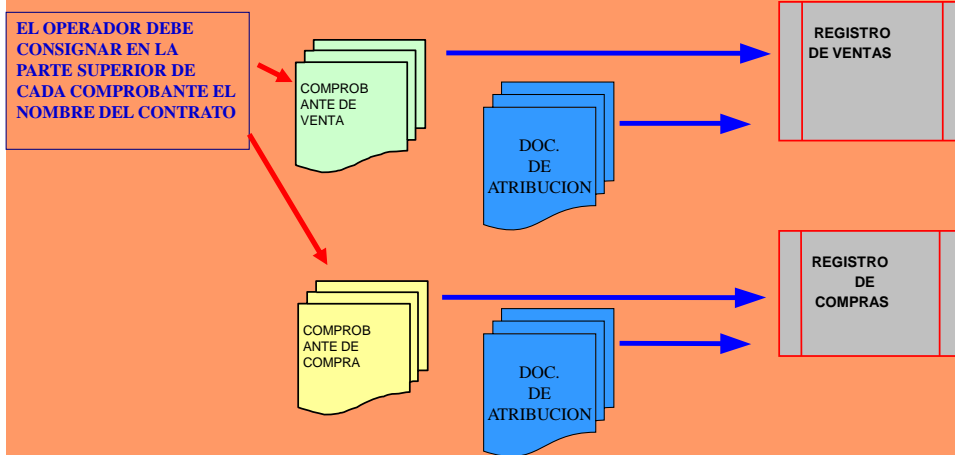
### REGISTROS CONTABLES DEL OPERADOR



## RESPONSABILIDAD DEL OPERADOR

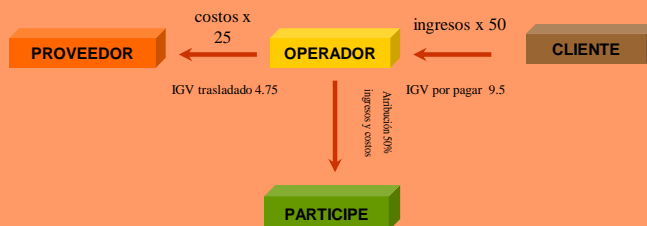
REPRESENTAR AL CONSORCIO EN TODO Y CONTROLAR LAS OPERACIONES DEL GRUPO  
DISTRIBUIR OPORTUNAMENTE LOS RESULTADOS DE INGRESOS Y EGRESOS A LOS PARTICIPES

### REGISTROS CONTABLES DEL OPERADOR



## LIQUIDACION DE IMPUESTOS

### Impuesto General a la Ventas (IGV)



#### Datos:

- El Partícipe participa del 50% de la operación conjunta.
- La operación conjunta se encuentra afectada al IGV.
- El IGV por pagar y el crédito fiscal proveniente de sus operaciones individuales (todas ellas afectadas al IGV) asciende, respectivamente, a 6 y a 3

#### Consolidación:

a)	IGV por pagar: 4.75 + 6	10.75
b)	Crédito fiscal: 2.37 + 3	5.37
c)	IGV por pagar	5.38

Anexo N°3: Hoja de registro de empresas interesadas en formar consorcios de exportación.

### Hoja de Registro de Empresas Interesadas en Formar Consorcios de Exportación

- Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_
- Principales productos que exporta:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Datos del Contacto:
  - Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_
  - Cargo: \_\_\_\_\_
  - Teléfonos: \_\_\_\_\_
  - Correo electrónico: \_\_\_\_\_
- Ubicación de la oficina comercial:
  - Lima
  - Piura
  - Otro: especificar provincia \_\_\_\_\_
- Ubicación de la planta proceso:
  - Lima
  - Piura
  - Otro: especificar provincia \_\_\_\_\_
- Planta de proceso:
  - Propia
  - Alquilada
  - Contrata servicios de maquila
  - Otro: especificar \_\_\_\_\_
- Tipo de consorcio de exportación que le interesa:
  - De productos competidores o productos iguales
  - De productos complementarios o presentaciones diferentes
  - Ambos
- ¿A qué países le interesa promover sus productos a través del Consorcio de Exportación?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- En qué provincia prefiere reunirse con los empresarios del consorcio:
  - Lima
  - Piura
  - Ambos
  - Otros: especificar provincia \_\_\_\_\_

Anexo N°4: Modelo de ficha de empresa.

FICHA DE EMPRESA

DATOS DEL GERENTE GENERAL

FECHA: 00/00/0000

NOMBRE:

DNI:

TELEFONO:

CELULAR:

CORREO ELECTRONICO DE LA EMPRESA:

DATOS DEL GERENTE NEGOCIOS INTERNACIONALES

NOMBRE:

DNI:

TELEFONO:

CELULAR:

CORREO ELECTRONICO:

DATOS DE LA EMPRESA

NOMBRE:

RUC:

DIRECCION DE OFICINA:

DIRECCION DE PLANTA:

TELEFONO DE OFICINA:

TELEFONO DE PLANTA:

PLANTA PROPIA

PLANTA ALQUILADA

OTRA

CORREO ELECTRONICO DE LA EMPRESA:

PAGINA WEB DE LA EMPRESA:

NUMERO DE TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS:

NUMERO DE TRABAJADORES EN PLANTA:

PRODUCTOS QUE EXPORTA:

MERCADOS DONDE EXPORTA:

VOLUMEN DE TOTAL VENTAS ANUALES EN 2013 (EN TONELADAS)

VOLUMEN DE TOTAL VENTAS ANUALES EN 2013 (EN DOLARES)

VOLUMEN DE VENTAS DE EXPORTACION EN 2013 (EN TONELADAS)

VOLUMEN DE VENTAS DE EXPORTACION EN 2013 (EN DOLARES)

VOLUMEN DE VENTAS LOCALES EN 2013 (EN TONELADAS)

VOLUMEN DE VENTAS LOCALES EN 2013 (EN DOLARES)



Anexo N°5: Modelo de carta de compromiso y confidencialidad.

### **CARTA DE COMPROMISO Y CONFIDENCIALIDAD**

Manifestamos nuestro interés y compromiso en participar en la formación del CONSORCIO DE EXPORTACIÓN \_\_\_\_\_.

Estamos dispuestos a dedicarle tiempo y dinero para la consolidación del mismo; y a cumplir con los siguientes deberes:

1. Asistir a las reuniones que el CONSORCIO convoque.
2. Compartir conocimientos y experiencias con los participantes.
3. Mantener la confidencialidad de los temas que se traten en el CONSORCIO.
4. Respetar los acuerdos del CONSORCIO.
5. Cumplir las tareas encomendadas por el CONSORCIO.
6. Invertir en las actividades del CONSORCIO.

En señal de aceptación, los participantes firman el presente documento el \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Empresa:  
Nombre:  
Cargo:

\_\_\_\_\_  
Empresa:  
Nombre:  
Cargo:

\_\_\_\_\_  
Empresa:  
Nombre:  
Cargo:

\_\_\_\_\_  
Empresa:  
Nombre:  
Cargo:

\_\_\_\_\_  
Empresa:  
Nombre:  
Cargo:

\_\_\_\_\_  
Empresa:  
Nombre:  
Cargo:

\_\_\_\_\_  
Empresa:  
Nombre:  
Cargo:

\_\_\_\_\_  
Empresa:  
Nombre:  
Cargo:

Anexo N°6: Modelo de contrato de consorcio.

## CONTRATO ASOCIATIVO DE CONSORCIO

Conste por el presente documento, el CONTRATO ASOCIATIVO DE CONSORCIO que celebran entre sí las empresas siguientes:

1.- **EMPRESA 1**

Registro Unico de Contribuyente:

Domicilio:

Inscrita en el asiento \_\_\_\_ de la Partida Electrónica N° \_\_\_\_\_ del Registro de Personas Jurídicas de Lima.

Representante:.

2.- **EMPRESA 2**

Registro Unico de Contribuyente:

Domicilio: \_\_\_\_\_

Inscrita en el asiento \_\_\_\_ de la Partida Electrónica N° \_\_\_\_\_ del Registro de Personas Jurídicas de Lima.

Representante: con DNI N° \_\_\_\_\_.

3.- **EMPRESA 3**

Registro Unico de Contribuyente:

Domicilio:

Inscrita en el asiento \_\_\_\_ de la Partida Electrónica N° \_\_\_\_\_ del Registro de Personas Jurídicas de Lima.

Representante: con DNI N° \_\_\_\_\_.

4.- **EMPRESA 4**

Registro Unico de Contribuyente:

Domicilio: \_\_\_\_\_

Inscrita en el asiento \_\_\_\_ de la Partida Electrónica N° \_\_\_\_\_ del Registro de Personas Jurídicas de Lima.

Representante:, con DNI N°.

A cada una de las empresas que integran el Contrato Asociativo de Consorcio (en adelante EL CONSORCIO) como consorciados, se les denominará en el presente Contrato en forma conjunta como LAS EMPRESAS, quiénes establecen los términos y condiciones siguientes:

### PRIMERA: ANTECEDENTES

- 1.1. LAS EMPRESAS se dedican a fabricar xxxxxxxx para el mercado nacional e internacional, cuentan con el conocimiento y la experiencia suficiente adquirida por la venta de xxxxxx en el mercado nacional. Sus productos tienen calidad reconocida que permite su exportación a mercados más competitivos.

- 1.1. Con la finalidad de incrementar su producción y generar mas ventas, en especial, atender los pedidos que provengan del exterior, LAS EMPRESAS han decidido unir esfuerzos y asociarse a fin de llevar a cabo actividades empresariales en forma conjunta, mediante la modalidad de un Contrato Asociativo de Consorcio, conforme a lo dispuesto en el artículo 445º de la Ley General de Sociedades.
- 1.2. EL CONSORCIO no implica la pérdida de la autonomía de cada una de LAS EMPRESAS que lo conforman. Se limita a la unión con fines de negocio que permita atender de la mejor manera posible, los pedidos que se generen en el extranjero, teniendo en cuenta la demanda insatisfecha que requiere ser cubierta, de los servicios de las empresas locales.

## **SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO**

Por el presente Contrato, LAS EMPRESAS acuerdan participar como CONSORCIO, para la promoción conjunta de sus exportaciones a diversos países.

Las partes contratantes se obligan mutuamente a participar en forma activa y directa en la promoción conjunta de sus exportaciones a diversos países.

La unión de esfuerzos como CONSORCIO permitirá incrementar la oferta exportable y reducir los costos de promoción.

## **TERCERA: CARACTERES Y DURACIÓN DEL CONTRATO**

En virtud de lo dispuesto en el artículo 445º de la Ley General de Sociedades, LAS EMPRESAS dejan constancia de que el presente Contrato no genera la creación de una persona jurídica, ni utiliza una razón social ni denominación distinta a la que ellos mismos utilizan. En consecuencia, las partes contratantes mantienen su propia autonomía, debiendo realizar cada una de ellas las actividades a las que se han comprometido y que les sean encargadas.

El Contrato tiene una duración indeterminada y su vigencia se extiende hasta que LAS EMPRESAS decidan por mutuo acuerdo resolverlo y/o establecer un nuevo acuerdo.

## **CUARTA: APORTES Y CONTRIBUCIONES**

Cada una de LAS EMPRESAS entregarán una contribución mensual obligatoria que asciende a la suma mensual de US\$ (DOLARES AMERICANOS) para cubrir los gastos corrientes durante la vigencia del CONSORCIO. Dicha suma será depositada en una cuenta bancaria que oportunamente le será indicada a los representantes de LAS EMPRESAS.

## **QUINTA: RESPONSABILIDAD DE LOS CONSORCIADOS**

LAS EMPRESAS declaran expresamente que corresponde a cada una de ellas, el cumplimiento de las tareas asignadas de acuerdo a las instrucciones que reciba del CONSORCIO, debiendo proceder con la diligencia, prudencia, buena fe y lealtad de un ordenado comerciante.

## **SEXTA: OBLIGACIÓN DE LAS EMPRESAS**

LAS EMPRESAS acuerdan la designación de un Representante Legal y su alterno, y que asumirá las funciones de convocatoria y dirección de las Juntas que deberán llevar a cabo como CONSORCIO.

Es obligación esencial de las partes contratantes, la asistencia a las Juntas que serán convocadas por el Representante Legal, quién realizará la convocatoria a cada una de LAS EMPRESAS con cargo de recepción de la notificación a Junta.

En las Juntas cada EMPRESA tendrá derecho a voz y voto, adoptarán sus acuerdos por mayoría simple y en caso de empate, dirime el Presidente del Consorcio. Debe tenerse en cuenta que en estas Juntas se discutirán y decidirán las acciones a seguir en conjunto por las partes contratantes, teniendo en cuenta el interés esencial del CONSORCIO en llevar a cabo el negocio que los convoca.

Los acuerdos que se adopten en las Juntas deberán constar en el Libro de Actas, con fecha y relación de todos los asistentes.

## **SEPTIMA: GASTOS**

Queda convenido entre LAS EMPRESAS que los gastos que demanden la ejecución de los trabajos encomendados, serán asumidos en partes iguales por ellas mismas, a excepción de los que se generen en el ejercicio individual del negocio.

## **OCTAVA: RESOLUCIÓN DEL CONSORCIO**

En caso de que una o más EMPRESAS incurran en el incumplimiento de alguna de las cláusulas del presente Contrato, ello constituye causal de resolución según lo previsto en el artículo 1430º del Código Civil Peruano. En consecuencia, la resolución del Contrato se puede aplicar en forma parcial o total respecto de LAS EMPRESAS que incurran en dicha causal y de pleno derecho, siempre y cuando la o las partes perjudicadas comuniquen el incumplimiento con una carta dirigida al Representante Legal, con constancia de recepción.

En todo caso, las partes perjudicadas podrán proseguir con el negocio materia del presente Contrato, con expresa exclusión de LA EMPRESA infractora.

## **NOVENA: SOLUCION DE CONTROVERSIAS**

Las partes contratantes buscarán resolver amigablemente cualquier controversia o dificultad que surja entre ellas. En caso de controversias, reclamaciones o diferencias respecto de la aplicación del presente Contrato, su incumplimiento, resolución o nulidad, será sometida a arbitraje, mediante un Tribunal Arbitral integrado por tres (3) árbitros expertos en la materia que elegirán a un Presidente.

En caso de que en un plazo de treinta días no se hubiese designado a un árbitro, éste deberá ser designado por el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima.

El laudo que emita el Tribunal Arbitral será definitivo e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución por las partes.

## **DECIMA: REPRESENTANTE LEGAL COMUN**

12.1. Las partes contratantes designan como representante legal común al señor xxxx, identificado con DNI N° xxxx, de la empresa xxxx

12.2. En caso de ausencia del representante legal, queda designado como representante legal alterno el señor don identificado con DNI N° \_\_\_\_\_

## **DECIMO PRIMERA: DECLARACIÓN DE BUENA FE**

Las partes declaran conocer el contenido y alcances de todas y cada una de las cláusulas estipuladas en este CONTRATO ASOCIATIVO DE CONSORCIO y se comprometen a respetarlas de acuerdo a las reglas de buena fe y común intención, señalando que no media dolo, vicio o error que pudiera invalidar el mismo.

## **DECIMO SEGUNDA: APLICACIÓN SUPLETORIA DE LA LEY**

En todo lo no previsto por las partes en el presente Contrato, LAS EMPRESAS se someten a lo establecido por las normas de la Ley General de Sociedades, el Código Civil y las normas del sistema jurídico peruano que les resulten aplicables.

En señal de conformidad, LAS EMPRESAS suscriben este Contrato en la ciudad de Lima, a los XX días del mes de XXXXXX del XXXX.

## **REGLAMENTO INTERNO**

Aún cuando se presenten necesidades e intereses relativamente homogéneos, el potencial de conflicto está latente en cualquier grupo humano. Aunque puede parecer innecesario decirlo, tampoco está ausente cuando el grupo persigue una finalidad económica y decide establecer un proyecto común para satisfacer sus intereses mutuos e individuales.

En este contexto es significativo el Reglamento Interno ya que contiene las reglas de convivencia diaria. Su elaboración requiere tener en cuenta los problemas que cada productor ve al inicio, ya que su tratamiento anticipado puede evitar sentar las bases de un futuro conflicto en el grupo.

Obviamente que la marcha misma de los acontecimientos hará surgir nuevos problemas y planteará la necesidad de introducir modificaciones al reglamento original. El Reglamento Interno es en alguna medida, la respuesta a los problemas, preocupaciones y temores que aparecen para agruparse.

Los miembros Consorciados han dedicado a su elaboración una cantidad considerable de tiempo, reflexionando y discutiendo los problemas que se podrían presentar, analizando las preocupaciones y dudas de cada uno vinculadas a la futura operatoria del consorcio una vez puesto en marcha. Es esta una instancia en la que el rol del técnico es importante como agente catalizador, clarificando términos y conceptos, orientando la discusión por los canales apropiados, etc. De todas formas las experiencias estudiadas permiten verificar que su consolidación y grado de éxito desde lo grupal-organizativo se vincula más con el espíritu societario, el "afecto societario" de sus miembros entre sí, que a la dependencia de una norma escrita de funcionamiento.

### **1.- DE LOS DEBERES DE LOS SOCIOS .-**

- 1.1 Los miembros del Consorcio \_\_\_\_, se comprometen a través del presente Reglamento Interno, a participar activamente de las actividades programadas y en las condiciones previamente acordadas, en aras del desarrollo del mismo.
- 1.2 Los aportes económicos resultantes de las actividades o previos a las actividades, serán equitativamente asumidos por cada uno de sus miembros.
- 1.3 Los miembros Consorciados se comprometen a mantener estándares de calidad mínimos a fin de uniformizar los productos presentados en su oferta.
- 1.4 Los productos presentados en la oferta del Consorcio \_\_\_\_ o deberán ser fabricados y/o transformados siguiendo las pautas marcadas por las Buenas Prácticas de Manufactura y contar además con las Certificaciones \_\_\_\_, de ser el caso.
- 1.5 Las empresas Consorciadas deberán cumplir con las pautas y los compromisos y criterios del programa de \_\_\_\_.
- 1.6 Cada uno de los miembros del Consorcio firmará un compromiso de fiel cumplimiento, aceptando todas y cada una de las declaraciones escritas en los párrafos anteriores.

### **2.- DE LAS SANCIONES .-**

- 2.1. Los Consorciados se comprometen, de ser el caso, a abonar mensualmente la cantidad acordada y aprobada previamente por el Directorio, para los gastos corrientes, administrativos, operativos, de gestión o de mantenimiento que sean necesarios para el correcto funcionamiento del mismo.

- 2.2. La desvinculación de parte, se hará previa comunicación Notarial dirigida al Consejo Directivo, con una anticipación no menor de 15 días. Para ello, será necesario que a la fecha de la desvinculación, dicho Consorciado se encuentre al día en las aportaciones (si fuera el caso) y no este pendiente gestión alguna, proceso de fabricación, o entrega de pedido.
- 2.3. La desvinculación por faltas, se hará en sesión de Directorio mediante una votación de los miembros, siendo necesaria una decisión por mayoría para su ejecución.
- 2.4. Previamente a la votación, el Consorciado en cuestión tendrá el derecho al uso de la palabra o a la exposición de sus descargos, si así lo considera necesario. Luego de lo cual, el Presidente o el miembro alterno que conduce la sesión, concederá el uso de la palabra a otro u otros miembros si así lo requieren, antes de proceder con la votación.

### **3.- DE LA INCORPORACIÓN DE NUEVOS SOCIOS .-**

- 3.1. Cualquiera de los miembros de l Consorcio podrá proponer a un tercero para ser incorporado al Consorcio.
- 3.2 Para la incorporación de nuevos socios, se requerirá de una sesión del Directorio y de un debate previo, lego del cual se llevará a cabo una votación, la misma que deberá ser UNÁNIME, como requisito previo a la incorporación.
- 3.3. El nuevo asociado tendrá que cumplir con una lista de requisitos mínimos establecidos por acuerdo de Directorio, dichos requisitos eventualmente podrán ser revisados y modificados previo acuerdo de Directorio.

### **4.- DE LA COMERCIALIZACIÓN .-**

- 4.1. Queda estable cido que, las empresas Consorciadas mantendrán su independencia, individualidad, derechos, marcas, patentes, contabilidad y responsabilidad frente a las transacciones comerciales que realice de manera individual.
- 4.2. El Consorcio acuerda que cada e mpresa miembro actuará de manera independiente en las negociaciones específicas con clientes interesados en su oferta. Asimismo, si los Consorciados acuerdan un tratamiento conjunt o en las negociaciones, éstas podrán eventualmente llevar indistintamente la marca del Consorcio o de alguno de sus miembros.
- 4.3. Para el buen manejo del Consorcio se canalizaran las consultas, o pedidos a través de la página web. Estas consultas o pedidos, a su vez serán filtradas necesariamente por cada uno de sus miembros decidiendo todos en el mas breve tiempo posible el destino final del cliente.
- 4.4. Una vez canalizado el cliente o el pedido, el Consorciado comenzará la negociación de manera individual.
- 4.5. Para el caso de operaciones conjuntas, de dos o mas miembros del Co nsorcio, se requerirá de un acuerdo previo mediante el cual quede expresa constancia de la mecánica o tratamiento a adoptar.
- 4.6. En el caso de trabajo conjunto de dos o más empresas Consorciadas se adoptarán mecanismos de protección conducentes a garantizar el trabajo. Asimismo, se establecerán las medidas y pautas necesarias tales como; mecánica de trabajo, tiempos de producción y entrega, precios, promoción, distribución de utilidades y otra que coadyuven a garantizar el fiel cumplimiento de lo acordado y a proteger la marca y el nombre del Consorcio.

4.7. Los aportes, así como la distribución de utilidades en los negocios conjuntos, serán en base a consensos previos, debiendo suscribirse acuerdos por escrito para cada caso

#### **5.- DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS .-**

- 5.1. El Consorcio se especializa en \_\_\_ y cuenta con líneas que van desde \_\_\_ hasta \_\_\_ con alto valor agregado, contando en todos los casos con Certificaciones de Calidad Internacional.
- 5.2. Entre sus posibilidades se encuentra también el ofrecer servicios para terceros en las líneas antes mencionadas o desarrollando productos específicos según el requerimiento.
- 5.3. La presentación final para los productos finales se regirá según los estándares internacionales vigentes para empaques.
- 5.4. Todos los productos o servicios ofrecidos por el Consorcio estarán sujetos al cumplimiento de los sistemas de calidad sustentados por las Certificaciones internacionales que acreditan a las empresas Consorciadas.
- 5.5. Dentro de las líneas que ofrece el Consorcio se encuentran:

#### **6.- DE LA PROMOCIÓN E IMAGEN .-**

XX  
XX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

#### **7.- DE LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN .-**

- 7.1. El Consorcio está constituido por su Directorio, dirigido por un Presidente, el cual es elegido por mayoría.
- 7.2. Las reuniones serán conducidas por el Presidente o en su defecto por el miembro alterno.
- 7.3. Las reuniones del Directorio se realizan cada 15 días. La agenda y acuerdos de las reuniones se transcribirán en acta, la misma que será firmada por los miembros asistentes.
- 7.4. A fin de sugerir algún tema para ser incluido en la agenda, cualquiera de los Consorciados podrá enviar su propuesta a través de una carta simple, fax, o correo electrónico, en cualquiera de los casos la comunicación deberá llegar con no menos de 02 días de anticipación a las reuniones programadas.
- 7.5. Cualquiera de los socios podrá solicitar la realización de una Junta Extraordinaria, si así lo estima conveniente, debiendo para tal efecto comunicar por escrito al Presidente del Consorcio la intención.
- 7.6. El Quórum requerido para las reuniones, es la mayoría simple de sus miembros.
- 7.7. Los acuerdos son votados y aprobados por mayoría.
- 7.8. La duración en el cargo de la Presidencia del Consorcio será de 01 año.
- 7.9. Para la reelección en el cargo de la Presidencia del Consorcio, será necesario que el Directorio apruebe dicha postulación en votación, por mayoría simple.

#### **8.- DEL CONSORCIO, LA CONSTITUCIÓN Y LOS SOCIOS .-**

8.1. Nombre y dirección del Consorcio:



8.2. Directores:

8.3. Número y tipos de miembros:

8.4. Inicio de actividades:

8.5. Actividad:

Exportación de \_\_\_\_.

8.6. Estatus jurídico y reglamento:

El Consorcio ha sido constituido mediante la suscripción de un documento privado cc carácter legal, el mismo que podrá ser elevado a Escritura Pública.

8.7. Inversiones:

Las inversiones iniciales para el inicio de las actividades del Consorcio han sido asumidas por todos y cada uno de sus miembros en partes iguales.

8.8. Crédito/Financiación/Subsidios:

Con el propósito de desarrollar el Consorcio y proyectarlo a potenciales mercados y clientes, se ha desarrollado un Plan Estratégico que define la proyección y alcances del Consorcio. Asimismo, este Plan Estratégico busca captar la atención y la inversión de entidades u organismos nacionales y extranjeros interesados en patrocinar proyectos viables con alto valor agregado.

El Plan Estratégico, podrá ser revisado actualizado y/o modificado adaptándolo a las circunstancias de los mercados, debiendo contar para tal efecto con la aprobación de Directorio en pleno.

8.9. Mercados a los que exporta:

El mercado objetivo del Consorcio es \_\_\_\_, sin excluir la posibilidad de tentar otros mercados mundiales, como \_\_\_\_.

## Anexo N°8: Modelo de cuadro de evaluación de avances.

### CUADRO DE EVALUACION DE AVANCES

#### 1- COORDINACION

- 1.1- Existencia de coordinación propia
- 1.2- Poder de convocatoria
- 1.3- Preparación de reuniones
- 1.4- Manejo reuniones
- 1.5- Actas
- 1.6- Vinculación del grupo con instituciones de fomento
- 1.7- Cumplimiento plan de trabajo

#### 2- REUNIONES Y PERIODICIDAD

- 2.1- Puntualidad
- 2.2- Asistencia
- 2.3- Periodicidad
- 2.4- Tiempo de reuniones
- 2.5- Lugar de reuniones

#### 3- DESARROLLO BASE DE CONFIANZA

- 3.1- Nivel de cohesión
  - 3.1.1- Capacidad a trabajar conjuntamente
  - 3.1.2- Solidez grupal
- 3.2- Acumulación de conocimientos
  - 3.2.1- Intercambio empresarial
- 3.3- Reglamento interno
  - 3.3.1- Objetivos del grupo
  - 3.3.2- Toma de decisiones
  - 3.3.3- Ingresos y retiros de socios
  - 3.3.4- Fondo común
  - 3.3.5- Firma de reglamento interno

#### 4- DESARROLLO DE ACCIONES PILOTO

- 4.1- Selección de proyectos comunes a CP
- 4.2- Diseño de los proyectos
- 4.3- Elaboración de carta de compromiso

- 4.4 Constitución de fondo común
- 4.5 Desarrollo de los proyectos
- 5- DISEÑO DE ESTRATEGIA A LP
  - 5.1- Diagnóstico individual
  - 5.2- Identificación de objetivo común
  - 5.3- Diseño de proyecto estratégico
  - 5.4- Elaboración de plan de negocios
  - 5.5- Plan de mejoras de las empresas
- 6- GESTION
  - 6.1- Constitución del Consorcio de Exportación
  - 6.2- Contratación del gerente
  - 6.3- Definición de infraestructura administrativa requerida
  - 6.4- Elaboración del Plan Operativo Anual (POA)
  - 6.5- Cuantificación de los impactos del proyecto
  - 6.6 Exportaciones
  - 6.7 Capacidad económica del grupo
  - 6.8 Infraestructura productiva
  - 6.9 Generación de empleo
  - 6.10 Uso capacidad instalada