



BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**PROGRAMA:**

**“Desarrollo de Redes Horizontales de Empresas  
de Confecciones y Tejidos en Arequipa y Puno”**

**ATN / ME – 7935 - PE**

# **INFORME FINAL**

**2002 – 2004**

**Arequipa – Juliaca**

**Octubre 2004**

# Índice:

	Página
I. Antecedentes	4
II. Cumplimiento del Plan Operativo y Resultados Alcanzados	5
a. Componente N° 1	5
b. Componente N° 2	15
c. Componente N° 3	20
d. Componente N° 4	23
e. Anexos	27
III. Cumplimiento de las Metas del Marco Lógico	40
IV. Problemas y Soluciones	42
V. Conclusiones y Comentarios Finales	50

# INFORME FINAL

Número de Operación : ATN/PE – 7935 – PE

Nombre del Programa : Programa de Desarrollo de  
Redes Horizontales de  
Empresas de confecciones y  
tejidos de Arequipa y Puno

Ejecutor : El Taller, Asociación de  
Promoción y Desarrollo

Inicio de Operación : 07 de Octubre de 2002

Plazo de Ejecución (fecha): 02 de Setiembre de 2002 al  
02 de Marzo de 2004

Plazo de Ejecución (en meses): 18 meses

---

## I. ANTECEDENTES

El 02 de Septiembre del 2002 se suscribió el Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable N° ATN/PE – 7935 – PE por el cual el BID, con cargo a recursos del Fondo Multilateral de Inversiones – FOMIN financio conjuntamente con “El Taller Asociación de Promoción y Desarrollo”, el **Proyecto de Desarrollo de Redes Horizontales de Empresas de Confecciones y Tejidos de Arequipa y Puno** por un monto total de US\$ 132,300 (Ciento Treinta y dos mil trescientos dólares americanos).

### 1.1. Antecedentes del Programa

El sector Mype industrial de prendas de vestir en Arequipa y Juliaca lo conforman más de 2,500 unidades productivas. La mayor parte de estas empresas han sido afectadas por la pérdida gradual de sus mercados, debido a la recesión sufrida por el país, la creciente competencia nacional, extranjera y también por la proveniente del contrabando y de la ropa usada. Se calculó que las empresas del sector estaban trabajando a un 30% de su capacidad de planta, con grandes dificultades no sólo para desarrollarse sino también para sobrevivir, reduciendo sus horizontes al corto plazo.

Por otro lado, los confeccionistas del sur del Perú se encuentran en desventaja comparados con sus similares de Lima debido a menores oportunidades por estar alejados de los mercados más grandes, de proveedores de insumos y servicios especiales, de información y también de la mayoría de las actividades de promoción gubernamentales al sector.

El insuficiente nivel de calidad de sus prendas, el uso de métodos de trabajo artesanales y el competir vía “guerra de precios” no contribuye a revertir esta situación. Sumado a esto el escaso desarrollo de nuevos diseños; hace que las mypes se concentren en atender a un mercado regional en recesión y de baja rentabilidad, limitando su participación en otros mercados; son muy pocas las Mypes que exportan en forma directa sus prendas. Alrededor de unas 100 de estas empresas, individualmente han tenido experiencias de subcontratación a otros mercados mediante la articulación comercial lograda por la ONG “El Taller” y otros agentes comerciales. En ese sentido por lo menos un centenar de estas Mypes estarían en capacidad de consolidar una oferta exportable, siempre que se cuente con una dirección y supervisión técnica y a su vez con una articulación empresarial y productiva.

Precisamente, buscando su articulación y soluciones a la problemática señalada, “El Taller” ha desarrollado modelos de cooperación entre estas empresas y trabaja el tema de Asociatividad, porque la cooperación entre Mypes es la clave para fortalecerlas y orientarlas hacia mercados en crecimiento como el de Lima y el mercado internacional.

El presente proyecto ha propuesto como meta la promoción, formación y desarrollo de redes horizontales de empresas en 6 grupos de Mypes productoras de prendas de vestir de las ciudades de Arequipa y Juliaca.

Los componentes propuestos para alcanzar dicha meta han sido:

- Promoción y Formación de Redes Empresariales Piloto
- Mejora del sistema productivo y de gestión para mejorar la competitividad de las empresas
- Desarrollo de acciones piloto de asociatividad
- Consolidación e independización de las Redes

## II. CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO Y RESULTADOS ALCANZADOS

### COMPONENTE N° 1 PROMOCIÓN Y FORMACIÓN DE REDES EMPRESARIALES PILOTO

#### Actividades :

#### **Actividad 1.1.: Selección Integrantes de la Unidad Articuladora de Redes**

Esta Actividad se cumplió al 100%, las Acciones que se realizaron para llevarla a cabo fueron dos:

- i. Captación de Postulantes
  - Preparación de los Términos de Referencia para cada una de las funciones (puestos) que se requieren para la Unidad Articuladora de Redes: Coordinador, Articuladores, Consultor y Jefe de Articuladores.
  - Publicación del aviso de convocatoria en la prensa escrita.
  - Recepción de Currículos Vitae de los postulantes.
- ii. Evaluación de Postulantes
  - Preparación de los criterios de calificación para la selección de los postulantes; diseño del examen escrito de conocimientos básicos del sector Mype de confecciones textiles
  - Primera evaluación de los Currículos Vitae, según los criterios prefijados, como resultado se preparó una Lista Preliminar de Postulantes seleccionados.
  - Examen escrito a los postulantes de la Lista Preliminar.
  - Entrevista personal a los postulantes que dieron examen escrito.
  - Lista Final de profesionales que cumplen con el perfil deseado. El Director del Área de Consultoría Empresarial y la Directora de El Taller tomaron la decisión final de selección de esa Lista Final.
  - Contratos personales de los integrantes de la Unidad Articuladora.

Como resultado de esta Actividad se contrató a las siguientes personas como integrantes la Unidad Articuladora de Redes:

- |                    |   |                       |
|--------------------|---|-----------------------|
| ➤ Mauricio Pacheco | : | Jefe de Articuladores |
| ➤ Iván Chávez      | : | Articulador           |
| ➤ Wilson Rodrigo   | : | Articulador           |
| ➤ Víctor Gutiérrez | : | Consultor             |

#### **Actividad 1.2.: Capacitación Integrantes de la Unidad Articuladora de Redes**

Esta Actividad se cumplió al 100%, las Acciones que se realizaron para llevarla a cabo fueron dos:

- i. Consultor
  - Preparación del proceso de selección para el Consultor (especialista individual).
  - Preparación de los Términos de Referencia de esta Consultoría de acuerdo al formato respectivo del BID.
  - Búsqueda de todos los posibles consultores que podrían capacitar en forma óptima a los integrantes de la Unidad.

- Envío de cartas de invitación para la presentación de propuestas según los términos de referencia previamente preparados. Esta acción incluye la recepción y absolución de consultas por parte de los postulantes.
  - Evaluación de las Propuestas enviadas según criterios de calificación; lista con el Orden de Merito de los Consultores.
  - Selección de Consultor.
  - Elaboración y firma del Contrato con el Consultor seleccionado.
  - Coordinación y trámites operativos.
- ii. Taller de Formación – Acción para capacitar a los miembros de la Unidad Articuladora de Redes en la Metodología innovadora de promoción, formación y desarrollo de Redes Empresariales de tipo horizontal.
- Preparación del programa de Capacitación acorde con los resultados esperados.
  - Acondicionamiento y preparación de equipos, materiales y local para llevar a cabo la capacitación.
  - Desarrollo del Taller de Formación – Acción durante 6 días, con un total de 48 horas en salón y 24 horas de trabajo en casa.
- iii. Posterior al Taller de formación – acción cada miembro de la Unidad Articuladora formulo un Proyecto de Articulación e Integración productiva, de acuerdo a las posibles redes a formar para lograr el Objetivo del Proyecto.

Como resultado de esta Actividad se formó una primera masa crítica de 5 Articuladores profesionales en la promoción, formación y desarrollo de redes empresariales en el sector confecciones textiles del sur del país. También se elaboraron 5 proyectos de articulación por parte de los participantes del Taller de Formación – Acción en las líneas de chompas tejidas en máquinas manuales e industriales, ropa de trabajo, polos y lencería.

### **Actividad 1.3.: Ejecución de contactos y alianzas con otros Actores, estimular su participación**

Esta Actividad se cumplió al 100%, las Acciones que se realizaron para llevarla a cabo fueron tres:

- i. Presentación del Proyecto en Instituciones públicas y privadas de Arequipa:
- Se contactó y entrevistó con funcionarios de empresas industriales productoras de prendas de vestir para exportación: Incalpaca TPX (chompas) y Franky & Ricky S.A. (polos).  
A estas empresas, además de presentarles el Proyecto y los Grupos en formación, se les ofreció los servicios de tejido o confección de prendas de vestir que podrían brindar las Redes bajo la modalidad de subcontratación.
  - Como resultado de la Acción se logró la firma de un Convenio tripartito entre la firma Franky & Ricky, "El Taller" y el Grupo # 2 (Red de Confeccionistas en tejido de punto de algodón) con el objetivo de compartir esfuerzos institucionales, para lograr consolidar una oferta de servicios de confección con nivel de exportación sobre bases técnicas, que faciliten y mejoren la competitividad y productividad de las microempresas de confecciones articuladas en esta Red Empresarial. A partir de Mayo de 2003, la Red prestó servicios especializados de confección bajo la modalidad de una planta centralizada conformada en un inicio por 03 módulos de

producción (30 máquinas, 40 operarios) localizada en las instalaciones de la planta de Franky & Ricky. La Red # 2, bajo la modalidad de subcontratación produjo aprox. 10,000 prendas en un periodo de 6 meses. Para dicha producción conjunta, el grupo de mypes miembros de la red, tuvo que generar las capacidades necesarias en sus recursos humanos y en su maquinaria y equipos para cumplir con los estándares de calidad y eficiencia exigidos por Franky & Ricky.

La firma de este Convenio (considerado como proyecto piloto para este grupo) aceleró la ejecución de los pasos necesarios para la formación de esta Red.

- A finales del 2003 se prorrogó el Convenio tripartito entre la Empresa exportadora Franky & Ricky, "El Taller" y la Red COINCO EXPORT mediante la firma de una Addenda al Convenio, con la cual las partes involucradas continúan su objetivo de compartir esfuerzos para lograr la consolidación definitiva de la oferta de servicios de confección con nivel de exportación de la Red. Con esto se logró que COINCO se beneficie de un Plan de Fortalecimiento Productivo que implicó la dotación de personal calificado con el apoyo de Franky & Ricky, además de la puesta a punto de la maquinaria de la planta centralizada con el apoyo del Programa.
- Se contactó y presentó el Proyecto a la Gerencia del IPAC, encargados de la ejecución del "Cluster Textil Alpaquero", con el objeto de complementar esfuerzos y recursos entre ambos proyectos para el desarrollo del referido cluster textil.
- Se contactó y presentó el Proyecto al Programa Perú Emprendedor (Fondemi Bonopyme), y se conversó con el Coordinador Regional para todo el sur del país, Ing. Ricardo Lira; en la entrevista se vio la forma en que las redes en formación puedan acceder a los servicios que brinda este programa. Como resultado alcanzado se tiene, inclusive hasta ahora, la complementación de esfuerzos y recursos entre ambos proyectos para el fortalecimiento de las Mypes articuladas de Arequipa y Juliaca, lo cual también está contribuyendo a la sostenibilidad del Programa.
- Se contactó con los siguientes agentes comerciales:
  - o Sr. Roberto Cabrera Calludí, que tiene un punto de venta en la ciudad de Chicago - EE.UU., esta interesado en chompas galga gruesa en volúmenes grandes.
  - o Sr. Jorge Castillo, agente comercial de prendas de vestir de Arequipa, interesando en un volumen de 800 prendas para el mercado de EE.UU., en galga fina y gruesa.
  - o Sr. Alfonso Astete, de la Iglesia Evangélica "Comunidad Cristiana", está interesado en un volumen de 100 prendas en galga gruesa para un Catalogo.
  - o Sr. Paúl Cosh de nacionalidad alemana, el cual se mostró muy interesado en la oferta de prendas tejidas de la Red # 4 (PERUTEX)
  - o Sr. Raúl Chayan Fanzo, agente comercial de prendas de vestir de Arequipa, interesado en comercializar chompas en mercados europeos.
  - o Y otros agentes comerciales contactados gracias a la participación de las Redes en las Ferias a las que han asistido y también por la información brindada por "El Taller" y otros instituciones.

- Se contactó con el Gobierno Regional de Arequipa, a través de la Gerencia de Desarrollo Social (ing. Willy Ruiz Vilchez) con el fin de presentar el Proyecto de Redes, la metodología que se está aplicando para formarlas y ver posibilidades de apoyo a los grupos de Arequipa por parte de la Región.
- Se contactó con el Instituto San Francisco Xavier (Dra. Rosely E. Shirakawa) con el fin de presentar el Proyecto y ver posibilidades de trabajo conjunto entre ambas instituciones, especialmente en cuanto a la formalización de las redes. Como resultado se logró que las Redes # 2 y # 3 recibieran orientación y el asesoramiento necesario para su formalización.
- Se contactó con el Centro de Servicios Empresariales de Arequipa (CESEM), entrevistándose con su Secretario Técnico Sr. Armando Romero Riega, con el fin de buscar apoyos de este organismo o de la Cámara de Comercio de Arequipa a las redes en formación. Está en estudio la posibilidad de que en un futuro las Redes se afilien a la Cámara de Comercio y puedan gozar de los beneficios que brinda esta Institución.

ii. Presentación del Proyecto en Instituciones públicas y privadas de Puno y Juliaca:

- Se contactó a las Redes con un posible agente comercial, Sr. Gustavo Muñoz V. de la "Asociación de Programas Integrales A-Uno", con el fin de articular la oferta productiva de las redes en diferentes mercados del exterior.
- Se contactó con la Oficina Zonal del Ministerio de Industria y Turismo de Juliaca, Dirección de Industrias y Artesanía, (Sr. Juan P. Supo Mamani) con el fin de presentar el Proyecto y ver posibilidades de apoyo a las Redes de Juliaca en formación.
- Se contactó el Gobierno Regional de Puno, Gerencia de Proyectos e Inversiones (ing. Guillermo Catacora e Ing. Isauro Aliaga) con el fin de presentar el Proyecto y ver posibilidades de apoyo a las Redes de Juliaca en formación.
- Se contactó con la ONG Alpa Vida (Sr. Dag Dauby), que articula comercialmente a micro productores de chompas artesanales de la región con clientes extranjeros. Se le presentó los alcances del proyecto y las Redes de Tejido de Juliaca que estamos formando, con el fin de ver la posibilidad de que esta ONG trabaje la parte comercial con estos grupos. Como resultado se logró que esta ONG apoye con algunos materiales la exhibición de la oferta de la Red # 5 en la Feria Perú Moda 2003.
- Se contactó con la Empresa Sumac de Puno (Sra. Elena Calatayud), que produce y comercializa chompas hacia mercados de exportación, se le proporcionó información de las Redes de Tejido de Juliaca con el fin de ver la posibilidad de que este Cliente contrate los servicios de tejido de las empresas de estos grupos.
- Se dio una charla en la Cámara de Comercio de Puno, sobre el Proyecto y los alcances de este, a un grupo de Empresas exportadoras de chompas + accesorios y funcionarios de distintos organismos públicos y privados de esa ciudad, con el fin de vender la idea de la articulación a nuevos beneficiarios para lograr la replicabilidad de esta experiencia.



- Se contactó con el Centro de Innovación Tecnológica de los Camélidos Sudamericanos – Puno (CITE CAMELIDOS) en donde se presentó el Proyecto a su Director Sr. Sócrates Colque Rojas, con el fin de ver identificar posibles acciones para el apoyo de las Redes de Tejidos (chompas) de Juliaca. Como resultado se logró que la Red # 5 (TEXIN PERU) y la Red # 5 – A (RED TEXTIL DE LOS ANDES) firmaran un Convenio de Cooperación Interinstitucional para capacitación y asistencia técnica con el CITE. A través de dicho convenio la Red # 5 viajó a una feria comercial en la ciudad de Tacna para promocionar su oferta a clientes de Chile. También con este Convenio las redes puedan acceder a materia prima (hilado de alpaca) de la Central de Cooperativas de Servicios Especiales Alpaqueras de Puno Limitada (CECOALP), la cual es uno de los asociados del CITE, facilitando así la elaboración de muestras, colecciones y otras acciones de promoción por parte de estas redes.

En el mes de Abril de 2004, la Red # 6 (JULIACA EXPORT) también firmó el respectivo Convenio de cooperación con el CITE, logrando con ello su participación en la Feria Perú Moda 2004 y la elaboración de prototipos con el apoyo de la oficina de desarrollo de producto del respectivo CITE.

### iii. Presentación del Proyecto en Instituciones de Promoción y otros de la ciudad de Lima.

- Se contactó y entrevistó con el Sr. Víctor García, uno de los promotores del “Sistema Integrado para la exportación de confecciones de alpaca – Empresas exportadoras, fondo de garantía específico, consorcios de mypes productoras e instituciones de apoyo públicas y privadas”, sistema al cual la institución (El Taller) y las redes en formación fueron invitadas a participar.
- También se estuvo presente en la presentación del Libro “Redes Empresariales. Experiencias en la región andina” escrito por el Sr. Carlos López Cerdán Ripio, con el cual se tuvo posteriormente una entrevista, dándonos a los miembros de la Unidad Articuladora consejos valiosos para la buena marcha en la formación de las redes que estábamos articulando.
- Se contactó a la Sociedad Nacional de Industrias (S.N.I.), Comité de Confecciones y se logró la participación gratuita de las Redes # 3 y # 4 en una Rueda de Negocios entre la cadena de tiendas por departamento RIPLEY y fabricantes de ropa peruanos, organizada por la S.N.I.  
Como resultado los presidentes de los grupos # 3 y # 4 participaron en la Rueda de Negocios de Ripley, en donde contactaron con el Sr. Alfonso Vidal, Director de Producto Ripley y de esas conversaciones resultó el pedido de una colección de 9 prendas en baby alpaca y royal alpaca para sobre esa base girar una posterior orden de pedido.
- Se contactó con el Coordinador de Promoción de Mercados de PROMPYME, Sr. Hugo Lazo Jorge, y como resultado se logró conseguir el aporte de este organismo público al desarrollo del Proyecto y de las Redes a través de:
  - Realización del Taller de “Compras Estatales - ¿Cómo Venderle al Estado?” en la ciudad de Arequipa el 27 de Noviembre de 2003 (4 horas), a cargo del Sr. Miguel Caroy Zelaya Jefe de Compras Estatales de Prompyme; dirigido principalmente a los empresarios de las Redes; evento financiado íntegramente por Prompyme.

- Realización del Curso de "Patronaje Industrial de Jeans" en la ciudad de Arequipa entre el 01 al 05 de Diciembre de 2003 (40 horas), a cargo de la Sra. Soledad Toledo del Instituto Nina Richie Design de la ciudad de Lima; dirigido principalmente a los empresarios de la Red # 1 (PERU COTTON) y demás Mypes de la ciudad; evento financiado íntegramente por Prompyme.
- Se contactó con el 1er. Vicepresidente de la Republica y Titular del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) Sr. Raúl Diez Canseco Terry, con el fin de presentar a las Redes y el Proyecto; teniendo lugar un encuentro entre el Sr. Diez Canseco acompañado del Presidente del Gobierno Regional de Arequipa Sr. Daniel Vera Ballón entre otras autoridades, con las Redes # 3 (GRINTEX) y # 4 (PERUTEX) ambas productoras de prendas tejidas en alpaca; en dicho encuentro las redes explicaron su experiencia de asociatividad y sus necesidades, posteriormente el Ministro les hizo conocer las acciones que su portafolio realiza para apoyar a las Mypes productoras de productos en alpaca.  
Como resultado de la reunión se logró que PROMPEX a través de su Gerencia del Sector Textil Confecciones (Sra. Teresa Ishikawa) donara un Stand y la participación activa de ambas redes en el PERU MODA de la Feria PERU XPORT 2003 realizado en la ciudad de Lima entre el 30/09/03 y el 02/10/03. De esta participación las redes 3 y 4 consiguieron varios contactos con potenciales clientes extranjeros y sobre todo experimentaron por ellos mismos la participación en un evento de tal trascendencia.
- Se presentó el Proyecto y las Redes en la Reunión Nacional de la Red de Cites Produce, que convocó la participación de 10 Cites de todo el país dedicadas a diferentes sectores productivos. El objetivo buscado fue mostrar a otras instituciones de promoción esta experiencia de formación de redes empresariales y fomentar con esto la replicabilidad o repetición de este proceso en otros sectores económicos y en otras localidades del país.

#### **Actividad 1.4.: Promoción de las Redes entre las pequeñas empresas**

##### **"Venta de la Idea"**

Esta Actividad se cumplió al 100%, las Acciones que se realizaron para llevarla a cabo fueron tres:

- i. Acciones Preliminares, que sirvieron de base para definir el mecanismo de arranque del proyecto. Entre estas acciones tenemos:
  - Preparación del Programa General de Motivación y Promoción de Redes.
  - Diseño del Logotipo, Tarjetas de Presentación y Brochure para identificar a la Unidad de Articuladora y a los Articuladores.
  - Preparación en power point de la Presentación General del Proyecto y Motivación.
  - Preparación de los criterios de calificación para la selección de posibles Grupos de Mypes con los cuales se pueden formar Redes.
  - Identificación de posibles Grupos Mypes.
  - Calificación y Selección final de Grupos Mypes que van a empezar el proceso de formación de Redes.

ii. Materiales de promoción

Según los diseños elaborados en Acción anterior, se preparó distintas herramientas promocionales:

- Tarjetas de Presentación para cada uno de los integrantes del equipo de la Unidad Articuladora de Redes.
- Brochure especial de los servicios que ofrece la Unidad Articuladora de Redes en el marco del proyecto BID – El Taller.
- Papelería básica para el trabajo de la Unidad Articuladora.
- Diseño y elaboración una Agenda, como “premio” a aquellas Empresas seleccionadas para integrar las Redes. Esta Agenda, aparte de ser instrumento de motivación, también sirvió como herramienta para ordenar las actividades diarias de los empresarios, tomar notas y ayudarlos a programar acciones futuras.
- Se elaboró y contrató la publicación de un Aviso Publicitario en el diario de mayor circulación de la región sur del país, “El Pueblo”; el aviso salió publicado el día Domingo 27 de Abril y ahí se presentó información sobre el Proyecto, las Redes en formación y los nombres de las todas las empresas (incluido el nombre del propietario). Con este aviso no solo se presento ante el publico en general del sur del país el proyecto y las redes, sino que también sirvió para motivar a los empresarios, al ver el nombre de su empresa como participe de un proyecto grande en donde intervienen casi todas las líneas de producción de prendas de vestir con potencial exportador; contribuyendo también a mejorar el posicionamiento de estas Mypes en sus mercados locales y regionales.

iii. Actividades de Promoción:

- Contacto inicial de sensibilización con las empresas preseleccionadas que tienen avanzado el registro de datos de su Ficha Empresarial.  
Este contacto se realizó mediante una visita y entrevista personal con el propietario de cada taller, en donde se le presentó el proyecto con la ayuda del Brochure y la Hoja Informativa del proyecto, al mismo tiempo de invitarlo a una 1ra. Charla colectiva con el grupo al cual fue vinculado previamente. También se aprovechó la visita para completar y/o actualizar la información de la Ficha Empresarial y recoger ideas para una oportunidad de negocios conjunta con las otras empresas de la Red a formar.  
En el 1er trimestre del 2003 se realizaron más de 200 contactos y entrevistas personales con empresarios del sector productor de prendas de vestir, y se tienen casi 140 fichas empresariales.

- Se contactó y se dió una sensibilización especial a empresarios líderes (exitosos) que puedan transformarse en “agentes legítimos” frente a otros empresarios en cada grupo, buscando dinamizar el proceso de “Venta de la Idea” de la cooperación empresarial y desarrollo de base de confianza entre las mypes.

Se contactó a los siguientes empresarios “líderes”:

Grupo # 1	:	Sr. Justino Coaquira, Sr. Florencio De La Torre M., Sr. Norberto Pumacayo, Sr. Cayetano Mamani
Grupo # 2	:	Sr. Franco Zevallos, Sr. Edgard Rodríguez
Grupo # 3	:	Sr. Joel Flores, Sr. Demetrio Machaca
Grupo # 4	:	Sr. Carlos Salas, Sra. Rosario Flores
Grupo # 5	:	Sr. Nemesio Arratia, Sr. Artemio Huanca
Grupo # 6	:	Sr. Leonardo Pacori, Ing. Guillermo Calcina

- Desarrollo de la 1ra. Charla Colectiva de Motivación y Presentación del Proyecto, para los grupos identificados y seleccionados de la ciudad de Arequipa. Esta Charla fue desarrollada para cada uno de los 4 Grupos Mypes en Arequipa, en total hubo 53 empresarios asistentes.
  - Desarrollo de la 2da. Charla Colectiva de Motivación y Presentación de la Metodología a utilizar para formar y desarrollar las redes en los mismos grupos en los cuales se desarrolló la 1ra. Charla.
- La ejecución de ambas actividades se detalla en el siguiente cuadro:

GRUPOS	FECHA CHARLA	NUMERO ASISTENTES
1	24 Enero 2003	19
	07 Febrero 2003	16
2	30 Enero 2003	15
	06 Febrero 2003	17
3	12 Enero 2003	11
4	17 Enero 2003	08
	03 Febrero 2003	06
JULIACA		
5, 6	23 Enero 2003	75

- Actividades de Promoción en Juliaca:
  - o Visita y entrevista personal con 36 empresarios: 21 confeccionistas y 15 tejedores industriales.
  - o Charla de Motivación y Presentación del proyecto y de la Metodología a utilizar, en donde hubo un total de 75 empresarios asistentes: 42 confeccionistas, 18 tejedores industriales o semi industriales y 15 tejedores manuales.
  - o Nuevo Grupo de Juliaca: Como resultado de la Charla de Motivación y Presentación, un grupo de 15 empresarios (tejedores semi industriales) formó un nuevo grupo, no considerado previamente. Ante su interés en participar en el proyecto y formar un Consorcio, se tomó la decisión de apoyarlos y trabajar con 3 grupos en Juliaca.

### Actividad 1.5.: Evaluación y Selección de Empresas

Esta Actividad se cumplió al 100 %, las Acciones que se realizaron para llevarla a cabo fueron seis:

- i. Preparación de las herramientas de evaluación de empresas: costos de transacción y factores críticos. Diseño de Ficha Empresarial.
- ii. Selección preliminar de empresas, principalmente entre las asistidas técnicamente por El Taller en años anteriores. Llenado de Fichas Empresariales directamente de los files y diagnósticos en la oficina.
- iii. Agrupar las Empresas preseleccionadas en 6 Grupos, de acuerdo a lo propuesto en el proyecto (4 en Arequipa y 2 en Juliaca):
  - a. Grupo de Confeccionistas en tela plana – Arequipa
  - b. Grupo de Confeccionistas en tejido de punto – Arequipa
  - c. Grupo de Tejedores industriales – Arequipa
  - d. Grupo de Tejedores artesanales – Arequipa
  - e. Grupo de Tejedores industriales – Juliaca
  - f. Grupo de Confeccionistas - Juliaca

- iv. Selección preliminar de empresas: se realizaron algunas acciones para completar la selección inicial, la principal fue realizar una convocatoria mediante un medio de comunicación radial, con el fin de captar empresas que puedan ser insertadas en el Grupo # 2.
  - v. Selección del Grupo de "Empresas Semilla" en cada Red: el objetivo fue contar con una lista inicial de Empresas viables e interesadas en la cooperación interempresarial, que van a empezar el proceso de formación de la Red. Esta acción se logró previa depuración de aquellas empresas que no mostraban mucho interés en agruparse (según encuesta de opinión recogida en la 1ra. Charla o por sus ausencias a las reuniones colectivas) o que se mostraron pesimistas sobre el resultado a lograr. También se contempló la inclusión de nuevas empresas que al inicio no fueron preseleccionadas por falta de información disponible en el momento de la preselección o por no conocerlas en ese momento.
- Ver Anexo N° 1: Lista de Empresas por Red (al inicio y al final del proceso).

#### **Actividad 1.6.: Desarrollo preliminar Base de Confianza entre las Empresas**

Esta Actividad se cumplió al 100 %, las Acciones que se realizaron para llevarla a cabo fueron diez:

- i. Realización de Talleres (Reuniones Colectivas) para el Desarrollo de la Base de Confianza: estas reuniones ayudaron a cohesionar los grupos, identificar intereses comunes y potencialidades.  
Ver Anexo N° 2: Talleres Realizados por Componente y por cada Red
- ii. Presentaciones Individuales de las Empresas - Visita a las plantas: Esta Acción sirvió para ir venciendo la desconfianza natural entre los empresarios, también para vencer el temor al oportunismo de otros socios. Con esto se acabaron los misterios entre los empresarios y pudieron surgir intercambios de experiencias y apoyos puntuales entre los propios empresarios.  
En todas las redes se cumplió con las presentaciones individuales de las empresas participantes.  
Visitas conjuntas a las plantas: esta Acción se realizó en la mayoría de los grupos (#1, # 3, # 4, # 5, # 5 – A y # 6) y permitió que los empresarios se conozcan profundamente y estén conscientes de las ventajas y limitaciones de cada uno; también se afianzó la confianza, cohesión y las relaciones personales en los grupos, lo que a su vez permitió crear un microclima de apoyo mutuo.
- iii. Elección de la Mesa Directiva (Presidente, Secretario, Tesorero): Esta Acción al inicio sirvió para contar con un grupo de socios, que aparte de representar al Grupo, también colabore con el Articulador para guiar el proceso de formación de la Red.  
En todas las redes se cumplió con la elección de la Mesa Directiva, siendo elegidos los siguientes directivos:

<b>Mesas Directivas de las Redes de Arequipa</b>	
<b>Grupo # 1</b>	Presidente : Sr. Justino Coaquira
	Vice P. : Sr. Julián Huanca
	Secretario : Sr. Norberto Pumacayo
	Tesorero : Sr. Alfredo Huancahuire
	Fiscal : Sr. Alejo Quina
	Capacitación y Logística : Sr. Mario Atayupanqui

<b>Grupo # 2</b>	Presidente : Sr. Franco Zevallos Vice P. : Nestor Soto Secretario : Sr. Edgard Rodriguez Tesorero : Miluska Hinojosa Capacitación y Logística : Sr. Richard Rimache
<b>Grupo # 3</b>	Presidente : Sr. Joel Flores Secretario : Sr. Demetrio Machaca Tesorero : Sr. Emilio Saavedra Fiscal : Sr. Filberto Huamanquispe
<b>Grupo # 4</b>	Presidente : Sra. Rosario Flores Vice P. : Sr. Gonzalo Salinas Secretario : Sr. Henry Serna Tesorero : Sra. Griselda Valdivia
<b>Mesas Directivas de las Redes de Juliaca</b>	
<b>Grupo # 5</b>	Presidente : Sr. Artemio Huanca Secretario : Sr. Joel Berrío Tesorero : Sr. Nemesio Arratia
<b>Grupo # 5 A</b>	Presidente : Sr. Felipe Choquemamani Secretario : Sr. Zenón Valencia Tesorero : Sra. Petronila Zela Fiscal : Sr. Lucio Condori Capacitación : Sr. Jesús Pérez
<b>Grupo # 6</b>	Presidente : Sr. Aurelio Chambi Secretario : Ing. Guillermo Calcina Tesorero : Sr. Martín Ríos Fiscal : Sr. Leonardo Pacori

- iv. Juramentación de las Mesas Directivas: Esta Acción se realizó en un Evento con la participación de todas las Redes y en presencia del Sr. Ricardo Posada y de la Sra. Carmen Molina representantes del BID. La juramentación sirvió para darle formalidad al hecho de que un socio de la Red asuma un cargo directivo. Como Acción complementaria a la juramentación se llevó a cabo la Reunión de Confraternidad de todas las redes.
- v. Redacción del Reglamento Interno; Esta Acción sirvió para regular las operaciones iniciales del Grupo y minimizar los conflictos. En todas las redes se cumplió con la redacción del 1er. Borrador de Reglamento Interno.
- vi. Constitución de un 1er. Fondo de Ahorro Común. Esta fue la prueba "ácida" de que los empresarios ya perdieron el temor al oportunismo de otros socios y a la incertidumbre del proyecto. En todas las redes se cumplió con la constitución de los fondos de ahorro común, los montos monetarios de estos fondos varían según la capacidad de cada red y según los fines a los que van destinados.
- vii. Intercambio de experiencias productivas entre operarios. Acción básicamente enfocada para el Grupo # 2, con el fin de poner a punto un grupo de operarios que se van a encargar de la producción de prendas.

- viii. **Asesoría Legal<sup>1</sup> en Trámites Laborales Plantas Centralizadas:** Esta Acción implicó consultas jurídicas en asuntos laborales y tributarios básicamente para la Red COINCO, sirviendo de ejemplo para todas aquellas redes que en un futuro implementarán plantas centralizadas que presten servicio de subcontratación a Empresas Grandes. Esta asesoría además implicó la redacción de contratos laborales con los operarios de planta contratados por la Red y la solución de conflictos que se presentaron durante el periodo de contrato de estos.
- ix. **Viajes Conjuntos:** esta Acción se ha realizado con todas las redes, excepto la Red COINCO, la cual invirtió su presupuesto de viaje conjunto para fortalecer su capacidad operativa mediante el mantenimiento y la puesta a punto de su maquinaria.  
Para las otras redes que han realizado esta Acción, les ha servido para afianzar la cohesión y confianza entre los mismos empresarios y contar con una vivencia común.  
Ver Anexo N° 3: Viajes Conjuntos Realizados
- x. **Reunión de Confraternidad de las Redes:** esta Acción se la fusionó con la Acción Juramentación de Mesas Directivas y se llevó a cabo el día Martes 10 de Junio con la presencia de funcionarios del BID, autoridades de la Región Arequipa, funcionarios de "El Taller", las Mesas Directivas en pleno y la mayoría de los productores beneficiarios de este Proyecto. Este evento fue muy importante, debido a que se tuvo un espacio para que los beneficiarios del proyecto se conozcan entre si y se puedan establecer lazos entre los Directorios de las Redes. Durante estos contactos se esbozo la idea de crear una Red de Redes, que abarque no solo las redes del proyecto sino otras que pudieran haber en el ámbito nacional.

## **COMPONENTE N° 2**

### **MEJORA DEL SISTEMA PRODUCTIVO Y GESTIÓN, PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES**

#### **Actividades :**

#### **Actividad 2.1.: Elaboración de Diagnósticos individuales de las Empresas**

Esta Actividad se cumplió al 100%, las Acciones que se realizaron para llevarla a cabo fueron tres:

- i. **Contratación de Consultores de Mypes, especialistas en confecciones y tejidos.**

Los Diagnósticos, que en la práctica se han convertido en auto-diagnósticos según el nuevo estilo de realizarlos, han inducido a los empresarios a un proceso de reflexión manejado a través de preguntas cuidadosamente seleccionadas con el propósito de que éstos tomen conciencia de su situación a través de la reflexión.

---

<sup>1</sup> Esta Acción, que en un principio se pensaba para revisar la redacción de los Reglamentos Internos, sirvió mas para realizar consultas jurídicas en asuntos laborales y tributarios a aquellos redes con plantas centralizadas que prestan servicio de subcontratación a Empresas Grandes

Por lo tanto, se necesitó seleccionar y contratar Consultores que en sí actuaron como Consejeros, con la suficiente experiencia y conocimiento del sector para realizar óptimamente estas Actividad.

ii. **Elaboración de Diagnósticos en Arequipa**

Se realizaron entre el 23 de Junio al 25 de Julio de 2003, en total fueron 39.

<b>REDES</b>	<b>Nº Diagnósticos realizados</b>
Grupo # 1: Red de Confeccionistas en tela plana	11
Grupo # 2: Red de Confeccionistas en tejido de punto de algodón	8
Grupo # 3: Red de Tejedores Industriales	8
Grupo # 4: Red de Tejedores Artesanales	12
<b>TOTAL:</b>	<b>39</b>

iii. **Elaboración de Diagnósticos en Juliaca**

Se realizaron durante el mes de Julio de 2003, en total fueron 22

<b>Redes</b>	<b>Nº Diagnósticos realizados</b>
Grupo # 5: Red de Tejedores Industriales	8
Grupo # 5 – A: Red de Tejedores Semi Industriales	8
Grupo # 6: Red de Confeccionistas	6
<b>TOTAL:</b>	<b>22</b>

**Actividad 2.2.: Asistencias Técnicas en las Empresas**

Esta Actividad se cumplió al 100%, las Acciones que se realizaron para llevarla a cabo fueron tres:

i. **Mejora del Sistema Productivo y de Gestión en Empresas de Confecciones**

Con el desarrollo de esta Acción se ha buscado resolver, en parte, cinco de los principales problemas identificados en los diagnósticos, que limitan la competitividad de las Mypes de confecciones: a) bajo nivel de productividad de las plantas, b) bajo nivel de calidad de las prendas, c) pobre gestión administrativa y financiera de los negocios, d) limitadas acciones de marketing en los negocios, e) limitada disponibilidad de mano de obra calificada y eficiente.

Por lo tanto esta Acción consistió en brindar Asistencia Técnica directa a 33 Mypes de confecciones y también a la Planta Centralizada de la Red # 2 COINCO, además del desarrollo de 4 capacitaciones, todo lo cual contribuyó al: incremento de la productividad de las plantas y de la rentabilidad de los negocios, a mejorar la calidad de las prendas, a mejorar la toma de decisiones mediante el calculo preciso de los costos, y subir las ventas. Los temas tratados fueron 13:

- 1) Asistencia Técnica en Incremento de la Productividad de la Mano de Obra
- 2) Asistencia Técnica en Optimización del Proceso Productivo
- 3) Asistencia Técnica en Análisis de Costos de Diseños Convencionales
- 4) Asistencia Técnica en Reformulación del Presupuesto de la Línea de Tejido de Punto
- 5) Asistencia Técnica en Implementación de una Estrategia mejorada para el desarrollo de nuevos productos
- 6) Asistencia Técnica en Mejora de la Promoción en los servicios de estampado y confecciones
- 7) Asistencia Técnica en Merchandising
- 8) Asistencia Técnica en mejora de la calidad del producto de tejido de punto



- 9) Asistencia Técnica para la organización de la Producción en la Planta Centralizada de COINCO
- 10) Técnicas de Costeo para confeccionistas de prendas de vestir
- 11) Administración y Supervisión de la producción en la Industria de Confecciones
- 12) Formación en Operatividad de máquinas industriales de costura y métodos de trabajo
- 13) Capacitación en calidad para producción de polos camisa y T-Shirts tipo exportación.

**Resultados Obtenidos :**

- ✓ En cuanto al Incremento del Volumen de Producción por turno trabajado,  
**Resultado:** incremento promedio del **6.60 %** en las Mypes asistidas.
- ✓ En cuanto a la Reducción del Costo Unitario de Producción por volumen producido,  
**Resultado:** reducción promedio del **2.08 %** en las Mypes asistidas, lo que ha permitido un ahorro promedio de S/. 224.60 por empresa.
- ✓ En cuanto al Incremento del nivel de Ventas de prendas de vestir,  
**Resultado:** incremento promedio del **19.7%** en las Mypes asistidas, lo que ha permitido mayores ingresos por un monto promedio de S/. 361.40 por empresa.
- ✓ En cuanto al Número de Personas capacitadas,  
**Resultado:** 63 empresarios y/o trabajadores capacitados

**ii. Mejora del Sistema Productivo y de Gestión en Empresas de Tejidos**

Con el desarrollo de esta Acción se ha buscado resolver, en parte, cuatro de los principales problemas identificados en los diagnósticos, que limitan la competitividad de las Mypes de tejidos: a) bajo nivel de productividad de las plantas, b) bajo nivel de calidad de las prendas, c) pobre gestión administrativa y financiera de los negocios, d) limitada disponibilidad de mano de obra calificada y eficiente.

Por lo tanto esta Acción consistió en brindar Asistencia Técnica directa a 24 Mypes de tejidos además del desarrollo de 4 capacitaciones, todo lo cual contribuyó al: incremento de la productividad de las plantas y la rentabilidad de los negocios, a mejorar la calidad de las prendas y a mejorar la toma de decisiones mediante el calculo preciso de los costos.

Los temas tratados fueron 7:

- 1) Asistencia Técnica en Optimización de la Producción
- 2) Asistencia Técnica en Análisis de Costos de Diseños Convencionales
- 3) Asistencia Técnica en Análisis y Optimización de la Calidad de Prendas Tejidas
- 4) Estandarización del Consumo de Materia Prima
- 5) Formación Básica de Supervisores de Planta en Mypes de Tejidos
- 6) Calidad en la Producción de Chompas en galga fina
- 7) Formación de Operarios de Acabados

**Resultados Obtenidos :**

- ✓ En cuanto al Incremento del Volumen de producción por Turno trabajado,  
**Resultado:** incremento promedio del **10.0 %** en las Mypes asistidas
- ✓ En cuanto a la Reducción del Costo unitario de producción por Volumen producido,  
**Resultado:** reducción promedio del **3.4 %** en las Mypes asistidas
- ✓ En cuanto a la Reducción del Número de prendas defectuosas / Volumen producido,  
**Resultado:** reducción promedio del **11.3 %** en las Mypes asistidas
- ✓ En cuanto al Número de Trabajadores capacitados  
**Resultado:** 58 empresarios y/o trabajadores capacitados

### iii. Asistencia Técnica en Desarrollo de productos, Diseño, Desarrollo de Colecciones y Prototipos

Una de las principales causas que limita el acceso de las Mypes / Redes a nuevos y mejores mercados, es el escaso nivel de diseño que presentan sus prendas. De ahí la importancia de esta Asistencia Técnica, la cual ha desarrollado ventajas competitivas en las Empresas beneficiarias mediante la aplicación de una estrategia competitiva vía diferenciación: innovación y desarrollo de productos.

Con la ejecución de esta consultoría se han desarrollado 7 colecciones para igual número de Redes. Estas Colecciones han sido el mecanismo de arranque de una serie de acciones y herramientas de promoción de la oferta conjunta de las redes, tales como Catálogo impreso y virtual, página web, exhibiciones en ferias, banners, muestras en ruedas de negocios, etc.

#### Resultados Obtenidos :

- ✓ Una Colección de 16 modelos<sup>2</sup> de jeans para la Red # 1 PERU COTTON, temporada Otoño 2004, dirigida al público juvenil entre 16 y 24 años del mercado externo.
- ✓ Una Colección de 19 modelos<sup>2</sup> de polos en algodón para la Red # 2 COINCO EXPORT, dirigida a niños y niñas entre 4 y 12 años del mercado externo.
- ✓ Una Colección de 38 modelos<sup>2</sup> de prendas en alpaca para la Red # 3 GRINTEX PERU, dirigida a damas y varones adultos del mercado externo.
- ✓ Una Colección de 20 modelos<sup>2</sup> de prendas en alpaca para la Red # 4 PERUTEX, dirigida a damas y varones adultos del mercado externo.
- ✓ Una Colección de 20 modelos<sup>2</sup> de prendas en alpaca para la Red # 5 TEXIN, dirigida a damas y varones adultos del mercado externo.
- ✓ Una Colección de 40 modelos<sup>2</sup> de prendas en alpaca para la Red # 5 – A RED TEXTIL DE LOS ANDES, dirigida a damas y varones adultos del mercado externo.
- Una Colección de 17 modelos<sup>2</sup> de polos en algodón para la Red # 6 JULIACA EXPORT, dirigida a niños y niñas entre 4 y 12 años del mercado externo.

### **Actividad 2.3.: Talleres de Capacitación**

Esta Actividad se cumplió al 100%, las Acciones que se realizaron para llevarla a cabo fueron ocho:

#### i. Taller de Tendencias de la Moda en Arequipa:

Con el desarrollo de este taller de capacitación se transmitió a los Empresarios o las personas encargadas de diseño de los talleres, las últimas tendencias de la moda en prendas de vestir y los principios básicos para el desarrollo de colecciones (bocetos más documentación necesaria) lo cual les sirvió para aplicar en sus propias empresas estrategias de diferenciación vía la innovación de productos.

---

<sup>2</sup> Cada modelo incluye un boceto + ficha técnica + patrón base

ii. **Taller de Tendencias de la Moda dirigido a Confeccionistas**

Con el desarrollo de este taller de capacitación se transmitió a los Empresarios Confeccionistas de la ciudad de Juliaca y también a otros empresarios mypes, las últimas tendencias de la moda en prendas de vestir en tejido de punto de algodón y tela plana. Al igual que en el taller realizado en Arequipa, también se les brindó los principios básicos para el desarrollo de colecciones (bocetos + documentación necesaria); incluso la Red # 6, como resultado de la capacitación contaron con un set de 10 bocetos de modelos innovadores en tejido de punto de algodón los cuales fueron aplicados en sus mercados corrientes.

iii. **Taller de Tendencias de la Moda dirigido a Tejidos**

Con el desarrollo de este taller de capacitación se transmitió a los Empresarios de Tejido Industrial y Semi Industrial de la ciudad de Juliaca, las últimas tendencias de la moda en prendas de vestir en tejido punto de algodón, alpaca y mezclas. Al igual que en el taller realizado con los confeccionistas, también se les brindó los principios básicos para el desarrollo de colecciones: bocetos más documentación necesaria.

iv. **Taller de Compras Estatales y Cómo venderle al Estado:**

Con el desarrollo de este taller de capacitación se brindó las herramientas básicas para que las Mypes y Redes puedan acceder al mercado de las Compras Estatales. El curso taller tuvo dos módulos, en el 1ro. se transmitió a los empresarios los lineamientos generales de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, su reglamento y normas específicas; también se les enseñó donde buscar oportunidades de compras estatales, que es un proceso de selección, sus etapas y los tipos de adjudicaciones; por último se les enseñó como elaborar la presentación de propuestas exitosas, elaboración de la propuesta técnica / económica, y como evitar los errores comunes que cometen los postores. Todo lo cual sirvió a las redes para considerar al Estado como un potencial cliente y contar con las herramientas necesarias que aumente sus posibilidades de lograr algún pedido de prendas de vestir del Estado.

v. **Taller de Estrategias de Negociación Comercial:**

Mediante este taller de capacitación se diagnosticó y desarrolló habilidades en los empresarios para el logro de acuerdos negociados partiendo de una postura de *ganar / ganar*, característica de las negociaciones modernas. Los temas tratados fueron: la naturaleza y dinámica de la negociación, estrategias de negociación distributiva, estrategias aplicadas a negociaciones internas, con proveedores, distribuidores y clientes. Cabe resaltar que este taller de capacitación se realizó antes de la participación de las redes en la Feria Perú Moda 2003, con el fin de que éstas puedan adquirir las técnicas de negociación necesarias para afrontar óptimamente la Rueda de Negocios de la Feria.

vi. **Taller de Costos de Exportación para prendas de vestir**

Con el desarrollo de este taller de capacitación se brindó a los empresarios de las redes las herramientas básicas para el cálculo de los costos de exportación en el caso de prendas de vestir. El temario del curso comprendió conceptos básicos de exportación, análisis del mercado exterior e interior textil (ATPDEA), estructura de costos según incoterms, envío de muestras, carga aérea y marítima y el desarrollo de casos prácticos. Cabe resaltar que las redes necesitaban este curso particularmente debido a que ya estaban realizando conversaciones con potenciales clientes extranjeros contactados por su participación en las ferias Perú Moda 2003 y Alpaca Fiesta y por lo tanto requerían cotizar sus prendas a precios FOB o CIF.

#### vii. Taller de Liderazgo Empresarial

Con el desarrollo de este taller de capacitación se brindó a los empresarios de las redes conceptos básicos sobre Liderazgo, Sentido y Visión de la Empresa, también se respondió a la pregunta ¿Quién es un Líder Efectivo? Y la diferencia entre Líderes y Seguidores.

#### viii. Taller de Marketing y Ventas para Mypes

Con el desarrollo de este taller de capacitación se brindó un conocimiento amigable del marketing a los empresarios de la microempresa, a través de la mezcla producto – precio – punto de venta y comunicación; también se les proporcionó los conocimientos acerca de calidad en el servicio que les permita ganar y mantener clientes satisfechos; y finalmente se les enseñó las técnicas de ventas aplicables a pequeños negocios.

### COMPONENTE N° 3

#### Desarrollo de Acciones Piloto de Asociatividad

##### Actividades :

##### **Actividad 3.1.: Desarrollo de Talleres**

Esta Actividad se cumplió al 100%, las Acciones que se realizaron para llevarla a cabo fueron cinco:

- i. Decidir el Objetivo Común de corto plazo en cada red creada:  
Esto se logró mediante el mecanismo de "lluvia de ideas" en las Reuniones Colectivas (talleres) realizadas en cada una de las Redes con la participación de todos los integrantes de éstas y con la dirección del Articulador respectivo. Las reuniones sirvieron para definir con precisión qué se quiere lograr en forma conjunta, partiendo de la premisa de que los objetivos debieran dinamizar las ventas de las empresas participantes.  
Ver Anexo N° 2: Talleres Realizados por Componente y por cada Red
- ii. Formulación de un Perfil de Proyecto Piloto para cada Red formada:  
Los objetivos que se decidieron en la acción anterior, sirvieron de base para la formulación (a nivel de perfil) de proyectos simples de bajo costo y riesgo, que den resultados en el corto plazo.  
Cada proyecto formulado contempla: el objetivo, resultados, actividades, acciones, plazos, recursos necesarios y responsabilidades.

Red	Objetivo Común de Corto Plazo	Proyecto Piloto	Presupuesto US\$
# 1: PERU COTTON	Desarrollo de Catalogo Conjunto Especializado	Mecanismo de promoción conjunta: catálogo especializado de confecciones de ropa sport y de trabajo	1030
# 2: COINCO EXPORT	Fortalecimiento Productivo de su Planta Centralizada	Fortalecimiento Productivo Planta Centralizada de la Red: capacitación de operarios y puesta a punto de maquinaria.	1150

# 3: GRINTEX	Desarrollo de Acciones y Herramientas de Promoción Conjunta	Promoción Comercial para la Red GRINTEX: Catálogos Conjuntos: impreso y digital; Participación conjunta Feria Alpaca Fiesta; Ambientación + Diseño Stand.	<b>Aprox. 2760</b> aprox. 64% aporte Red
# 4: PERUTEX	Desarrollo de Acciones y Herramientas de Promoción Conjunta	Promoción Comercial para la Red PERUTEX: Catálogos Conjuntos: impreso + digital; Participación conjunta Feria Alpaca Fiesta; Ambientación + Diseño Stand.	<b>Aprox. 2785</b> aprox. 64% aporte Red
# 5: TEXIN PERU	Desarrollo de Acciones y Herramientas de Promoción Conjunta	Promoción Comercial para la Red TEXIN: Catálogo Conjunto impreso; Participación conjunta en Perú Moda; Otros materiales de promoción.	<b>Aprox. 1465</b> aprox. 30% aporte Red
# 5A: RED TEXTIL ANDES	Desarrollo de Herramientas de Promoción Conjunta	Promoción Comercial para la Red: Catálogo Conjunto impreso; Otros materiales de promoción.	<b>Aprox. 1000</b> aprox. 10% aporte Red
# 6: JULIACA EXPORT	Desarrollo de Acciones y Herramientas de Promoción Conjunta	Promoción Comercial para la Red JULIACA EXPORT: Catálogo Conjunto impreso; Participación conjunta en Perú Moda; Otros materiales de promoción.	<b>Aprox. 1690</b> aprox. 30% aporte Red

- iv. Elaboración de una Carta de Compromiso en cada Red para llevar a cabo la acción piloto:  
La función de este documento fue establecer las obligaciones de las empresas participantes en cuanto a su participación activa en la acción piloto, cumplir con los compromisos contraídos, acatar y respetar los acuerdos y sanciones.
- v. Constitución de un Fondo Financiero común en cada Red:  
La función de este fondo fue financiar, en parte o total, el proyecto piloto.

### Actividad 3.2.: Consultoría externa en Marketing Corporativo

Esta Actividad se cumplió al 100%, las Acciones que se realizaron para llevarla a cabo fueron tres:

- i. Diseño de Nombres y Logos para cada Red.  
Una de las principales causas que limita la promoción comercial y frena el posicionamiento de las agrupaciones de Mypes son los inadecuados nombres comerciales con que se definen, o peor aun cuando no los tienen definidos; lo que a su vez les resta identidad y pertenencia a una empresa colectiva. En vista de aquello se contrató un profesional que busque y diseñe adecuados Nombres Comerciales y Logotipos para las Redes.  
Con el desarrollo de esta Acción, se dotó a las Redes en formación, de adecuados Nombres Comerciales, Logotipos y diseños de Tarjetas de Presentación, Papel Membretado y Sobres. Estas herramientas de marketing han sido la base de la promoción comercial y posicionamiento empresarial de cada una de las redes, a la vez que las identifica óptimamente en el mercado.

REDES	NOMBRE COMERIAL
# 1: Red de Confeccionistas en Tela Plana – Arequipa	Consorcio Industrial de Confecciones PERU COTTON
# 2: Red de Confeccionistas en Tejido de punto de algodón – Arequipa	Consorcio Industrial de Confecciones COINCO EXPORT
# 3: Red de Tejedores Industriales – Arequipa	Grupo Industrial Textil Perú GRINTEX PERU
# 4: Red de Tejedores Artesanales – Arequipa	Tejidos Peruanos de Exportación PERUTEX
# 5: Red de Tejedores Industriales – Juliaca	Tejidos Peruanos de Exportación TEXIN PERÚ
# 5 – A: Red de Tejedores Semi Industriales – Juliaca	Red Textil de los Andes
# 6: Red de Confeccionistas de Juliaca	Red Industrial de Confecciones JULIACA EXPORT

ii. **Diseño de Marca Conjunta para cada Red.**

Otra de las causas que limita la promoción comercial y frena el posicionamiento de las agrupaciones de Mypes, son las inadecuadas marcas comerciales con que identifican sus prendas, o peor aun cuando no tienen definida su marca; lo que a su vez les resta posibilidades en el mercado.

Con el desarrollo de esta Acción, se dotó a las Redes en formación de adecuadas Marcas Comerciales y diseños de Etiquetas, que identifique óptimamente su oferta conjunta para un mejor posicionamiento y promoción comercial.

RED	MARCA CONJUNTA
# 1: Red de Confeccionistas en Tela Plana – Arequipa	<i>Network's Jeans</i>
# 2: Red de Confeccionistas en Tejido de punto de algodón – Arequipa	<i>K – Shuall</i>
# 3: Red de Tejedores Industriales – Arequipa	<i>Glacier</i>
# 4: Red de Tejedores Artesanales – Arequipa	<i>Natureza</i>
# 5: Red de Tejedores Industriales – Juliaca	<i>Knit 10</i>
# 5 – A: Red de Tejedores Semi Industriales – Juliaca	<i>Ande's Fashion</i>
# 6: Red de Confeccionistas de Juliaca	<i>wind city</i>

iii. **Diseño de Página Web para cada Red: Todavía en proceso.**

Los últimos avances tecnológicos, junto con la globalización de la economía mundial han traído consigo nuevas formas de hacer negocios y promocionar la oferta de productos y servicios de las empresas, siendo las más destacadas la llevada a cabo a través del Internet, utilizando las herramientas que ofrecen las tecnologías electrónicas de información: paginas web, comercio electrónico, e-mail marketing entre otros. En vista de aquello se contrató una consultoría que promueva y facilite el uso de estas tecnologías y nuevas formas de promoción y contacto con potenciales clientes alrededor del mundo, posibilitando su ingreso a nuevos mercados y un mejor acceso a la información.

Con el desarrollo de esta Acción se está dotando a las Redes formadas de una herramienta moderna de información, una Pagina Web: [www.confeccionistastextiles.com](http://www.confeccionistastextiles.com) con el fin de mejorar sus posibilidades de acceso a los mercados internacionales, optimizar la comunicación con los clientes para absolver sus dudas con prontitud y promocionar la oferta de sus productos y servicios. También esta página Web está fortaleciendo la imagen de las Redes, aumentando la credibilidad de estas y su posición competitiva.

### **Actividad 3.3.: Materiales de promoción de la Oferta de productos de las Redes.**

Esta Actividad se cumplió al 100% y contempló el diseño y elaboración de distintos materiales de promoción y publicidad para cada una de las redes, tales como: catálogos impresos y virtuales, herramientas de publicidad, implementación de stands, entre otros.

<b>Red</b>	<b>Materiales de Promoción de la Oferta Conjunta</b>
# 1: PERU COTTON	Catálogo conjunto impreso + digital
# 2: CÓINCO EXPORT <sup>3</sup>	Capacitación y Nivelación de Mano de Obra + Mantenimiento y puesta a punto de la maquinaria de la planta centralizada
# 3: GRINTEX	Catálogo conjunto impreso + digital; ambientación + diseño de Stand
# 4: PERUTEX	Catálogo conjunto impreso + digital; ambientación + diseño de Stand
# 5: TEXIN PERU	Catálogo conjunto impreso; panel publicitario + papelería diversa
# 5A: RED TEXTIL ANDES	Catálogo conjunto impreso; banderola y bambalina publicitaria + papelería diversa
# 6: JULIACA EXPORT	Catálogo conjunto impreso; banderola publicitaria + papelería diversa

## **COMPONENTE N° 4**

### **Consolidación e Independización de las Redes**

#### Actividades :

#### **Actividad 4.1.: Desarrollo de Talleres**

Esta Actividad se cumplió al 100%, las Acciones que se realizaron para llevarla a cabo fueron seis:

- Identificación preliminar de Objetivos Comunes de largo plazo en cada Red.
- Preparación de herramientas para los análisis FODA
- Talleres de análisis FODA y definición de la Filosofía de cada Red
- Definición de Objetivos de largo plazo en cada Red
- Elaboración de un Plan Operativo Anual para cada Red
- Desarrollo de talleres en Juliaca

Ver Anexo N° 2: Talleres Realizados por Componente y por cada Red

Estas Acciones se desarrollaron principalmente mediante el mecanismo de "lluvia de ideas" en las Reuniones Colectivas (talleres) realizadas en cada una de las redes con la participación de sus integrantes y con la dirección del Jefe de Articuladores y del Articulador respectivo. Con esto se logró la búsqueda y definición de un Objetivo Común de largo plazo en cada Red y sobre esta base se formuló un Plan Operativo.

<sup>3</sup> Para el caso de la Red # 2 COINCO, la Actividad N° 3.3 está enfocada básicamente en facilitar y fortalecer la marcha de su planta centralizada, lo cual ayudara a dinamizar las ventas por subcontratación de esta Red.

Según la metodología que se está aplicando, la fase de Diseño de Estrategia de Largo Plazo sucede cuando los grupos tienen una vida de entre 8 a 12 meses, tiempo éste que concordó con los tiempos del Programa. A inicios del 2004 se realizaron los FODAs colectivos y se definieron la Misión y Visión de cada grupo, elementos claves para ver la dirección hacia a donde va la Red, posteriormente y sobre la base de todo lo anterior se definieron los Objetivos Estratégicos<sup>4</sup>, los cuales para cada Red son:

REDES	Objetivo Estratégico
PERU COTTON S.A.C.	Programa Fortalecimiento del Producto Jean
COINCO EXPORT S.A.C.	Acceder a mayores y mejores oportunidades comerciales; Taller de Muestras
GRINTEX PERU S.A.C.	Planta Centralizada; Acceder a mayores y mejores oportunidades comerciales
ALPAKUMPI S.A.C.	Planta Centralizada; Acceder a mayores y mejores oportunidades comerciales
TEXIN PERU S.A.C.	Desarrollar capacidades humanas, tecnológicas y comerciales para incursionar rentablemente en la línea de prendas de vestir confeccionadas en alpaca.
RED TEXTIL DE LOS ANDES S.A.C.	Desarrollar capacidades humanas, tecnológicas y comerciales para incursionar rentablemente en la línea de prendas de vestir confeccionadas en alpaca.
JULIACA EXPORT S.A.C.	Desarrollar capacidades humanas, tecnológicas y comerciales para incursionar rentablemente en la línea de prendas de vestir confeccionadas en alpaca.

#### Actividad N° 4.2. Investigación de Mercado para los productos de las Redes

Esta Actividad se cumplió al 100%, las Acciones que se realizaron para llevarla a cabo fueron cuatro:

- Búsqueda de Firmas Consultoras adecuadas para llevar a cabo la Investigación
- Elaborar y Ejecutar el Proceso de Selección de la Firma Consultora, según los procedimientos del BID.
- Desarrollo de la Investigación de Mercado por parte de la Firma Consultora seleccionada.
- Evaluación de la Investigación a cargo de la Unidad Articuladora de Redes.

Debido a que hoy en día la información desempeña un papel muy importante, pues coloca a quien la posee en una mejor situación para tomar las decisiones más acertadas y con menor riesgo, fue necesario la realización de una Investigación de Mercado para la identificación de los mercados potenciales internacionales más atractivos para la exportación de las líneas de productos y servicios ofertados por las redes. Los principales hallazgos de la Investigación fueron:

- ✓ Cuantificación del tamaño de mercado (demanda) para las líneas de productos de las redes, con el objeto de detectar los principales mercados consumidores.
- ✓ Destino actual de las exportaciones de las líneas de productos de las redes.

<sup>4</sup> Los Articuladores adicionalmente están formulando una cartera de objetivos estratégicos potenciales para cada Red orientados a oportunidades de negocios vinculados a mercados en expansión promisorios.



- ✓ Identificación y selección de posibles mercados de exportación para los productos y servicios de las redes: Como Resultado de la Investigación de Mercado, la Firma Consultora recomendó los países de Venezuela y Estados Unidos como mercados objetivo para las líneas de algodón y alpaca respectivamente.
- ✓ Cuantificar la capacidad de oferta exportable de las líneas de productos de las redes, tanto de los competidores nacionales como internacionales.
- ✓ Identificar los Precios máximos, mínimos y promedios que se pagan por los productos terminados y servicios en las líneas de productos de las redes en los mercados seleccionados.
- ✓ Conocer los mecanismos de producción y comercialización necesarios para elaborar una oferta exportable que cumpla con los requisitos y exigencias para ingresar al mercado externo.
- ✓ Identificar los canales de comercialización que se pueden emplear para llegar a los mercados de destino seleccionados.
- ✓ Identificar las ventajas comparativas y competitivas de la oferta de las redes frente a otros competidores.
- ✓ Identificar los aspectos en las prendas que deben ser enfatizados para una buena aceptación en los mercados de destino seleccionados.
- ✓ Identificar la preferencia por la línea de productos (prendas en alpaca, mezclas de alpaca y algodón pima) de las redes en los mercados seleccionados.
- ✓ Identificar la imagen de las prendas peruanas en los mercados seleccionados.
- ✓ Medir el grado de aceptación de las líneas de productos de las redes en los mercados seleccionados.
- ✓ Identificar los aranceles y las normas de embarque y embalaje requeridas en cada país de destino seleccionado necesarios para la exportación. Conocer las características de los medios de transporte utilizados y de las empresas que brindan el servicio.

Los resultados que se obtuvieron de la Investigación ha permitido a cada una de las Redes y a la Unidad Articuladora, contar con la información pertinente que está sirviendo de base para la formulación de planes estratégicos.

#### **Actividad N° 4.3. Consultorías Externas**

Esta Actividad contemplo básicamente una consultoría legal para la formalización de las Redes.

- Constitución Jurídica de cada Red  
Esta Acción se cumplió al 100%, los nombres de las Nuevas Sociedades según los estatutos de cada Red son:

Red Nro	Nombre Técnico	Nombre Comercial Legal
1	Confeccionistas en Tejido Plano de Arequipa	"Consorcio Industrial de Confecciones PERU COTTON S.A.C."
2	Confeccionistas en Tejido Punto de Arequipa	"Consorcio Industrial de Confecciones de Exportación Sociedad Anónima Cerrada" COINCO EXPORT S.A.C.

Red Nro	Nombre Técnico	Nombre Comercial Legal
3	Tejedores Industriales de Arequipa	"Grupo Industrial Textil Perú Sociedad Anónima Cerrada" GRINTEX PERU S.A.C.
4	Tejedores Artesanales de Arequipa	PERUTEX S.A.C. <sup>5</sup>
5	Tejedores Industriales de Juliaca	"Tejidos Peruanos de Exportación TEXIN PERU S.A.C."
5-A	Tejedores Semi industriales de Juliaca	"RED TEXTIL DE LOS ANDES S.A.C."
6	Confeccionistas de Juliaca	"Red Industrial de Confecciones JULIACA EXPORT S.A.C."

El objetivo de esta Acción fue formalizar a cada una de las Redes a través de una figura jurídica formal, que en todos los casos fue el tipo de Sociedad Mercantil: Sociedad Anónima Cerrada.

Para esto las Redes contaron con la Asesoría de un Consultor Legal, el cual analizó, conjuntamente con las Redes y los Articuladores, los criterios para la selección de la más adecuada forma jurídica a tomar por cada Red, y acompañó y asesoró en los trámites necesarios para la formalización, redactando también las minutas respectivas. Algunas Redes (#2, # 3) adelantaron esta Acción debido a que ya empezaban a contar con un patrimonio, el cual debía protegerse y administrarse formalmente.

#### **Actividad N° 4.4. Independización de las Redes**

Esta Actividad se cumplió en diferentes momentos para cada una de las Redes, las primeras en independizarse fueron COINCO, GRINTEX y PERUTEX (Alpakumpi), las cuales a Marzo del 2004 ya habían ganado una base de confianza, ya habían invertido una cantidad apreciable de dinero y ya tenían definida su estrategia de largo plazo. Las otras Redes que gradualmente han ido rompiendo la dependencia con la Unidad Articuladora, actualmente también ya operan de manera independiente y están empezando a caminar con su propia gestión.

<sup>5</sup> Actualmente denominada ALPAKUMPI COLLECTION S.A.

## ANEXOS

Anexo N° 1	Lista de Empresas por Red
Anexo N° 2	Relación de Talleres Realizados
Anexo N° 3	Viajes Conjuntos Realizados

## ANEXO N° 1

### LISTA DE EMPRESAS POR RED

#### Grupo # 1: Confeccionistas en tela plana de Arequipa

EMPRESAS SELECCIONADAS "Grupos Semilla"	Mypes articuladas en PERU COTTON S.A.C.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Justino Coaquira Apaza</li> <li>2. Cayetano Mamani Ambrosio</li> <li>3. Rufino Checje Calla</li> <li>4. Mateo Atayupanqui</li> <li>5. Mario Atayupanqui Ccapacca</li> <li>6. Esteban Cheje</li> <li>7. Felipe Escobedo</li> <li>8. Héctor Coaquira Coaquira</li> <li>9. Víctor Chambilla G.</li> <li>10. Julián Huanca Vilca</li> <li>11. Norberto Pumacayo Montoya</li> <li>12. Alejo Quina Águila</li> <li>13. Fulgencio Huancahuire Q.</li> <li>14. Aurelio Quina Gómez</li> <li>15. José Tipo Ccori</li> <li>16. Rubén Mamani Rojas</li> <li>17. Rogelio Fernández Huaquipaco</li> <li>18. Eusebio Huanca Machaca</li> <li>19. Marco Quispe Huaquipaco</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Justino Coaquira Apaza</li> <li>2. Wilber Pumacayo Flores</li> <li>3. Víctor Chambilla Gómez</li> <li>4. Rosa Hallasi Machaca</li> <li>5. José Tipo Corrí</li> <li>6. Marco Quispe Huaquipaco</li> <li>7. Ernesto Mamani Rojas</li> <li>8. Julio E. Huanca Huaquipaco</li> <li>9. Fulgencio Huancahuire Q.</li> <li>10. Segunda Encinas Ticona</li> </ol>

**Grupo # 2: Confeccionistas en tejido punto de algodón de Arequipa**

COINCO S.A.C

EMPRESAS SELECCIONADAS "Grupos Semilla"	Mypes articuladas en PERU COTTON S.A.C.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Franco Zevallos Zevallos</li> <li>2. Agustín Layme Canaza</li> <li>3. Edgard Rodríguez Calisaya</li> <li>4. Miluska Hinojosa Talavera</li> <li>5. Efani Véga Rimache</li> <li>6. Roberto Vera Chalco</li> <li>7. Beatriz Chambi Neira</li> <li>8. Jacqueline Carpio Velarde</li> <li>9. Luz María Quiza Espirilla</li> <li>10. Lidia Colque Chávez</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eyda Gil Choquehuanca</li> <li>2. Luz María Quiza Espirilla</li> <li>3. Lidia Colque Chávez</li> <li>4. Juliana Carpio Velarde</li> <li>5. Agustín Layme Canaza</li> <li>6. Beatriz Chambi Neira</li> </ol>

**Grupo # 3 : Tejedores Industriales de Arequipa**

EMPRESAS SELECCIONADAS "Grupos Semilla"	Mypes articuladas en GRINTEX PERÚ S.A.C.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Joel Flores Suárez</li> <li>2. Demetrio Machaca Lima</li> <li>3. Adrián Montenegro Machaca</li> <li>4. Hipólito Saavedra Viza</li> <li>5. Filberto Huamanquispe Sulla</li> <li>6. Richard Paxi Álvarez</li> <li>7. Augusto Álvarez Jaramillo</li> <li>8. Gregorio Álvarez Jaramillo</li> <li>9. Emilio Saavedra Viza</li> <li>10. Esteban Esquivel Vega</li> <li>11. José Mamani Jaramillo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Joel Flores Suárez</li> <li>2. Demetrio Machaca Lima</li> <li>3. Hipólito Saavedra Viza</li> <li>4. Filberto Huamanquispe Sulla</li> <li>5. Richard B. Paxi Álvarez</li> <li>6. Augusto Álvarez Jaramillo</li> <li>7. Emilio Saavedra Viza</li> <li>8. José L. Mamani Viza</li> <li>9. Aurelio E. Hancoco López</li> </ol>

#### Grupo # 4 : Tejedores Artesanales de Arequipa

EMPRESAS SELECCIONADAS "Grupos Semilla"	Mypes articuladas en ALPAKUMPI COLLECTION S.A.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rosario Flores Vilca</li> <li>2. Santiago Calcina Jihuallanca</li> <li>3. Isabel Peñalosa Motta</li> <li>4. Cesar Calluchi Taco</li> <li>5. Práxedes Calluchi Taco</li> <li>6. Griselda Valdivia Rendón</li> <li>7. Gonzalo Salinas Meza</li> <li>8. Elsa Delgado Díaz del Olmo</li> <li>9. Nancy Flores Flores</li> <li>10. Gloria Santa Cruz Rufrán</li> <li>11. Vilma Merma Béjar</li> <li>12. Henry Sema Rodas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gloria Santa Cruz Rufrán</li> <li>2. Santiago Calcina Jihuallanca</li> <li>3. Cesar Calluchi Taco</li> <li>4. Práxedes Calluchi Taco</li> <li>5. Letty G. Rendón Valdivia</li> <li>6. Gonzalo Salinas Meza</li> <li>7. Sonia Aguilar Comejo</li> <li>8. Edwin Serna Rodas</li> <li>9. Edward A. Yucra Arce</li> <li>10. Feli Mallma López</li> </ol>

#### Grupo # 5 : Tejedores Industriales Arequipa

EMPRESAS SELECCIONADAS "Grupos Semilla"	Mypes articuladas en TEXIN PERÚ S.A.C.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Artemio Huanca Machaca</li> <li>2. Joel Berrío Álvaro</li> <li>3. Nemesio Arratia Mamani</li> <li>4. Alberto Capqueque C.</li> <li>5. Fermín Carlos Huaccachi</li> <li>6. Fernando Catacora Cahuaya</li> <li>7. Gregorio Carita Almoguera</li> <li>8. Susana Laura Apaza</li> <li>9. Simeón Pinto Coaquira</li> <li>10. Teofilo Machaca Viza</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Artemio Huanca Machaca</li> <li>2. Joel Berrío Álvaro</li> <li>3. Nemesio Arratia Mamani</li> <li>4. Alberto Capqueque C.</li> <li>5. Gregorio Carita Almoguera</li> <li>6. Simeón Pinto Coaquira</li> <li>7. Teofilo Machaca Viza</li> </ol>

#### Grupo # 5 – A : Tejedores Semi Industriales de Juliaca

EMPRESAS SELECCIONADAS "Grupos Semilla"	Mypes articuladas en Red Textil de los Andes S.A.C.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Felipe Choquemamani Ch.</li> <li>2. Zenón Valencia Ramos</li> <li>3. Lucio Condori Jallurana</li> <li>4. Jesús Pérez Salazar</li> <li>5. Petronila Zela Ilaíta</li> <li>6. Cristóbal Apaza Ochoa</li> <li>7. Cipriano Condori Choque</li> <li>8. Rosa Flores Quispe</li> <li>9. Paulino Roque Roque</li> <li>10. Genaro Álvarez Lipa</li> <li>11. Guillermo Curo Zapana</li> <li>12. Feli Margarita Apaza Ancoco</li> <li>13. Eudes Nancy Álvarez Luque</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Felipe Choquemamani Ch.</li> <li>2. Zenón Valencia Ramos</li> <li>3. Lucio Condori Jallurana</li> <li>4. Dora Choquemamani</li> <li>5. Jesusa R. Flores Quispe</li> <li>6. Cristóbal Apaza Ochoa</li> </ol>

**Grupo # 6 : Confeccionistas de Juliaca**

EMPRESAS SELECCIONADAS "Grupos Semilla"	Mypes articuladas en JULIACA EXPORT S.A.C.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aurelio Chambi Mamani</li> <li>2. Guillermo Calcina Chua</li> <li>3. Martín Ríos Apaza</li> <li>4. Leonardo Pacori Pacori</li> <li>5. Adrián Puma Quispe</li> <li>6. Yurita Arias Yanqui</li> <li>7. Eusebia Medina De Flores</li> <li>8. Max De La Colina</li> <li>9. Norma Cari Mamani</li> <li>10. Wily Quispe Laura</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aurelio Chambi Mamani</li> <li>2. Guillermo Calcina Chua</li> <li>3. Héctor Alarcón Layme</li> <li>4. Leonardo Pacori Pacori</li> <li>5. Martín Ríos Apaza</li> <li>6. Norma Cari Mamani / Daniel Quispe</li> <li>7. Juan Cancio Sillo Ramos</li> <li>8. Hugo Quispe Sanca</li> <li>9. Sabino Quispe Calla</li> <li>10. María Quispe Sanca</li> <li>11. Jacinta Sillo Pacori</li> <li>12. María Condori Colquehuanca</li> <li>13. Juan Ceferino Paricahua Chata</li> <li>14. Cristina Apaza Quispe</li> <li>15. Yeni Maritza Tito Mamani</li> </ol>

## ANEXO N° 2

### RELACIÓN DE TALLERES (Reuniones Colectivas) REALIZADOS<sup>1</sup>

Como parte del Programa de Desarrollo de Redes Horizontales Mypes confeccionistas textiles de Arequipa y Juliaca

#### COMPONENTE N° 1

RED	FECHA REUNIÓN (Taller)	N° PARTICIPANTES	PRINCIPAL PUNTO DE AGENDA
1	14 / 02 / 03	11	Elección Directorio
	21 / 02 / 03	13	Fomulación Reglamento Interno
	28 / 02 / 03	9	Revisión Reglamento Interno
	07 / 03 / 03	7	Revisión Reglamento Interno
2	11 / 02 / 03	16	Identificación y Selección Empresas, Maquinaria, Cronograma
	19 / 02 / 03	20	Nuevas empresas, maquinaria, Reglamento Interno
	20 / 02 / 03	20	Visita conjunta a Franky & Ricky
	25 / 02 / 03	20	Revisión Reglamento Interno
	04 / 03 / 03	18	Reglamento Interno, Elección Directorio, Comisiones Trabajo
	10 / 03 / 03	17	Informes comisiones de trabajo
	18 / 03 / 03	14	Asuntos varios para servicio de confección a Franky & Ricky
	25 / 03 / 03	12	Asuntos varios para servicio de confección a Franky & Ricky
3	05 / 01 / 03	13	Idea de Consorciarse, Elección Consejo Directivo
	19 / 01 / 03	10	Inicio de Presentaciones, Reglamento Interno
	26 / 03 / 03	9	Reglamento Interno, búsqueda objetivo común
	02 / 02 / 03	11	Reglamento Interno, Motivación, objetivo común
	09 / 02 / 03	9	Informes comisiones trabajo, revisión de muestras
	16 / 02 / 03	9	Nombre Red, avance comisiones trabajo, muestras
	19 / 02 / 03	8	Muestras
	27 / 02 / 03	9	Reglamento Interno, Local común, aprobación de muestras
4	05 / 03 / 03	7	Varios
	18 / 02 / 03	8	Presentaciones individuales, Presentación Cronograma
	26 / 02 / 03	11	Mesa Directiva
	06 / 03 / 03	9	Búsqueda Objetivo Común, Nombre Red
	13 / 03 / 03	9	Búsqueda Objetivo Común
	20 / 03 / 03	9	Reglamento Interno

El desarrollo de los Talleres en las redes de Juliaca, con la participación del Articulador, fue el siguiente:

GRUPO	FECHA REUNIÓN (Taller)	N° PARTICIPANTES	PRINCIPAL PUNTO DE AGENDA
5	03 / 02 / 03	7	Presentaciones Individuales, búsqueda Objetivo Común
	20 / 02 / 03	8	Mesa Directiva, búsqueda Objetivo Común
	13 / 03 / 03	7	Reglamento Interno, Comisiones de Trabajo
	25 / 03 / 03		Reglamento Interno
5 A	04 / 02 / 03	15	Presentación del proyecto y de la metodología
	20 / 02 / 03	14	Presentaciones individuales, búsqueda Objetivo Común
	13 / 03 / 03	8	Reglamento Interno, Comisiones de Trabajo
	25 / 03 / 03		Reglamento Interno
6	04 / 02 / 03	8	Búsqueda Objetivo y Línea de productos Común
	20 / 02 / 03	9	Presentaciones individuales, Mesa Directiva
	13 / 03 / 03	8	Reglamento Interno, Comisiones de Trabajo
	22 / 03 / 03		Reglamento Interno

<sup>1</sup> Hasta Abril 2004



## COMPONENTE N° 2

RED	FECHA REUNIÓN (Taller)	N° PARTICIPANTES	PRINCIPAL PUNTO DE AGENDA
3, 4	02-14/7/03	20	Taller Tendencias de la Moda y Diseño
5, 5-A	22-24/7/03	16	Taller Tendencias de la Moda dirigido a Confeccionistas
6	22-24/7/03	10	Taller Tendencias de la Moda dirigido a Tejidos
1	11/8 – 10/9	20	Curso de técnicas de costeo para confeccionistas de prendas
1	5/9 – 3/10	15	Curso Administración y Supervisión Producción
3, 4	11/8 – 10/9	17	Curso Formación de Supervisores Planta Mypes Tejidos
2	18- 22/08	10	Curso de Formación en operatividad máquinas industriales
3, 4	12 / 04	23	Curso Formación de Operarios Acabados Manuales
1, 2	01-05/ 12 /	10	Curso de Patronaje Industrial en Jeanes
5, 5A, 6	13-16/01/4	22	Curso Administración y Supervisión de la Producción
5, 5A, 6	26/01 – 06/02/04	16	Formación Básica de Supervisores de Planta en Mypes de Tejidos

## COMPONENTE N° 3

RED	FECHA REUNIÓN (Taller)	N° PARTICIPANTES	PRINCIPAL PUNTO DE AGENDA
1	14 / 03 / 03	15	Empieza Búsqueda objetivo común corto plazo
	21 / 03 / 03	13	Taller Definición del Objetivo Común, Carta de Compromiso
	28 / 03 / 03	13	Diseño Acción conjunta generadora de Fondos: Evento Deportivo, evaluación de asistencia.
	04 / 04 / 03	18	Definir comisiones de trabajo para el desarrollo de la Acción conjunta
	11 / 04 / 03	19	Informes comisiones de trabajo y coordinaciones previas al evento
	13 / 04 / 03		Evento Deportivo para generar fondos
	25 / 04 / 03	11	Liquidación de ingresos y gastos del Evento
	30 / 04 / 03	11	Presentación de alternativas de Nombre Comercial para Red
	09 / 05 / 03	9	Mecanismos de captación de mercados y oferta servicios
	16 / 05 / 03	13	Aprobación Nombre y Logo; Definición del Objetivo Común de corto plazo: Catálogo Conjunto como instrumento de promoción de la oferta de la red.
	23 / 05 / 03	11	Discusión del mercado objetivo, tipo de catálogo, presupuesto
	30 / 05 / 03	14	Simulación de Show Room prendas de mypes de la red; diagnóstico de la calidad y diseños de las prendas exhibidas
	06 / 06 / 03	8	Ver asunto del diseño de las prendas
	13 / 06 / 03	8	Discusión de programa de capacitación en costos, revisión de modelos de catálogos
	20 / 06 / 03	11	Discusión de alternativas de financiamiento del Proyecto Piloto
	03 / 07 / 03	9	Discusión de requerimientos de capacitación de Red, como requisito para participar en eventos de promoción (Ferias)
	11 / 07 / 03	9	Determinación de capacidades de producción individual y conjunta, propuesta técnica para convocatoria Senati
	18 / 07 / 03	9	Discusión sobre marca conjunta de la red, propuestas
	01 / 08 / 03	10	Presentación de nuevas propuestas de marcas conjuntas
	08 / 08 / 03	9	Presentación del Proyecto Piloto: Mecanismos de Promoción Conjunta – Bifolio de servicios especializados en tejido plano.
	22 / 08 / 03	8	Presentación del Proyecto Piloto: Mecanismos de Promoción Conjunta – Catálogo especializado de confecciones de ropa sport y de trabajo
	29 / 08 / 03	9	Búsqueda de alternativas de catálogo, presentación muestras físicas
	05 / 09 / 03	11	Definición del Viaje Conjunto a la ciudad de Lima,; participación en el curso de Adm. y Sup. Producción Ind. Conf
	10 / 10 / 03	13	Informe del viaje conjunto; presentación del catálogo; elección nueva junta directiva; definición de temas curso Patronaje Ind.

RED	FECHA REUNIÓN (Taller)	N° PARTI-CIPANTES	PRINCIPAL PUNTO DE AGENDA
<b>2</b>	01 / 04 / 03	10	Discusión sobre el traslado de maquinaria y acondicionamiento de planta centralizada
	08 / 04 / 03	10	Idem reunión anterior + puesta a punto de operarios, asunto del convenio tripartito, situación laboral operarios
	11-15 / 04		Traslado maquinaria y acondicionamiento planta centralizada
	14- 19 / 04		Puesta a punto de operarios y máquinas
	24 / 04 / 04		Firma del Convenio Tripartito: Red – F&R – El Taller
	02 / 05 / 03	10	Nuevo Directorio; ver asunto facturación x prestación servicios, contratación supervisor planta, informe técnico
	06 / 05 / 03	10	Discusión Nombre y Logo Red; Determinación mecanismos de información y documentación
	13 / 05 / 03	10	Presentación propuestas Nombre Comercial y Logotipo, informe técnico sobre el avance producción
	20 / 05 / 03	10	Asuntos técnicos de la planta centralizada
	19 / 06 / 03	9	Informe y análisis situación económica Red, problema pagos a MOD, ver soluciones
	30 / 06 / 03	6	Asuntos técnicos planta centralizada
	07 / 07 / 03	6	Asuntos técnicos planta centralizada
	14 / 07 / 03	9	Asuntos técnicos planta centralizada
	21 / 07 / 03	6	Asuntos técnicos planta centralizada; propuestas marcas
	05 / 08 / 03	8	Asuntos técnicos planta centralizada
	12 / 08 / 03	7	Asuntos técnicos planta centralizada
	19 / 08 / 03	6	Asuntos técnicos planta centralizada
	26 / 08 / 03	7	Discusión y propuestas Marca Conjunta, Asuntos técnicos planta centralizada

RED	FECHA REUNIÓN (Taller)	N° PARTI-CIPANTES	PRINCIPAL PUNTO DE AGENDA
<b>3</b>	12 / 03 / 03	7	Búsqueda Objetivo Común para el Proyecto Piloto
	19 / 03 / 03	6	Asignación de comisiones de trabajo para el Py. Piloto
	25 / 04 / 03	6	Firma del Reglamento Interno y Carta de Compromiso; Nombre Comercial y Logotipo; coordinar evento deportivo
	03 / 05 / 03	11	Evento Deportivo, reunión de confraternidad
	07 / 05 / 03	3	Reprogramación nivelación de calidad
	23 / 05 / 03	8	Participación en Ruedas de Negocios RIPLEY
	30 / 05 / 03	9	Presentación resultado de la participación en la rueda de negocios
	07 / 06 / 03	6	Definir participación en la Feria Alpaca Fiesta
	14 / 06 / 03	5	Comisión trabajo para la Feria, cotizaciones maquinaria
	21 / 06 / 03	6	Aporte para el pago 1ra. Cuota participación en Feria
	18 / 07 / 03	7	Colección de prendas
	14 / 08 / 03	6	Ingreso de 2 nuevos socios, asunto participación en Feria Alpaca
	28 / 08 / 03	8	Marca Conjunta
	03 / 09 / 03	7	Constitución fondo para pago derechos Feria Alpaca Fiesta; Definición Marca Conjunta; cambio director actas
	19 / 09 / 03	9	Definición de la Colección; Formalización: tipo de sociedades; participación en Perú Xport
	09 / 10 / 03	9	Colección prendas; Informe de participación en Perú Sport; Entrega del Proyecto Piloto; Catalogo
	15 / 10 / 03	10	Entrega de Prendas de la Colección; Pago cuota para Feria Alpaca Fiesta
	24 / 10 / 03	10	Asuntos varios participación en Feria Alpaca Fiesta
	28 / 10 / 03	9	Entrega material decoración del Stand; Formalización

RED	FECHA REUNIÓN (Taller)	Nº PARTI-CIPANTES	PRINCIPAL PUNTO DE AGENDA
<b>4</b>	30 / 03 / 03	10	Visita a las plantas y almuerzo de confraternidad
	02 / 04 / 03	10	Objetivo común de corto plazo, Nombre de la Red
	11 / 04 / 03	9	Firma de Carta de compromiso; aporte de cuotas; Feria Alpaca Fiesta
	24 / 04 / 03	10	Nombre Comercial y Logotipo; Firma del Reglamento Interno, asesorías; posible servicio producción a Incalpaca
	29 / 04 / 03	13	Aprobación Nombre Comercial; propuesta Incalpaca
	08 / 05 / 03	10	Nivelación de Calidad; papelería; aportes
	15 / 05 / 03	10	Aprobaciones, ver nivelación de calidad
	22 / 05 / 03	13	Participación Rueda de Negocios RIPLEY, ver muestras, cuotas
	27 / 05 / 03	13	Definición de la Colección a presentar en Rueda de Negocios; cálculos de capacidades y precios
	30 / 05 / 03	12	Informe de las negociaciones con Ripley; Preparación de la Colección pedida
	05 / 06 / 03	12	Presentación Cliente; compra conjunta de material para colección
	11 / 06 / 03	13	Programa de capacitación; otros
	17 / 06 / 03	13	Presentación de Cliente
	17 / 07 / 03	13	Marca Conjunta
	05 / 08 / 03	9	Colección a Ripley, aprobación de Etiqueta
	20 / 08 / 03	11	Colección del Py.; Feria A.I.A.; Catalogo
	04 / 09 / 03	6	Desarrollo Colección prendas; Asuntos varios participación en Feria Alpaca Fiesta
	11 / 09 / 03	9	Filmación de talleres; comisiones de trabajo participación en Feria Alpaca Fiesta
	18 / 09 / 03	9	Presentación de la Colección; Formalización; participación en Feria Perú Xport
	24 / 09 / 03	8	Asuntos varios participación en Perú Xport; Catalogo; Formalización
	07 / 10 / 03	7	Informe participación en Feria Perú Xport; Muestras Físicas Colección de Catalogo; Asuntos varios participación en Alpaca Fiesta
	27 / 10 / 03	9	Asuntos varios participación en Feria Alpaca Fiesta

El desarrollo de los Talleres en Juliaca, con la participación del Articulador, fue el siguiente:

RED	FECHA REUNIÓN (Taller)	Nº PARTI-CIPANTES	PRINCIPAL PUNTO DE AGENDA
<b>5</b>	01 / 04 / 03	8	Definir Objetivo Común corto plazo; aprobar montos cuotas; Reglamento Interno
	08 / 05 / 03	5	Firma Reglamento Interno; Fondo Ahorro Común; Propuestas Nombre y Logo; Proyecto Piloto
	22-24/7/03	7	Taller Tendencias de la Moda y Diseño
	08 / 08 / 03	7	Coordinar viaje conjunto Arequipa; Nombre Comercial, Logotipo y Marca Conjunta
	12 / 08 / 03	7	Viaje conjunto a Arequipa: visita planta Incalpaca; Presentación Colección de Prendas; Definir Nombre y Marca; Almuerzo de Confraternidad
<b>5 - A</b>	03 / 04 / 03	11	Aprobar Montos Cuotas; Nueva Mesa Directiva; Objetivo Común de Corto plazo
	08 / 05 / 03	3	Firma Reglamento Interno; Proyecto Piloto
	22-24/7/03	8	Taller Tendencias de la Moda y Diseño
<b>6</b>	03 / 04 / 03	7	Juramentación Mesa Directiva en Municipalidad; Aprobar Montos Cuotas; Definir el Objetivo Común de corto plazo
	13 / 04 / 03	9	Visita conjunta a las Plantas
	07 / 05 / 03	7	Firma Reglamento Interno; Definición Nombre Comercial y Logotipo; Proyecto Piloto
	21 / 05 / 03	9	Viaje conjunto Arequipa: visita plantas Franky & Ricky y planta centralizada Red #2; aprobación formatos papelería; almuerzo conf.
	19-20 /6/03	8	Taller de Calidad
	22-24 /7/03	8	Taller Tendencias de la Moda y Diseño
	07 / 03		Definición de Marca Conjunta y Etiquetas

## COMPONENTE N° 4

RED	FECHA REUNIÓN (Taller)	N° PARTI-CIPANTES	PRINCIPAL PUNTO DE AGENDA
<b>1</b>	24 / 10 / 03	13	Formalización; estructura participación producciones conjuntas
	07 / 11 / 03	11	Formalización; Capital Social de la Red.
	21 / 11 / 03	18	Reformulación Reglamento Interno; cuestión curso Patronaje
	05 / 12 / 03	05	Liquidación de ingresos y gastos del Evento
	09 / 01 / 04	10	Programa de Acciones pendientes Py. Redes BID
	23 / 01 / 04	10	Análisis FODA Red; Licitación Colegio Militar.
	06 / 02 / 04	10	Comisiones de Trabajo participación Licitación Colegio Militar
	13 / 02 / 04		Propuesta Técnica y económica Licitación
	05 / 03 / 04	08	Licitación Uniformes Policía; Evento El Taller
	12 / 03 / 04	10	Definición Objetivo Estratégico Red; Constitución Jurídica
	15 - 31 / 04	12	Acciones de Formalización de la Red
	29 - 31 / 04	05	Curso de Internet
	02 / 04 / 04	10	Coordinación evento captación fondos: Parrillada Deportiva
	11 / 04 / 04	20	Evento Deportivo y Parrillada
RED	FECHA REUNIÓN (Taller)	N° PARTI-CIPANTES	PRINCIPAL PUNTO DE AGENDA
<b>2</b>	09 / 09 / 03	7	Asuntos relativos Planta Centralizada; decisión continuar dentro instalaciones de F & R.
	23 / 09 / 03	7	Asuntos Técnicos Planta Centralizada; Informe Económico a la fecha; Addenda del Convenio: Plan de Fortalecimiento
	07 / 10 / 03	6	Addenda del Convenio; Plan fortalecimiento productivo: dotación mano obra calificada a la planta
	21 / 10 / 03	6	Evolución capacitación operarios; formalización: minuta
	04 / 11 / 03	5	Sistema de pagos y contratación de operarios
	18 / 11 / 03	7	Asuntos técnicos planta centralizada; mantenimiento maquinaria
	02 / 12 / 03	6	Asuntos técnicos planta centralizada; pagos al personal
	16 / 12 / 03	6	Asuntos técnicos planta centralizada; pagos al personal
	23 / 12 / 23	6	Nuevas condiciones de trabajo con Franky & Ricky
	30 / 12 / 03	6	Asuntos técnicos planta centralizada; Resultados económicos; nueva negociación con F&R: insertarse como Línea de Producción; puesta a punto maquinaria
	13 / 01 / 04	6	Mantenimiento, puesta a punto maquinaria y ayudas técnicas; Programa de Actividades pendientes del Py. Redes
	27 / 01 / 04	6	Nuevo Convenio con Franky & Ricky; Análisis FODA de Red
	10 / 02 / 04	6	Determinación filosofía de Red: Misión, Visión y definición de Objetivos Estratégicos
	24 / 02 / 04	6	Asuntos relativos a la Planta Centralizada
	09 / 03 / 04	6	Evento El Taller
	30 / 03 / 04	6	Asuntos relativos planta centralizada; Reunión de Confraternidad
RED		N° PARTI-CIPANTES	PRINCIPAL PUNTO DE AGENDA
<b>3</b>	31 / 10 / 03	7	Constitución Jurídica Red; Definición del Gerente General; Asuntos varios participación en Feria Alpaca Fiesta
	04 / 11 / 03	5	Constitución Jurídica Red; tramite RUC; Asuntos varios participación en Feria Alpaca Fiesta
	8 - 17 / 11	10	Participación en la Feria Alpaca Fiesta: montaje, exhibición, negociación y desmontaje
	20 / 11 / 03	7	Evaluación de la participación en la Feria
	12/03, 1/04	10	Asuntos varios Constitución Tienda Comercial proveedora de Hilados "Cromotes"
	24 / 01 / 04	10	Inauguración del Local Comercial de la Red
	28 / 01 / 04	8	Acciones de la nueva empresa comercial; Hipoteca
	04 / 02 / 04	7	Venta Acciones; Chompas Escolares
	12 / 02 / 04	8	Análisis FODA de Red

RED	FECHA REUNIÓN (Taller)	Nº PARTI-CIPANTES	PRINCIPAL PUNTO DE AGENDA
<b>4</b>	8-17 / 11	10	Participación en la Feria Alpaca Fiesta: montaje, exhibición, negociación y desmontaje
	20 / 11 / 03	7	Evaluación de Participación en la Feria
	11, 12 / 03		Seguimiento post feria a clientes contactados
	26 / 12 / 03	8	Calculo de Costos y Elaboración Lista de Precios
	19 / 01 / 04	9	Condiciones para negociación con clientes
	06 / 02 / 04	8	Exhibición y Negociación cliente alemán
	10 / 02 / 04	8	Análisis FODA de Red; nuevos socios
	13 / 02 / 04	6	Apertura cuenta mancomunada; Otros asuntos varios
	25 / 02 / 04	7	Exhibición y Negociación Broker Comercial
	09 / 03 / 04	8	Evento en El Taller
	24 / 03 / 04	10	Reunión de Confraternidad
	02 / 04 / 04	8	Exhibición de prendas funcionarios del Banco Mundial

El desarrollo de los Talleres en las redes de Juliaca, con la participación del Articulador, fue el siguiente:

RED	FECHA REUNIÓN (Taller)	Nº PARTI-CIPANTES	PRINCIPAL PUNTO DE AGENDA
<b>5</b>	03 / 09 / 03	9	Presentación del Proyecto Piloto; Definición Marca Conjunta y Participación en Feria Perú Xport;
	29/9 – 2/10	3	Participación en Perú Xport
	16 / 10 / 03	4	Informe participación en Perú Xport; Convenio con Cite Camélidos
	20 / 11 / 03	5	Búsqueda de Objetivo Estratégico de largo plazo red
	18 / 12 / 03		Programa pendiente Proyecto Redes
	29 / 01 / 04	5	Análisis FODA en Red; Formalización; Catalogo
	19 / 02 / 04		Formalización; Catalogo; determinación precios FOB y CIF
	05 / 03 / 04	7	Formalización Red; Catalogo; Implementos de MKT
	17 / 03 / 04		Formalización; Catalogo; Visita de Sra. Carmen Molina del BID
<b>5 – A</b>	12 / 09 / 03	4	Presentación del Proyecto Piloto; Definición Marco Conjunta; Entrega Colección de Prendas; presentación de la Red ante el Cite Camélidos
	17 / 10 / 03	3	Coordinaciones para el viaje conjunto a Arequipa; Depuración de socios
	18 / 11 / 03	5	Viaje conjunto a Arequipa: visita a Incalpaca, reunión de confraternidad
	20 / 11 / 03		Búsqueda de Objetivo Estratégico de largo plazo red
	18 / 12 / 03		Programa pendiente Proyecto Redes
	30 / 01 / 04	4	Análisis FODA en Red; Formalización; Catalogo
	19 / 02 / 04	3	Formalización; Catalogo; determinación precios FOB y CIF
	05 / 03 / 04	3	Formalización Red; Catalogo; implementos de MKT
	17 / 03 / 04	3	Formalización; Catalogo; Visita de Sra. Carmen Molina del BID
<b>6</b>	03 / 09 / 03	6	Presentación del Proyecto Piloto; Definición Marca Conjunta y Participación en Feria Perú Xport; Colección
	29/9 – 2/10	5	Participación en Perú Xport
	16 / 10 / 03	7	Informe participación en Perú Xport; Colección; Planta Centralizada
	20 / 11 / 03	4	Búsqueda de Objetivo Estratégico de largo plazo red
			Programa pendiente Proyecto Redes
	17-19 /12/3	4	Análisis FODA y Filosofía Red; Formalización; Catalogo
	29 / 01 / 04	5	Formalización; Catalogo; determinación precios FOB y CIF
	19 / 02 / 04	5	Formalización Red; Catalogo
	04 / 03 / 04	5	Formalización Red; Catalogo; Implementos de MKT
	17 / 03 / 04	5	Formalización; Catalogo; Visita de Sra. Carmen Molina

## ANEXO N° 3

### VIAJES CONJUNTOS REALIZADOS Mypes articuladas en Redes

Como parte del Programa de Desarrollo de Redes Horizontales Mypes confeccionistas textiles de Arequipa y Juliaca

VIAJES CONJUNTOS		
RED	ITINERARIO	OBSERVACIONES
<b>Red # 1: Perú Cotton</b>	Arequipa – Lima – Arequipa	Viajaron todos los integrantes de la Red, visitaron: la empresa Zalaquett proveedora de etiquetas tejidas, Lavajeans donde apreciaron su proceso productivo completo incluyendo la sección de lavandería, Prompyme en donde se presentaron y consiguieron el financiamiento de un curso de patronaje industrial y el Perú Moda 2003. También se tuvo una reunión de trabajo en el Instituto Nina Richie con la diseñadora de modas Norma Garcés en donde se les presentó su Colección de Prendas y se recogió comentarios de los socios.
<b>Red # 2: Cóinco Export</b>		Esta Red prefirió invertir el monto presupuestado para su viaje conjunto en fortalecer su capacidad operativa vía la puesta a punto de su maquinaria localizada en su planta conjunta de Franky & Ricky.
<b>Red # 3: Tejido industrial Arequipa</b>	Arequipa – Lima – Arequipa	Participación del Presidente de la Red, Sr. Joel Flores, en el "Encuentro de Compradores de RIPLEY con Confeccionistas Locales" realizado el día 29 de Mayo, en donde se promocionó y negoció la oferta conjunta de la Red a esta prestigiosa cadena de tiendas por departamento.
	Arequipa – Lima – Arequipa	Visita de la Gerencia de la Red a Instituciones Públicas de Promoción y a la Distribuidora de Hilado Cromotex.
<b>Red # 4: Tejido Artesanal Arequipa</b>	Arequipa – Lima – Arequipa	Participación de la Presidente de la Red, Sra. Rosario Flores, en el "Encuentro de Compradores de RIPLEY con Confeccionistas Locales" realizado el día 29 de Mayo, en donde se promocionó y negoció la oferta conjunta de la Red a esta prestigiosa cadena de tiendas por departamento.
	Arequipa – Lima – Arequipa	Visita de los Apoderados de la Red a Instituciones Públicas de Promoción y a distintos proveedores de materias primas.
<b>Red # 5: Tejido Industrial Juliaca</b>	Juliaca – Arequipa – Juliaca	Se visitó la planta de Incalpaca, pudiendo apreciar el proceso completo de la fabricación de chompas, desde la llegada de la fibra bruta de alpaca, su procesamiento en tops e hilados, hasta el tejido, confección, acabados y empaque de las prendas. Se tuvo una reunión de trabajo en "El Taller" en donde se les presentó su Colección de Prendas (a cargo de la diseñadora Patricia Luza), las propuestas de Nombre Comercial, Logo y Marca Conjunta (a cargo del consultor Maurizio Quintanilla) y posteriormente se tuvo un almuerzo de confraternidad.
	Arequipa – Lima – Arequipa	Se usó parte del presupuesto en financiar el traslado terrestre de un integrante de esta red a la feria Perú Moda 2003, la cual sirvió para promocionar su oferta y establecer contactos comerciales con importantes clientes internacionales.
<b>Red # 5 – A : Red Textil de los Andes</b>	Juliaca – Arequipa – Juliaca	Se visitó la planta de Incalpaca, pudiendo apreciar el proceso completo de la fabricación de chompas, desde la llegada de la fibra bruta de alpaca, su procesamiento en tops e hilados, hasta el tejido, confección, acabados y empaque de las prendas. Se tuvo una reunión de trabajo en "El Taller" y posteriormente se tuvo un almuerzo de confraternidad.

VIAJES CONJUNTOS		
RED	ITINERARIO	OBSERVACIONES
<b>Red # 6: Confecciones Juliaca</b>	Juliaca – Arequipa – Juliaca	Se visitó las plantas de Franky & Ricky (tejeduría, corte y confección), también se visitó la Planta centralizada de la Red # 2 como acción motivadora y que pueda ser replicada por este grupo en Juliaca y por último se tuvo una reunión de trabajo en "El Taller" y un almuerzo de confraternidad.
	Juliaca – Arequipa – Juliaca	Se uso parte del presupuesto en financiar el traslado terrestre de un integrante de esta red a la feria Perú Moda 2003, la cual sirvió para promocionar su oferta y establecer contactos comerciales con importantes clientes internacionales.
<b>Redes # 3 y # 4 (Arequipa) y Redes # 5, # 6 (Juliaca)</b>	PERU XPORT (Perú Moda 2003)	También se utilizó parte del presupuesto de esta Acción, para financiar la participación de las Redes # 3, # 4, # 5 y # 6 en la Feria PERU XPORT (Perú Moda 2003) organizado por el Mincetur y Prompex, a realizarse en la ciudad de Lima entre el 30/09 y el 02/10. Se consideró necesaria esta participación, pues es una oportunidad única de promover la oferta conjunta de las redes y el mejor lugar para establecer relaciones comerciales con potenciales clientes extranjeros, interesados en prendas de tejido de punto de algodón pima y alpaca.
<b>Redes # 5, # 6 y # 5 – A (Juliaca)</b>	Juliaca – Arequipa – Juliaca	Participación de las Mesas Directivas de las Redes de Juliaca, en la Reunión de Confraternidad entre las Redes y Juramentación de Directorios, evento que se desarrolló en la ciudad de Arequipa el 10 de Junio
<b>Redes # 3 y # 4 (Arequipa) y Redes # 5, # 6 (Juliaca)</b>	PERU XPORT (Perú Moda 2003)	También se utilizó parte del presupuesto de esta Acción, para financiar la participación de las Redes # 3, # 4, # 5 y # 6 en la Feria PERU XPORT (Perú Moda 2003) organizado por el Mincetur y Prompex, a realizarse en la ciudad de Lima entre el 30/09 y el 02/10. Se consideró necesaria esta participación, pues es una oportunidad única de promover la oferta conjunta de las redes y el mejor lugar para establecer relaciones comerciales con potenciales clientes extranjeros, interesados en prendas de tejido de punto de algodón pima y alpaca.

### III. CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DEL MARCO LÓGICO

#### INDICADORES DE DESEMPEÑO

Indicadores	Programado en el Marco Lógico	Ejecutado al 27 Agosto 2004	% de cumplimiento del indicador
<b>COMPONENTE N° 1: Promoción y Formación de Redes Empresariales Piloto</b>			
1. 5 profesionales de la Unidad Articuladora adecuadamente capacitados en la formación y desarrollo de Redes Empresariales de tipo horizontal	5	5	100 %
2. 15 actores son contactados y conocen el proyecto	15	26	173 %
3. Por lo menos 2 actores apoyan el Proyecto	2	5	250 %
4. 150 Mypes son entrevistadas y conocen el proyecto	150	200	133 %
5. 2 Gremios de Mypes conocen el proyecto	2	2	100 %
6. 8 Grupos empresariales son identificados y conocen el proyecto	8	8	100 %
7. 140 Mypes cuentan con Fichas Empresariales	140	140	100 %
8. Aprox. 70 Empresas seleccionadas empiezan el proceso de formación de Redes.	70	85	121 %
9. 24 Reuniones Colectivas ejecutadas para el desarrollo de la base inicial de confianza en las Redes.	24	43	179 %
10. 6 Reglamentos internos elaborados y firmados	6	6	100 %
11. 6 Fondos de Ahorro Común constituidos.	6	6	100 %
12. 6 Mesas Directivas elegidas y en pleno funcionamiento	6	7	117 %
<b>COMPONENTE N° 2: Mejora del Sistema Productivo y Gestión, para aumentar la competitividad de las Mypes</b>			
13. 70 Diagnósticos individuales realizados	70	61	87 %
14. 70 Empresas reciben Asistencia Técnica según punto crítico identificado	70	70	100 %
15. 8 Talleres de Capacitación realizados	8	8	100 %
<b>COMPONENTE N° 3: Desarrollo de Acciones Piloto de Asociatividad</b>			
16. 6 Consultorías en MKT (Nombre + Logo + Marca) desarrolladas	6	7	117 %
17. 6 Portales Web desarrolladas	6	5	83 %
18. 6 Objetivos de corto plazo definidos	6	7	117 %
19. 6 Proyectos Piloto formulados	6	7	117 %
20. 6 Cartas de Compromiso elaboradas	6	6	100 %
21. 6 Fondos Financieros constituidos	6	6	100 %
22. 6 Materiales de Promoción de la Oferta conjunta de las Redes desarrollados	6	6	100 %
23. 6 Proyectos Piloto ejecutados	6	7	117 %



<b>COMPONENTE N° 4: Consolidación e Independización de las Redes</b>			
24. 6 Análisis FODA realizados	6	7	117 %
25. 6 Objetivos de largo plazo definidos	6	6	100 %
26. 6 Planes Operativos Formulados	6	6	100 %
27. 1 Investigación de Mercado desarrollada	1	1	100 %
28. 6 Constituciones Jurídicas	6	7	117 %

Como puede verse en el cuadro de evolución de Indicadores de Desempeño, estos se han cumplido al 27 de Agosto de 2004 como promedio, al 115.9 % de lo programado. Este resultado se explica por el hecho de que el Programa formó 7 Redes en vez de las 6 inicialmente programadas.

De los 28 indicadores, 26 se han cumplido cabalmente o han superado lo programado, y solo 2 indicadores están por debajo del 100%:

- Diagnósticos Individuales realizados : Debido a la menor cantidad de Mypes que conformaban cada Red en el momento de la realización de los Diagnósticos con respecto a lo inicialmente programado.
- Portales Web Desarrollados : Prácticamente concluido, solo falta colgar en la Web las fotos de los productos ofrecidos por dos de las 7 Redes.

## IV. PROBLEMAS Y SOLUCIONES

### COMPONENTE N° 1

#### Promoción y Formación de Redes Empresariales Piloto

##### Actividad 1.1.: Selección Integrantes de la Unidad Articuladora de Redes

###### Problemas y Soluciones

En el proceso de selección de los integrantes para la Unidad Articuladora de Redes, se comprobó el escaso número de profesionales idóneos que pueden cumplir con el perfil buscado, principalmente en el tema de conocimientos y experiencia en el sector productor de prendas de vestir a escala Mype.

La Solución fue convocar a los profesionales que anteriormente formaban parte del equipo del Área de Consultoría Empresarial (Consultec) de "El Taller", debido a su vasta experiencia en el sector (más de 5 años), además del manejo de conocimientos y herramientas de la ingeniería industrial aplicados a la producción de prendas de vestir que garantizan una optima consultoría en las Mypes beneficiadas por el Programa.

*Ninka este  
formando  
articuladora*

##### Actividad 1.2.: Capacitación Integrantes de la Unidad Articuladora de Redes

###### Problemas y Soluciones

En cuanto a la convocatoria del experto individual para capacitar al equipo de la Unidad Articuladora de Redes, el único Consultor que podía hacerlo óptimamente era el Consultor mexicano Carlos López Cerdán Ripoli, en vista de que la formulación del proyecto se hizo en base a la metodología que este consultor (junto a otros especialistas italianos) ha sistematizado<sup>1</sup>.

Por tal motivo el proceso de selección según el procedimiento del Fomin - BID no pudo ser cumplido en su total cabalidad.

##### Actividad 1.3.: Ejecución de contactos y alianzas con otros Actores, estimular su participación

###### Problemas y Soluciones

No se avanzó mucho esta Actividad en los primeros meses del Programa debido a un cambio de estrategia respecto a la presentación de las redes ante los diferentes Actores. Consideramos preferible presentar a las redes en un estado más avanzado de desarrollo, con el fin de conseguir apoyos más concretos ya sea en el campo de la cooperación como en el comercial.

Se espera hasta inclusive el 2do semestre del Programa, para una definición más precisa de los intereses u objetivos comunes en las redes, con el objeto de conseguir apoyos concretos en la ejecución de proyectos pilotos u otros de mediano plazo.

También esta espera permitió recoger más precisamente la información técnica de las redes para una mejor presentación de estas.

<sup>1</sup> La sistematización de la metodología fue desarrollada con el patrocinio y apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)

#### Actividad 1.4.: Promoción de las Redes entre las Pequeñas Empresas "Venta de la Idea"

##### Problemas y Soluciones

En esta fase de promoción hubo alguna desconfianza por parte de las Mypes, a pesar de la previa y rigurosa preselección de empresas, en donde uno de los criterios utilizados fue seleccionar mypes en donde sus propietarios puedan tener una actitud positiva ante la cooperación empresarial.

Esta desconfianza se genera por anteriores experiencias negativas de asociatividad y de otros servicios de desarrollo empresarial brindados por otras instituciones de promoción, esto sobre todo en Juliaca.

Ante esta situación, se tuvo que programar la realización de una 2da. charla de motivación, en donde al mismo tiempo de continuar con la motivación y sensibilización, también se presentó la innovadora metodología a utilizar, para que los empresarios puedan apreciar la diferencia con otras experiencias.

También se reforzó la presentación de los fines y objetivos del proyecto, con el fin de evitar falsas expectativas.

x 2  
¿negativa?

#### Actividad 1.5.: Evaluación y Selección de Empresas

##### Problemas y Soluciones

Se tuvo que realizar una convocatoria de nuevas empresas para el Grupo # 2 a través de un medio de comunicación radial, pues no contábamos en nuestras bases de datos con suficientes Mypes para completar un grupo de 20 talleres que cumplan con el perfil requerido para esta Red en particular, la cual iba a prestar servicio de confección a la firma Franky & Ricky.

#### Actividad 1.6.: Desarrollo preliminar Base de Confianza entre las Empresas

##### Problemas y Soluciones

En algunos grupos, la acción específica de visita a las plantas para el rompimiento del hielo entre los empresarios, se ha visto frenada por la desconfianza de mostrar a los otros socios (competidores en el mercado local) sus recursos y productos o también por cierta vergüenza que pudieran tener de que otros vean sus falencias.

La solución fue precisar más claramente el objetivo de la red y esperar a que ganen más confianza en las reuniones colectivas para posteriormente llevar a cabo las visitas.

La redacción de los Reglamentos Internos generó al principio dificultades a los grupos, debido al desconocimiento para formularlos adecuadamente y que cumplan con su objetivo de minimizar conflictos, regular las operaciones del grupo y ser un instrumento para proteger a las empresas de la conducta oportunista de otros socios. La solución propuesta fue que la redacción la elabore el Articulador y después esta sea revisada por un especialista (abogado en derecho comercial).

Los principales problemas de esta Actividad se refieren básicamente a algunos conflictos<sup>2</sup> que aparecieron en su momento:

- Poca asistencia a las Reuniones Colectivas: se espació la frecuencia de las reuniones, se fijó multas por inasistencia y tardanzas.
- Heterogeneidad: principalmente en el grupo # 6, donde las empresas no producen prendas similares, se planteó la búsqueda de una línea de productos común encontrando a los polos camisa niños como su principal línea. Posteriormente la Red derivó su línea al tejido y confección de chompas en alpaca, debido a la información obtenida gracias a su participación en la Feria Perú Moda.
- Escepticismo por parte de los empresarios: por antecedentes negativos y lo "largo" del proceso. Cuando los empresarios fueron viendo los beneficios concretos que obtenían con el trabajo conjunto se atenuó el escepticismo.
- Compromisos no cumplidos: sucede a menudo con las comisiones de trabajo, se fijó multas por incumplimiento.
- En los reglamentos internos de todas las redes, se contemplan cuotas periódicas (mensuales) para implementar y hacer crecer los Fondos Comunes de cada Red; estas cuotas no se venían cumpliendo como se esperaba por lo que se dio facilidades a los socios para su cumplimiento, mediante el desarrollo de actividades como campeonatos deportivos, entre otros.
- Dificultad para la toma de decisiones en los grupos. En aquellas Redes con Mesas Directivas con liderazgo fue más fácil de resolver. En los otros casos, el Articulador ayuda a tomar las decisiones mediante técnicas de consenso.
- Diferencias interpersonales: suceden pero no se han manifestado con gravedad, con el reforzamiento de la convivencia entre los empresarios mediante los viajes conjuntos y las reuniones de confraternidad se solucionaron algunas diferencias que pudieron ocurrir.
- Competencias por liderazgo: se procedió a realizar votaciones secretas en dos rondas para la elección de las Mesas Directivas.

## **Componente N° 2:**

### **Mejora del Sistema Productivo y Gestión, para mejorar la competitividad de las Empresas**

#### **Actividad 2.1.: Elaboración de Diagnósticos individuales de las Empresas**

##### **Problemas y Soluciones**

Los empresarios de la micro y pequeña empresa están ya algo saturados con tanto diagnóstico, que desde hace 10 años atrás realizan todo tipo de organismos públicos y privados; debido a esto la Unidad Articuladora de Redes planteó una nueva forma de realizar esta Actividad: convertir el diagnóstico en un autodiagnóstico, induciendo a los empresarios a un proceso de reflexión, manejado a través de preguntas cuidadosamente seleccionadas plasmadas en un documento (formato de Diagnóstico) correctamente formulado. Con esto se logró, en buena parte de los casos, que el empresario tome real conciencia de su situación a través de una reflexión dirigida por el Consultor.

---

<sup>2</sup> Entendemos por conflicto todo aquello que nos impide construir confianza entre los integrantes de los grupos (nuestro objetivo para esta actividad).

La falta de experiencia y conocimientos profundos del sector por parte de las personas que realizan los diagnósticos, hace que muchas veces éstos sean de poca utilidad por lo deficiente del trabajo realizado; debido a esto la Unidad Articuladora de Redes tuvo que seleccionar y contratar a las personas con más experiencia y conocimientos del sector confecciones en el sur del país, estos consultores actuaron más como Consejeros debido al alto grado de confianza que se tiene con los mismos empresarios, por haberles brindado asistencia técnica y capacitación a través del Proyecto MSP/ ADEX – USAID.

En vista de que los diagnósticos sólo reflejan la situación de una empresa en un momento determinado, la Unidad Articuladora de Redes planteó la necesidad de aprovechar la oportunidad de las visitas a los talleres por parte de los consultores para, conjuntamente con el empresario, reflexionar ahí mismo con las soluciones a los problemas encontrados; convirtiendo esta Actividad en la fuente para el diseño de cursos de capacitación y servicios de asistencia técnica que den solución a los problemas puntuales encontrados en las Empresas; lo que permitió que los empresarios reciban con más **receptividad** las soluciones propuestas por los consultores.

Sobre la calidad de los informes finales presentados al Fomin - BID y el pedido para que se mejoren. El problema fue que los consultores consideraron el formato de Diagnostico de cada empresa como parte sustancial del informe final y solo prepararon un documento sencillo en donde resumían su labor realizada, este documento sencillo fue enviado a BID sin los Diagnósticos respectivos, debido a que todos estos representan un volumen de casi un millar de hojas. Posteriormente se mejoraron los informes según las observaciones indicadas en el E-Mail del 25 de Agosto de 2003.

### **Actividad 2.3.: Talleres de Capacitación**

#### **Problemas y Soluciones**

En cuanto a los talleres de capacitación, el principal problema fue la disponibilidad de adecuados expositores en la ciudad de Arequipa para los temas programados de capacitación. Con mucha dedicación de tiempo a la búsqueda y selección de expertos logramos que todos los expositores contratados, principalmente de la Universidad San Pablo de Arequipa, fueran los mejores en sus respectivos temas, cumpliendo con las expectativas de la Unidad Articuladora de Redes y de los Empresarios asistentes a los talleres de capacitación.

### **Componente N° 3: Desarrollo de Acciones Piloto de Asociatividad**

#### **Actividad 3.1.: Desarrollo de Talleres**

##### **Problemas y Soluciones**

Algunos de los grupos (p.e. Grintex) presionaban para apurar las fases de formación de redes, inclusive querían ir de frente a la estrategia de largo plazo y formalización sin haber desarrollado una base de confianza y sin haber realizado un proyecto piloto. Los Articuladores tuvieron que frenar a los empresarios debido a que la experiencia de casos enseña que cuando los grupos se saltan etapas y no quieren seguir una metodología, los proyectos de largo plazo no funcionan; tal vez en un principio se la ve como una Red exitosa, pero a la larga surgen problemas, por eso es preferible que las redes cumplan con todas las etapas en los tiempos que requiera cada grupo.

Los principales problemas de la Actividad se refieren básicamente a algunos conflictos que han aparecido en su momento:

- Inasistencias de algunos miembros a las Reuniones Colectivas debido a carga de trabajo en sus talleres individuales, los Articuladores espaciaron la frecuencia de las reuniones.
- Falta de compromiso e interés por parte de algunos miembros de las redes, el Articulador y principalmente el grupo mismo propició la depuración de esos miembros, después de reiteradas llamadas de atención. En algunos casos el mismo socio presentó su renuncia.
- Diferencias de opiniones en la estrategia a adoptar, los Articuladores utilizaron primeramente técnicas de consenso y si permanecieron las diferencias, el Articulador, con el visto bueno del grupo apoya la decisión que él considero la mejor.
- Expectativas no cumplidas, los Articuladores conjuntamente con el grupo, revisaron los errores y fallas cometidas que imposibilitaron cumplir con los objetivos planteados.

Para el caso de la **Red # 2**, que trabaja en una **Planta Centralizada** al inicio de sus operaciones se presentaron los siguientes problemas:

- El bajo nivel de eficiencia de los operarios de planta, que aumenta los costos de producción del servicio de confección afectando con ello la rentabilidad de la red.
- La dotación de prendas de 2da. (remate) a la planta centralizada por parte de Franky & Ricky es perjudicial para los intereses de la Red, debido al menor ingreso que se obtiene por ellas y al mayor tiempo que toma confeccionarlas, ocasionado por el "retallado" que se tiene que realizar como operación previa.
- Los "reprocesos" ocasionados por errores cometidos por los operarios de la planta centralizada afecta directamente la rentabilidad de la Red, debido a que se tiene que pagar por trabajos que no se cobran posteriormente. La ausencia de mano de obra calificada en el medio, dificulto la solución a este problema.
- El costo de aprendizaje y puesta en marcha de la planta centralizada, resultó un periodo de tiempo en donde los empresarios sólo desembolsaban dinero, lo cual ocasionó desmoralización y problemas económicos en aquellos empresarios que tenían todo su stock de maquinaria en la planta centralizada.
- La irregular y en algunos casos deficiente (paquetes incompletos) dotación de carga de trabajo (tela cortada) por parte de Franky & Ricky, ocasionó muchos tiempos muertos en la planta, perjudicando el logro de un ritmo de trabajo adecuado por parte de los operarios a la vez que mermó el flujo de ingresos de la red. La prohibición de ingreso de producciones ajenas a Franky & Ricky impidió la posibilidad de contar con otras fuentes de ingreso de dinero.
- El inadecuado sistema de pagos a los operarios sumado a todo lo señalado líneas arriba, ocasionó que durante los primeros meses la Red no vea rendimientos monetarios positivos de la experiencia de planta centralizada prestadora de servicios de confección.

Como solución a esta problemática en los primeros meses de la experiencia se planteó lo siguiente:

- ✓ El sinceramiento del sistema de pagos a los operarios: se paga de acuerdo a lo trabajado, se eligió un sistema de pagos mixto: jornal - destajo
- ✓ La implementación de una política de reprocesos: el costo del reproceso no debe ser asumido por la Red, éstos no se pagan y si sucede, el operario termina su carga de trabajo normal + el reproceso más allá de la jornada de trabajo si es necesario.
- ✓ Contratación de una practicante de Ing. Industrial para la toma de tiempos y la medición de indicadores: número de prendas reprocesadas; eficiencia planta por prenda y por operario.
- ✓ Capacitación y nivelación a los operarios que lo requieran, dando énfasis en operaciones "cuellos de botella" y métodos de trabajo.
- ✓ Captación, selección y adiestramiento periódico de nuevos operarios para contar con disponibilidad de mano de obra.
- ✓ Aumentar y mejorar las coordinaciones y comunicación con los responsables de la empresa Franky & Ricky, con el fin de agilizar y mejorar la dotación de carga de trabajo a la planta centralizada, tanto en número de prendas como en el flujo de éstas.

- ✓ Mayor participación de los socios de la Red en la planta centralizada, para el seguimiento adecuado de las soluciones implementadas.

En el segundo semestre del 2003 se presentaron los siguientes problemas:

- El bajo nivel de eficiencia de los operarios de planta, la ocurrencia de reprocesos y los paros técnicos ocasionados por fallas mecánicas de las máquinas, ocasionaron la subida de los costos de producción del servicio de costura de la planta centralizada, afectando con ello directamente la rentabilidad de la Red.

La Solución fue el diseño e implementación de un Programa de Fortalecimiento Productivo, el cual se ejecutó en dos etapas: 1ra. Dotación de personal calificado a la planta centralizada<sup>3</sup>, 2da. Mantenimiento y Puesta a Punto de la maquinaria.

También se diseñaron e implementaron Controles de Calidad y Eficiencia Individual por Operario y de la Planta en su conjunto, controles estos llevados a cabo por una nueva supervisora de producción.

- La dotación de prendas "nacionales" y de 2da. (de remate) , sumado esto a la irregular y en algunos casos deficiente dotación de carga de trabajo a la planta centralizada por parte de Franky & Ricky, no permitió un flujo adecuado y constante de ingresos monetarios a la Red, debido a la menor tarifa que se paga por este tipo de prendas (nacionales y de remate) y por los tiempos muertos ocasionados por la deficiente dotación de carga.

La Solución: Con la 2da. etapa del Programa de Fortalecimiento, F & R aseguró la operatividad plena de la planta, dotándola de carga continua de prendas de exportación o mínimo de nacionales.

A partir de Febrero de 2004, COINCO se integró como una Línea de Producción adicional a la planta de Franky & Ricky, cobrando una tarifa en función al valor de un minuto de producción de US\$ 0.008, variando este monto según la eficiencia de la línea, partiendo de un nivel de 30% y con un límite superior de 6 veces este valor; la supervisión de esta Línea Productiva corre a cargo de F&R.

### Actividad 3.2.: Consultoría externa en Marketing Corporativo: Nombre Comercial, Logotipo y Marca Conjunta.

#### Problemas y Soluciones

Los principales problemas de la Actividad se refieren básicamente a la toma de este tipo de decisiones en un grupo humano:

- El poco aporte de los miembros de las Redes en cuanto a recomendaciones o sugerencias a las propuestas planteadas por el Consultor, sumado a las inasistencias de algunos socios a las Reuniones Colectivas, demoró y dificultó la aprobación de estas herramientas de marketing en cada Red.
- Ambos factores, ocasionaron que en la mayoría de las redes, propuestas de nombres o logos o marcas ya elegidas fueran cuestionadas posteriormente por los socios ausentes o por aquellos socios que en un primer momento no manifestaron disconformidad a las alternativas planteadas.
- Como resultado, el periodo de tiempo de esta consultoría se prolongó considerablemente, hasta 3 meses más de lo previsto, debido a la metodología<sup>4</sup> que se siguió: trabajo en oficina de 3 propuestas por parte del consultor, un taller con la Red para escoger una propuesta, si ninguna era elegida se procedía a una nueva

<sup>3</sup> Implicó la captación, selección y adiestramiento de nuevos operarios, dando énfasis en las operaciones "cuellos de botella" del proceso productivo de prendas de exportación. También implicó el reentrenamiento y nivelación de los antiguos operarios que permanecieron en la planta.

<sup>4</sup> Metodología más apropiada para este tipo de consultoría

tema de propuestas y un nuevo taller de presentación de éstas, una vez elegida una propuesta, el consultor prepara otra terna para el arte de éstas (formas y colores) y hay un nuevo taller con la red para escoger y validar una alternativa; si sucedían alguno de los problemas descritos líneas arriba el ciclo se cumplía de nuevo desde el principio.

Lo mejor fue sujetarnos a una absoluta validación de cada propuesta: nombre, logo y marca conjunta (incluye el arte de cada una de estas) en cada Red, debido a lo delicado y sensible del asunto, estas herramientas son la base de la promoción y posicionamiento de toda empresa, sea grande o pequeña, individual o colectiva.

### **Actividad 3.2.: Consultoría en Marketing Corporativo: Diseño y Elaboración de Portales Web**

#### **Problemas y Soluciones**

En cuanto al Diseño de las Portales Web, no se pudo agilizar el desarrollo de esta Actividad debido a que no todas las redes estaban constituidas y tampoco todas contaban con adecuados productos que mostrar para la temporada. Se sugirió por parte del consultor tratar al máximo de uniformizar la calidad de cada uno de los portales para evitar desigualdades que bajen la calidad de la Página y confundan a la persona interesada que la está apreciando; esto porque en una sola página están alojados los 7 portales correspondientes a cada red y si un cliente empieza por un portal con deficiente presentación lo más probable es que deje de mirar los otros portales.

### **Actividad 3.3.: Elaboración de Materiales de Promoción Conjunta de las Redes**

#### **Problemas y Soluciones**

En cuanto a la elaboración de Materiales de Promoción, la mayor dificultad se presentó en conseguir que las Redes de Juliaca confeccionaran las prendas diseñadas por la consultoría respectiva para que aparezcan en los catálogos u otras herramientas de promoción; esto sucedió debido a la escasa disponibilidad en Juliaca del hilado con los colores, tonos y títulos recomendados por la diseñadora, según se explica en el informe Final presentado por la Consultoría A10534. La solución en parte fue contactarlos con el CITE Camélidos de Puno y la Central de Cooperativas de Servicios Especiales Alpaqueras de Puno (CECOALP) la cual produce y comercializa hilados de alpaca en la ciudad de Juliaca, con lo cual pudieron conseguir material para la elaboración de sus muestras físicas.

### **Componente N° 4:**

### **Consolidación e Independización de las Redes**

#### **Problemas y Soluciones**

Los principales problemas ocurridos durante la ejecución del Componente se refieren básicamente a:

- Conducta Oportunista de algunos socios, que sólo están presentes cuando ven algún beneficio fácil de realizar en el corto plazo; la solución fue primeramente hacer cumplir las sanciones escritas en el reglamento interno y si seguía la conducta errónea, propiciar la depuración del socio.



- Confusión entre el Objetivo Estratégico y la Actividad o esfuerzo a realizar; también confusión entre una nueva idea y una buena oportunidad de negocios; la solución fue explicar las diferencias entre los conceptos, filtrar las ideas y trabajar con aquellas que están ancladas al mercado y a ventajas competitivas reales y por último definir mejor los objetivos.
- Programa de Inversiones demasiado ambicioso; la solución fue hacer notar al grupo las reales capacidades de éste o en todo caso diferir las inversiones para mejores periodos.
- Aportes para el Capital Social de la Nueva Empresa en cada Red, no todos los socios contaban con la capacidad para cubrir con esta cuota; esto demoró la constitución jurídica de las redes, aunque en algunas redes se realizaron eventos para captar fondos y así cubrir estos aportes.
- Expectativas no cumplidas; la solución fue que los Articuladores conjuntamente con el grupo, revisaron los errores y fallas cometidas que imposibilitaron cumplir con los objetivos planteados.
- Contratación de un Gerente Administrador, las redes no cuentan aún con un proyecto consolidado con rendimientos económicos que justifique y requiera de una persona que lo administre. Por el momento las Redes están caminando con su propia gestión.

## V. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS ADICIONALES

### **Selección y Capacitación integrantes de la Unidad Articuladora de Redes**

- El equipo seleccionado para integrar la Unidad Articuladora de Redes fue el más idóneo para las funciones y tareas que demandaron las Acciones del Proyecto, por sus conocimientos y basta experiencia en el sector confecciones textiles a escala Mype.
- El procedimiento que se utilizó para la formación y desarrollo de las Redes es una metodología racional y lógica de que es lo que se debe hacer para formar una Red empresarial de tipo horizontal. En ella se ha sistematizado la experiencia y lecciones aprendidas de muchos casos en todo el mundo.
- El equipo de la Unidad Articuladora de Redes ha recibido la capacitación de esta metodología de uno de sus principales sistematizadores: el economista mexicano Carlos López Cerdán.

### **Selección de Empresas**

- Para formar las Redes se consideró preseleccionar a las empresas que ya habían recibido Asistencia Técnica por parte de El Taller en años anteriores, debido al alto grado de conocimiento que se tiene de las fortalezas y debilidades de esas unidades productivas, además de la credibilidad y confianza ganada con sus propietarios. Esto facilitó la selección final de empresas y también minimizó los riesgos de encontrarnos con empresas que no cumplieran con el perfil deseado y que pudieron obstaculizar el proceso principalmente en los primeros meses de ejecución.

Como resultado de esta estrategia se logró que el periodo de ejecución de la primera fase de la Metodología que se utilizó ("Promoción y Selección de Empresas"), haya sido más corto de lo inicialmente previsto.

- Este esquema de organización no es para todas las Mypes, solo es para aquellas Empresas que cumplen con cierto perfil: que tengan cierta estabilidad (activa y no en crisis terminal), que tengan potencial de crecimiento, que usen a la Red para lograr aquello que no pueden alcanzar de manera individual, es decir ven a la red solo como un complemento (un valor adicional) y no como su "tabla de salvación inmediata".

Cabe señalar que por mas que los Articuladores hayan utilizado los criterios adecuados para la selección de las Mypes viables, no todas ellas pudieron soportar el proceso, la creciente competencia leal y desleal que enfrentan además de la baja demanda de sus productos debido al escaso poder adquisitivo de sus mercados corrientes, hicieron que una cuarta parte de las Mypes seleccionadas abandonen el proceso por estar desesperadas por ventas para poder siquiera sobrevivir.

### **Formación de Base de Confianza**

- La Actividad de Formación Preliminar de una Base de Confianza (fase 2 de la metodología) que en un principio solo se consideraba para ejecutarse en los primeros 6 meses, se prolongó hasta los últimos meses del proyecto, debido al alto grado de individualismo y desconfianza encontrados en los empresarios

mypes. Ahora se puede afirmar que la mayoría de las empresas que permanecen en las redes después de un proceso de más de un año, con más de 50 reuniones colectivas, viajes conjuntos, proyectos piloto ejecutados, entre otras acciones, ya cuentan con una base necesaria de confianza para asumir nuevos y mayores retos.

Sin embargo no debemos olvidar que en este tipo de organizaciones asociativas la confianza entre los miembros es lo fundamental, por lo que debe ser continuamente fortalecida, se la debe considerar como una fase permanente, transversal a lo largo de todo el proceso de formación e inclusive de desarrollo de la red. La Unidad Articuladora de Redes de "El Taller" va a seguir desarrollando acciones de fortalecimiento de confianza con las redes formadas, por lo menos durante todo el año 2004, independientemente de la conclusión del proyecto.

### **Viajes Conjuntos**

- Los viajes conjuntos de las Redes resultaron, todos ellos muy fortalecedores para afianzar la cohesión y confianza entre los empresarios. Al haber convivencia en los viajes se desarrolla un lazo que los vincula y que los hace sentir confortables dentro del grupo.

Por otra parte los viajes ayudaron a que los grupos vayan conociendo otras realidades de su sector y también resultaron de gran utilidad para identificar proveedores y posibles clientes. Por ejemplo las visitas de las redes de Juliaca a las plantas de Franky & Ricky (incluyendo la planta centralizada de la Red) e Incalpaca, permitió que los empresarios definan claramente una visión de lo que quieren llegar a ser y posibilitó la replicabilidad del modelo de planta centralizada en Juliaca. Las visitas de las redes de Arequipa a Lima permitió el contacto directo con proveedores a nivel fabrica, con potenciales clientes y con el sistema publico de fomento a las Mypes.

Cabe señalar que la Red Perú Cotton en su respectivo viaje a Lima logro un resultado concreto al conseguir por parte de PROMPYME el financiamiento de un Curso de Patronaje Industrial de 40 horas en la misma ciudad de Arequipa a cargo de una de las mejores patronistas del Perú, Sra. Soledad Toledo.

### **Estimular la participación de otros Actores, Alianzas**

- La ejecución de contactos con diferentes actores<sup>5</sup> locales, regionales y nacionales para informarles sobre los alcances del proyecto y estimular su participación (apoyo) en la formación y el desarrollo de las redes mediante el uso de diferentes acciones e instrumentos que puedan potenciar el impacto del programa, ha tenido éxitos importantes como los conseguidos con:
  - La firma Franky & Ricky S.A., que mediante el mecanismo de subcontratación de servicios de confección hasta ahora mantiene relaciones comerciales con la Red Coinco Export S.A.C. además de brindarle una serie de facilidades técnicas.

---

<sup>5</sup> Organismos de Promoción públicos y privados, Gremios y Asociaciones Empresariales, Agentes Comerciales y Empresas contratistas de servicios de confección o tejido, entre otros.

Cabe señalar que estos contactos también buscan el involucramiento de otras organizaciones para multiplicar y reproducir el programa (redes) en otros sectores económicos.

- Prompyme, que auspició dos talleres de capacitación realizados en Arequipa : Compras Estatales y Patronaje Industrial de Jeanes, además de apoyar y facilitar la participación de las redes en las Licitación Pública para la adquisición de uniformes de la policía.
- Mincetur, que por intermedio de Prompex donó de un stand y financió los derechos de participación activa de las redes en las ruedas de negocios de la feria Perú Moda 2003
- Cite Camélidos de Puno, que facilitó la participación de las redes de Juliaca en ferias de Tacna y en la feria Perú Moda 2004, además de apoyarlos en el desarrollo de productos y otros servicios.
- Instituto San Francisco Xavier, que brindo asesoría para la formalización de las redes Grintex y Coinco.
- Sin dejar de mencionar los apoyos de la ONG Alpa Vida de Juliaca que facilitó implementos para la participación de las redes en las ferias y la Sociedad Nacional de Industrias a través de su Comité de Confecciones que posibilitaron la participación de las redes en una rueda de negocios con la cadena Ripley

Las metas planteadas al inicio del Programa se han cumplido más que satisfactoriamente, el total de contactos ha sido de 26, siendo la meta inicial de 15. Otra meta planteada al inicio fue conseguir apoyos concretos a las redes de por lo menos 2 de los actores contactados, lo alcanzado hasta la fecha son 5 actores que han apoyado a las redes y continúan haciéndolo hasta el momento.

#### **Mejora del Sistema Productivo y Gestión para mejorar la competitividad de las Mypes**

- Los Diagnósticos realizados en las Mypes que conforman las redes, permitió un espacio de reflexión integral (no mecánica) entre el Consultor y el Empresario, para que éste comprenda sus capacidades y limitaciones generando, al final del diagnóstico recomendaciones de mejora que posteriormente fueron aplicadas durante las Asistencias Técnicas brindadas a estas Mypes.
- Las Asistencias Técnicas y los Talleres de Capacitación desarrollados en el Componente N° 2 lograron los siguientes resultados:
  - El desarrollo de 20 temas de Asistencia
  - 70 Mypes asistidas
  - 8 Cursos de Capacitación
  - 8 Talleres de Capacitación
  - 121 empresarios y trabajadores capacitados
  - Reducción de costos de producción, incremento de la productividad, de la calidad y del nivel de ventas de las Mypes<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> En cuanto a las Mypes de Confecciones los resultados concretos han sido:

- Incremento del Volumen de producción por turno trabajado, promedio del 6.60 %
- Reducción del Costo Unitario de Producción por Volumen producido, promedio del 2.08%
- Incremento del Nivel de Ventas por prenda de vestir, promedio del 19.7%

En cuanto a las Mypes de Tejidos los resultados concretos han sido:

- Incremento del Volumen de producción por turno trabajado, promedio del 10.0%
- Reducción del Costo Unitario de Producción por Volumen producido, promedio del 3.4%
- Reducción del Número de Prendas defectuosas por Volumen producido, promedio del 11.3%

En resumen, con la mejora del sistema productivo y de gestión en las Mypes se puede afirmar que se ha logrado que estas empresas produzcan más y mejor a un costo menor.

- Las claves para que las Asistencia Técnicas desarrolladas por los Consultores hayan dado resultado fueron:
  - El consultor y el empresario tienen que tener la necesaria convicción de que lo que se esta haciendo vale la pena, sino no es así, la Mype nunca va a implementar las mejoras sugeridas por el consultor.
  - La relación consultor ↔ empresario es clave, cuando no se consigue una buena relación la asistencia no funciona o peor aun se suspende. Es imprescindible que el consultor se gane paulatinamente la confianza del empresario, ¿cómo se logra esto?: con la demostración cuantitativa de los beneficios que va a obtener la empresa asistida. Tecnología > Empirismo
  - A los empresarios no los motivan sólo los asuntos generales o el nombre de los temas a tratar por la asesoría, hay que demostrar las técnicas que van a permitir bajar sus costos de producción mediante el incremento de la productividad de sus plantas, es decir, que quede bien claro que el Consultor los va a ayudar a conseguir resultados positivos para su taller.
  - Tener en cuenta el perfil del empresario (procedencia, costumbres, etc.) para acomodar el lenguaje del consultor al nivel del empresario y que éste entienda lo que el consultor transmite.
  - Necesidad de mentalizar al empresario con una actitud permanente de cambio, estableciendo su vocación empresarial: "que quiera cambiar y crecer", "que tenga criterio técnico y creatividad".
  - Evaluación permanente de los cambios que han habido en las Mypes gracias a la consultoría: los beneficios que se han logrado, cuanto han seguido las indicaciones del consultor y que problemas quedan por abordar en un futuro.
- Los Consultores contratados cumplieron eficazmente los propósitos encargados: Logro de Objetivos, Solución de Problemas, Identificación de Oportunidades, Fomentar el Aprendizaje, Implementar Cambios.  
Y también cumplieron eficazmente las labores encargadas: Apoyar a las Mypes a asimilar tecnología e innovación, Proporcionar información, Proporcionar herramientas de gestión de la ingeniería industrial y administración, Proporcionar opiniones expertas y consejos técnicos, Realizar diagnósticos, Desarrollar propuestas de acción, Mejorar sistemas y métodos, Planear el cambio organizacional, Capacitar y profesionalizar al empresario y sus trabajadores, Establecer contactos de negocio.

#### **Desarrollo de Acciones Piloto de Asociatividad**

- Los Objetivos comunes de corto plazo para cada una de las redes, fueron definidos según los siguientes criterios:
  - ✓ Realizable por un Proyecto Piloto de bajo costo y riesgo
  - ✓ Dirigidos a dinamizar las ventas de las empresas participantes mediante herramientas y acciones de promoción de la oferta conjunta de las redes.
  - ✓ Que puedan ser observables y medibles.

- La Consultoría externa en Marketing corporativo, específicamente para la búsqueda y diseño de Nombres Comerciales, Logotipos y Marcas Conjuntas, sirvió para dotar a las redes de una identidad propia y también para cohesionar a los empresarios y hacerlos sentir que pertenecen a una organización (red).  
Esta Actividad fue fundamental debido a que una de las causas de fracaso de las experiencias asociativas de Mypes en cuanto a su posicionamiento y promoción comercial es precisamente las inadecuadas o inexistentes identificaciones con que se presentan las agrupaciones, perjudicando también la cohesión debido a la fragilidad del sentido de pertenencia a una Empresa colectiva.

#### **Consolidación e Independización de las Redes**

- La definición de la Estrategia de largo plazo en las redes estuvieron en función de:
  - ✓ Consenso de los empresarios
  - ✓ Que representen ventajas competitivas que beneficien productiva y comercialmente a las Mypes en el mediano y largo plazo.
  - ✓ Limitada por el FODA colectivo
- Los Articuladores direccionaron la definición de los Objetivos Estratégicos, fundamentalmente en función a mercados en expansión, en donde la oportunidad de negocios se está abriendo, tal es el caso del mercado norteamericano por el ATPDEA, debido a los menores costos y riesgos en que pueden incurrir las redes.

#### **Investigación de Mercado**

- Los principales mercados de destino para la línea de confecciones de tejido de punto de algodón ofertadas por las Redes son: Chile, Venezuela, Puerto Rico, Colombia, México, Panamá, Ecuador y Bolivia, siendo Venezuela el mayor comprador en el período 00/03.
- Los principales mercados de destino para la línea de confecciones de tejido plano de algodón ofertadas por las Redes son: Chile, Venezuela, Puerto Rico, Colombia, Panamá, Ecuador y Bolivia, siendo Panamá el mayor comprador total en el período 2000/2003.
- Los principales mercados de destino de la línea de confecciones de accesorios (para bebés) ofertados por las Redes son: Chile, Venezuela, Bahamas, México y Panamá, siendo Venezuela el mayor comprador total en el período 2000/2003.
- Sobre la base de análisis de las variables consideradas más importantes (tendencia de las compras, precios referenciales, cercanía geográfica, presencia de Perú como país / proveedor, barreras arancelarias y para-arancelarias, etc.) y partiendo desde las capacidades reales de oferta de las Redes, se ha determinado que Venezuela es el mercado meta adecuado para las líneas de algodón, mientras que Estados Unidos lo es para las líneas de alpaca.
- La experiencia de las empresas que han alcanzado la exportación, muestra que el roce internacional es una estrategia fundamental en el proceso, y dentro de ella, las ferias y misiones comerciales constituyen una inversión ineludible.
- Las principales ventajas comparativas que presenta la oferta peruana de confecciones de tejido de punto de algodón son el diseño/moda, la mano de obra calificada y la fibra. Las principales desventajas que presenta son los sobrecostos, niveles menores de producción, y un potencial estrangulamiento de la oferta de materias primas. Los principales competidores de Perú en esta línea son Colombia y China.
- Las principales ventajas comparativas que presenta la oferta peruana de confecciones de tejido de punto de pelo fino son la mayor disponibilidad de materias primas, estructura empresarial especializada y agresiva, mano de obra calificada. Las principales desventajas que presenta son los sobrecostos, la falta de organización de la oferta y desfases en innovación y diseño de productos. Los principales competidores de Perú en esta línea son China y Bolivia.

- El posicionamiento de las prendas peruanas en el mercado Venezolano es de una buena ubicación precio / calidad, enfocada hacia el segmento medio / alto de la población. En el caso de confecciones de alpaca en el mercado americano posicionamiento es el de una prenda de excelente calidad a un precio alto.
- El nivel de aceptación de las prendas peruanas en Venezuela es bastante bueno, siendo particularmente cotizado su concepto de moda. Es importante señalar que el concepto de *moda e innovación* han sido considerados como factores clave de éxito para operar en este mercado. En el caso las prendas peruanas de alpaca en EE.UU. es muy bueno, considerando que se atiende un segmento de mercado sofisticado. Los factores clave de éxito en este mercado son el cumplimiento de plazos y el diseño.
- En ambas líneas, algodón y alpaca, la amenaza de una mayor penetración de mercado por parte de China está latente a partir del 2005, frente a esto, los expertos señalan que la única forma sostenible de competir para cualquier confeccionista peruano, será el enfocarse hacia prendas de mayor valor agregado (moda) y una estructura productiva que permita una respuesta (desde colocación de la orden hasta la entrega en destino) de 45 días.

### **Los Empresarios**

- Después de más de 18 meses de trabajo con los grupos, podemos concluir que los empresarios permanecen en las redes si se cumple como mínimo lo siguiente:
  - ✓ Tienen intereses comunes con el resto de socios
  - ✓ Se sienten confortables y a gusto en el grupo
  - ✓ Han perdido gran parte de la incertidumbre inicial con la que iniciaron el proceso.
  - ✓ Poseen un programa de trabajo claro y preciso
- En tal sentido, aunque en la mayoría de los grupos han habido algunas disminuciones de miembros principalmente por renunciaciones voluntarias de los mismos empresarios y en menor medida depurados por la misma Red, se vienen dando a lo largo del proceso ingresos de nuevos socios o el regreso de aquellos que se habían retirado; lo que nos lleva a deducir que los empresarios reconocen beneficiosa su participación en las redes y por ello la gran mayoría permanece e incluso varios de los que se alejaron voluntariamente retornan.

### **Los Procedimientos del BID - Fomin**

- Este Programa implicó la puesta en marcha de relaciones empresariales innovadoras: la formación de redes empresariales de tipo horizontal a través del desarrollo de una Metodología innovadora que ofrezca una nueva fórmula a las Mypes del sur del país para que puedan enfrentar la nueva dinámica competitiva. Debido a lo innovador de la metodología aplicada que a su vez tuvo que ser adaptada a la realidad del sector y de la región, algunas de las Acciones inicialmente diseñadas tuvieron que ser reformuladas, ampliadas en sus plazos, reprogramadas o incluso descartadas según el avance del proceso de formación de las redes; como también algunas Acciones que no estaban programadas en los Planes Trimestrales fueron necesarias llevarlas a cabo por necesidades puntuales que aparecieron durante el proceso. Por tal motivo en su oportunidad solicitamos la suficiente agilidad y flexibilidad por parte del BID (Fomin) sobre todo en sus procedimientos, con el fin de agilizar los trámites de solicitud y autorización de desembolsos para darle eficiencia al proceso de formación.

En algunos casos los procedimientos para la contratación de consultorías dificultaron el óptimo avance de formación de las redes por el excesivo periodo de tiempo que tomaba cumplir con todos los pasos del procedimiento: preparar el 1er. expediente, enviar al Banco y esperar respuesta, preparar el 2do. Expediente, enviar al Banco y esperar respuesta. Con la agravante de la poca disponibilidad de adecuados consultores especialistas en la región y por las demoras en que incurrían los pocos consultores ubicados en responder a las convocatorias que hacíamos para las consultorías que demandaba el Programa, ocasionando retrasos en el cumplimiento de la terna mínima de 3 consultores para presentar el 2do. Expediente, aumentando con esto los tiempos del procedimiento del Banco. Estos retrasos ocasionaron no solo periodos de tiempos muertos en el trabajo con las redes, sino que incluso algunos grupos hayan adelantando por su cuenta algunas fases del proceso de formación de la Red, con problemas de calidad en sus resultados y decepciones que estos pudieron haber ocasionado entre sus integrantes.