

INDICE

Página

I.	ANTECEDENTES	1
II.	EL PROYECTO	2
	A. Objetivos de la Cooperación Técnica	2
	B. Componentes y Actividades	2
	1. Componente de Promoción y Formación de Redes Empresariales Piloto	2
	2. Componente de Mejora del Sistema Productivo y de Gestión	3
	3. Componente de Desarrollo de Acciones Piloto de Asociatividad.	3
	4. Componente de Consolidación e Independización de las Redes.	4
	C. Costo y Financiamiento.	4
	D. Administración y ejecución	5
	E. Desembolsos	6
	F. Seguimiento	6
	G. Justificación y Viabilidad	6
	H. Impactos Ambientales y Sociales	8

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico del Proyecto
ANEXO II	Presupuesto Detallado

ABREVIACIONES

FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
ONG	Organización No Gubernamental
USAID	The US Agency for International Development
ADEX	Asociación de Exportadores
CORDAID	Catholic Organisation for Relief and Development
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Prompyme	Centro de Promoción de la Pequeña y Microempresa
Prompex	Comisión para la Promoción de Exportaciones
CAR	Consejo Regional del Ambiente

DESARROLLO DE REDES HORIZONTALES DE EMPRESAS DE CONFECCIONES Y TEJIDOS EN AREQUIPA Y PUNO

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO EJECUTOR:

El Taller, Asociación de Promoción y Desarrollo

BENEFICIARIOS:

70 pequeñas empresas productoras de prendas de vestir del sur del Perú repartidas en 6 redes empresariales de tipo horizontal

OBJETIVOS:

El proyecto tiene objetivo general promover el desarrollo de un grupo de pequeñas empresas de confecciones y tejidos de Arequipa y Puno, a través de la asociatividad empresarial, lo que incidirá en la mejora de su competitividad y acceso a mejores mercados. Los objetivos específicos son: i) promover y formar redes empresariales piloto de tipo horizontal; ii) mejorar el sistema productivo y de gestión de las pymes asociadas en redes; iii) fortalecer las capacidades de trabajo conjunto de las empresas; y iv) consolidar las redes formadas para su acceso a nuevos y mejores mercados.

FINANCIAMIENTO:

Modalidad:	Donación
El Taller:	US\$ 39,700 (30%)
FOMIN:	<u>US\$ 92,600</u> (70%)
Total :	US\$ 132,300 (100%)

CALENDARIO DE EJECUCIÓN:

Ejecución:	18 meses
Desembolso:	24 meses

CONDICIONES CONTRACTUALES:

El primer desembolso del financiamiento estará condicionado a que el organismo ejecutor presente: i) evidencia de haber aprobado un plan de trabajo detallado para la realización de las actividades del primer año, que incluya las metas semestrales de desempeño, tanto cuantitativos como cualitativos, y los supuestos para su cumplimiento, y ii) un cronograma para la utilización de los recursos para los primeros tres meses de ejecución del proyecto.

I. ANTECEDENTES

- 1.1. El sector pyme industrial de prendas de vestir en Arequipa y Juliaca lo conforman más de 2,500 unidades productivas. Alrededor de la mitad están formalmente constituidas y en permanente actividad. Es una industria intensiva en mano de obra que da empleo directo a unas 12,500 personas. La mayor parte de estas empresas está siendo afectada por la pérdida gradual de sus mercados, debido a la recesión por la que atraviesa el Perú y por la creciente competencia local y nacional (Lima, Huancayo), pero también y sobre todo, por la competencia desleal proveniente del contrabando y de la ropa usada. Se calcula que las empresas del sector actualmente están 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.
- 1.2. 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. En cuanto a los productos, la alta rotación de mano de obra y el sistema de pago a destajo por la discontinuidad y eventualidad del trabajo afecta directamente la calidad de las prendas; el uso de métodos de trabajo artesanales, el bajo nivel de ingresos de los operarios y el competir vía "guerra de precios" no contribuye a revertir esta situación. Por otra parte, existe un escaso desarrollo de nuevos diseños, mayormente los modelos son copiados de otras prendas con marcas reconocidas o de revistas de moda. Esto último hace que se concentren en atender a un mercado regional en recesión y de baja rentabilidad, limitando su participación en otros mercados. Prácticamente no existen pymes que exporten en forma directa sus prendas, sin embargo, alrededor de un centenar de estas pymes, individualmente han tenido experiencias de subcontratación para exportación. En general hay poco uso de la promoción comercial y casi nulo apoyo del Gobierno en ello.
- 1.3. Sobre la base de la experiencia ganada por las pymes en los programas sociales de buzos y chompas escolares y a la articulación comercial lograda por la ONG "El Taller", por lo menos 200 a 300 de estas empresas estarían en capacidad de consolidar una oferta exportable, siempre que se cuente con una dirección y supervisión técnica. Pero actualmente las pymes están desorganizadas, existen pocos gremios en actividad y ningún consorcio en funcionamiento efectivo. Estas pequeñas empresas no cuentan con los recursos ni la capacidad para enfrentar individualmente la problemática señalada. Una solución al alcance de las pymes sería adoptar estrategias colectivas, es decir, desarrollar modelos de cooperación entre ellas mismas. Por ello el presente proyecto trabaja el tema de Asociatividad, porque la cooperación entre pymes es la clave para fortalecerlas y orientarlas hacia mercados en crecimiento como el de Lima y el mercado internacional.
- 1.4. La experiencia de El Taller (entre los años 1997 y 2002) al apoyar la formación o fortalecimiento de grupos empresariales de tipo coyuntural o permanente en la Zona Sur del Perú, califica a la Institución como apropiada para apoyar cualquier nuevo esfuerzo en la búsqueda de implementar metodologías nuevas que logren la mejora competitiva a través de la Asociatividad.
- 1.5. El presente proyecto propone como meta la promoción, formación y desarrollo de redes horizontales de empresas en 6 grupos de pymes productoras de prendas de vestir de las ciudades de Arequipa y Juliaca, las que ya han recibido asistencia técnica por parte de "El

Taller", con el fin de que puedan afrontar con mayor facilidad y rapidez los cambios y coyunturas económicas que las afectan, siendo también una manera para que se integren exitosamente al resto de la economía accediendo a nuevos y mejores mercados.

II. EL PROYECTO

A. Objetivos de la Cooperación Técnica

- 2.1 Objetivo General: Promover el desarrollo de un grupo de pequeñas empresas de confecciones y tejidos de Arequipa y Puno, a través de la asociatividad empresarial, lo que incidirá en la mejora de su competitividad y el acceso a mejores mercados.
- 2.2 Objetivos específicos:
- Promoción y formación de redes empresariales piloto de tipo horizontal.
 - Mejora del sistema productivo y de gestión de las pymes asociadas en las redes para aumentar la competitividad de éstas.
 - Fortalecimiento de las capacidades de trabajo conjunto de las empresas.
 - Consolidación de las redes formadas y su acceso a nuevos y mejores mercados.

B. Componentes y Actividades

1. Componente de Promoción y Formación de Redes Empresariales Piloto (US\$ 37,150)
- 2.3 El objetivo de este componente es la promoción y formación de 6 redes empresariales entre un grupo de pequeñas empresas formales que ya han sido preidentificadas. Las actividades de este componente son las siguientes:
- Constitución y funcionamiento de una Unidad Articuladora de Redes que funcionará dentro de la ONG "El Taller"; cuya función será promover y desarrollar la formación de redes entre las pequeñas empresas, mostrando los beneficios y ventajas de formar parte de una red empresarial.
 - Selección¹ de los grupos de pequeñas empresas viables para formar las redes, mediante una evaluación preliminar de las capacidades de cada empresa y de los factores críticos que podrían facilitar la construcción de relaciones de confianza. Esta actividad será cumplida por la Unidad Articuladora.
 - Desarrollo de una base de confianza entre las empresas participantes mediante la realización de 6 talleres de sensibilización (uno por cada red identificada) y 6 talleres de intercambio de: experiencias productivas exitosas, de lecciones aprendidas, etc.

¹ Principales criterios para la selección de empresas participantes en las redes

- Que el empresario muestre interés en establecer lazos con otras empresas.
- Que el empresario este dispuesto a invertir su tiempo y dinero
- Que la empresa este formalmente constituida
- Que cuente con maquinaria y con producción

También se considerará:

- El tamaño, la homogeneidad y la capacidad económica de la empresa

Factores críticos también a tomar en cuenta:

- Sin problemas graves de financiamiento
- Sin problemas de tipo legal, como querellas mercantiles, fiscales, laborales, etc.
- Que no cuente con mala reputación frente a otros empresarios, clientes, proveedores.
- Que sus procesos no ocasionen perjuicios ambientales en su comunidad.

El criterio indispensable es la disponibilidad del empresario para invertir tiempo y dinero en la formación y desarrollo de la red.

- d. Formación y desarrollo de 6 redes empresariales de tipo horizontal en Arequipa y Juliaca, involucrando a 70 pequeñas empresas de confecciones y tejidos (50 en Arequipa y 20 en Juliaca). Las redes se agruparán de la siguiente manera:
- i. De 10 a 15 Pequeñas Empresas de confección de prendas de vestir, en tela plana, de la ciudad de Arequipa.
 - ii. De 10 a 15 Pequeñas Empresas de confección de prendas de vestir, en tejido de punto, de la ciudad de Arequipa.
 - iii. De 10 a 15 Pequeñas Empresas de tejido industrial y confección de chompas de la ciudad de Arequipa.
 - iv. De 10 a 15 Pequeñas Empresas de tejido artesanal y confección de chompas de la ciudad de Arequipa.
 - v. De 10 a 15 Pequeñas Empresas de tejido industrial y confección de chompas de la ciudad de Juliaca.
 - vi. De 10 a 15 Pequeñas Empresas de confección de prendas de vestir de la ciudad de Juliaca.

2. Componente de Mejora del Sistema Productivo y de Gestión para aumentar la Competitividad de las Empresas (US\$ 33,350)

- 2.4 Con el fin de lograr un proceso de mejora continua en las capacidades técnicas y empresariales en las empresas participantes, se desarrollará un sistema de Asistencia Técnica y Capacitación permanente, cuyas actividades principales son:
- a. Elaboración de Diagnósticos individuales por cada empresa en red, donde se identificarán los puntos críticos de sus procesos productivos y de gestión.
 - b. Asistencia Técnica puntual de acuerdo a cada punto crítico identificado con el fin de estandarizar los niveles de gestión, productividad y calidad, y lograr reducciones de costos de producción en las pequeñas empresas asociadas. Por ejemplo se podría identificar en una empresa como punto crítico una distribución de planta inadecuada, que le estaría elevando los costos de mano obra por tiempos perdidos debido a recorridos innecesarios, recibiendo en este caso una Asesoría para optimizar la distribución de los puestos de trabajo de acuerdo a la secuencia lógica de operaciones de la prenda.
 - c. Capacitación técnica y empresarial: se llevaran a cabo 8 talleres de capacitación durante la vida del proyecto en los siguientes temas:
 - i. Comercio Exterior
 - ii. Marketing empresarial
 - iii. Tendencias y modas según la temporada
 - iv. Mecanismos para acceder a Compras Estatales
 - v. Manejo ecoeficiente del sistema productivo
 - vi. Liderazgo y competencias gerenciales
 - vii. Técnicas de negociación
 - viii. Aspectos administrativos y financieros

3. Componente de Desarrollo de Acciones Piloto de Asociatividad (US\$ 14,800)

- 2.5 Se diseñará y se pondrá en marcha una acción piloto de asociatividad en cada red formada, para que el grupo experimente, gane más confianza y tome fuerza para asumir nuevos y mayores retos. Esta acción piloto se llevará a cabo a través de proyectos de bajo costo y riesgo encaminados entre otras cosas a conseguir herramientas de promoción de sus prendas, como por ejemplo: elaboración de un catálogo conjunto, desarrollo de una colección conjunta, implementación de un punto de venta, compras conjuntas,

participación en ferias, misiones comerciales, o alguna otra actividad que ellos consideren relevante.

4. Componente de Consolidación e Independización de las Redes (US\$ 29,300)

2.6 El objetivo de este componente es generar las capacidades para que las redes formadas desempeñen sus actividades productivas y de gestión comercial de manera independiente a mediano y largo plazo. Las actividades de este componente son:

- a. Realización de dos sondeos de mercados, uno para confecciones (en tela plana y de punto) y otro para tejidos (en acrílicos y mezclas), con el fin de identificar la demanda potencial en el mercado de Lima e internacional. Esta actividad tiene como fin mejorar la rentabilidad de las empresas mediante el acceso a nuevos y mejores mercados y canales de comercialización que lleven a la concretización de pedidos por parte de los clientes.
- b. Elaboración de un plan de negocios en cada red, para atender a las demandas identificadas y en donde se establecerán las actividades de promoción comercial de las redes creadas.
- c. Acceso a fuentes de información sobre: tendencias, mercados, proveedores, precios y tarifas, etc.
- d. Formulación de planes estratégicos de largo plazo para cada una de las redes formadas.
- e. Asesorías para la constitución jurídica de la red, y apoyo en la organización gerencial de la misma.

C. Costo y Financiamiento

2.7 El costo total del proyecto se estima en US\$ 130,200, de los cuales el FOMIN aportará US\$ 92,300 en calidad de cooperación técnica no reembolsable y la ONG "El Taller" aportará US\$ 39,100 en calidad de fondos de contrapartida. Los fondos de contrapartida se darán 50% en efectivo y 50% en especie.

2.8 El siguiente es un resumen del presupuesto estimado, del cual una versión detallada se encuentra en el Anexo II.

PRESUPUESTO ESTIMADO POR COMPONENTES (US\$)			
Componentes	FOMIN	El Taller	Total
1. Promoción y Formación de Redes Empresariales Piloto	25,000	12,150	37,150
2. Mejora del sistema productivo y de gestión	28,200	5,150	33,350
3. Desarrollo de Acciones Piloto de Asociatividad	12,400	2,400	14,800
4. Consolidación e Independización de las redes	23,500	5,800	29,300
5. Administración (incluye costos de auditoria)	3,500	9,200	12,700
Subtotal	92,600	34,700	127,300
Imprevistos	-	5,000	5,000
TOTAL	92,600	39,700	132,300
Porcentajes	70 %	30 %	100 %

D. Administración y Ejecución

- 2.9 La ONG "El Taller" será el organismo ejecutor y la entidad responsable de la puesta en marcha y operación del proyecto. Es una organización privada sin fines de lucro localizada en Arequipa, fundada en 1987, cuya misión de la institución señala: "Promovemos el desarrollo sustentable a través de la transferencia de tecnología. Generamos experiencias innovadoras y replicables junto con los menos favorecidos, en los aspectos agropecuario, educativo, de confecciones y tejidos en el ámbito de la Macro Región Sur".
- 2.10 El Taller cuenta con más de 6 años de experiencia trabajando con pequeñas empresas y dispone del personal adecuado para gerenciar e implementar el proyecto. El equipo de profesionales que trabajan en el Área de Consultoría Empresarial, está especializado en diferentes temas relacionados con la industria de la producción de prendas de vestir.
- 2.11 La institución maneja un presupuesto promedio anual de US\$ 445,000. Siendo sus principales fuentes financieras de cooperación internacional:
- a. AID, a través del Convenio MSP: ADEX-USAID, cuyo periodo de ejecución es del 01/01/96 al 30/09/02; el monto ejecutado hasta el 31/12/01 ha sido de S/. 1'979,189.32; su propósito es promover el crecimiento económico sostenible de amplia base, incrementando la participación de la mayoría pobre en la economía del país.
 - b. El CORDAID (Holanda), M.Z.F. (Alemania) y ACDA(Bélgica), agencias de cooperación que han financiado varios proyectos de otras Áreas institucionales.
 - c. El BIRF/BID - Ministerio de Educación, que han licitado varios programas para el mejoramiento de las capacidades de gestión de Directores y docentes de centros educativos públicos, "El Taller" ganó las licitaciones de 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001.
 - d. El PNUD - Ministerio de Trabajo, Programa Pro-Joven, licitaciones que ganamos desde 1998 hasta el 2001, para capacitar operarios de confecciones y tejidos.
- 2.12 Para poner en marcha el proyecto propuesto, se creará una Unidad Articuladora de Redes en el Área de Consultoría Empresarial (Consultec) de la ONG "El Taller" de Arequipa. Competerá directamente a dicha Área de Consultoría Empresarial asumir la supervisión de las operaciones y los aspectos administrativos y financieros del proyecto, para lo cual nombrará un coordinador al interior de su equipo, quien se encargará del día a día de las operaciones del proyecto y será el contacto directo con el Banco. El Coordinador será el responsable de la preparación de los informes de seguimiento tal como se hace referencia en el párrafo 2.17.
- 2.13 La Unidad estará conformada por tres Articuladores de Redes cuya función será la ejecución operativa de la promoción, formación y desarrollo de las redes. Dicha unidad integra un Consultor técnico especialista en pymes de confecciones, encargado de ser el soporte técnico en temas de producción, finanzas y comercialización.
- 2.14 El período de ejecución del proyecto será de 18 meses, con un período de desembolso de 24 meses, ambos contados a partir de la vigencia del Convenio con el Banco, de conformidad con las políticas y procedimientos que ha establecido.

E. Desembolsos

- 2.15 El primer desembolso de los recursos de la Contribución del FOMIN está condicionado a que El Taller presente a satisfacción del Banco: i) Evidencia de haber aprobado un plan de trabajo detallado para la realización de las actividades del primer año del proyecto, que incluya las metas semestrales de desempeños, tanto cuantitativos como cualitativos, y los supuestos para su cumplimiento y ii) un cronograma para la utilización de los recursos para los primeros tres meses de ejecución del proyecto. Estas condiciones especiales tanto como las generales deberán ser cumplidas dentro del plazo de un mes y medio contados a partir de la fecha de vigencia del Convenio.
- 2.16 Considerando la naturaleza de la operación, se ha visto conveniente establecer un fondo rotatorio de hasta treinta por ciento (30%) del monto total de la contribución, el cual permitiría un proceso de desembolsos adecuado de los recursos del proyecto.

F. Seguimiento

- 2.17 Para asegurar el adecuado seguimiento del proyecto se contempla:
- a. Informes semestrales: Dentro de los 30 días de finalizado cada semestre, el organismo ejecutor presentará un resumen de las actividades realizadas durante ese período, que deberá incluir una descripción de las tareas efectuadas y los objetivos alcanzados de acuerdo a los indicadores y metas planteadas en el Marco Lógico que se encuentra en el Anexo I. El informe proveerá información sobre las dificultades encontradas y cómo fueron resueltas, junto con las proyecciones de las actividades que deberán ser llevadas a cabo en el siguiente semestre.

G. Justificación y viabilidad

- 2.18 Para hacer frente exitosamente a la nueva dinámica competitiva, muchas empresas han adoptado un enfoque de gestión basado en la articulación productiva e integración con empresas complementarias, lo que ha originado que en el lapso de los últimos 20 años se hayan generado antecedentes de desarrollo espectacular de pequeñas empresas en Italia, Alemania, España y Japón. Esta articulación productiva es útil para el desarrollo competitivo de las pequeñas empresas. Una de estas estructuras de articulación e integración productiva son las redes de empresas.
- 2.19 A pesar de los beneficios que representan el trabajo en redes de empresas, en América Latina éstas no se presentan de manera espontánea, haciéndose necesario la existencia de entidades que impulsen el proceso de promoción y desarrollo de redes, debido a que el empresario de la pequeña empresa es profundamente individualista y muy desconfiado.
- 2.20 En vista de lo anterior, El Taller busca poner en marcha en el sur del país un proyecto innovador, que vaya más allá de la simple transferencia tecnológica, vía asistencia técnica y capacitación, que parte importante de pymes de esta región han recibido a lo largo de la década pasada, con resultados diversos. Este proyecto ayudaría a hacer frente a los factores que limitan la articulación entre pequeñas empresas y por lo tanto también limitan su desarrollo competitivo.
- 2.21 Al constituir una Unidad Articuladora de Redes, formada por profesionales entrenados en la promoción y desarrollo de redes empresariales, y por consultores especialistas en temas

que necesitan las pequeñas empresas para dinamizar sus proyectos, se estará creando un nuevo actor que se encargará de:

- a. Propiciar relaciones de confianza entre las pequeñas empresas y otros grupos de interés del sector público y privado.
- b. Eliminar los obstáculos que se interponen en la construcción de estas relaciones.
- c. Estimular y guiar el proceso de integración entre las empresas.
- d. Absorber los costos de transacción.
- e. Acelerar los procesos de aprendizaje de las pequeñas empresas.

2.22 Las principales características de los proyectos de articulación e integración productiva que pondrán en marcha las redes creadas, son:

- a. Orientados al mercado (a la demanda). Esta claro que seria improductivo formar redes donde no haya un mercado provisorio.
- b. Orientados al negocio. Se busca directamente una rentabilidad de corto y largo plazo para las pequeñas empresas participantes.
- c. Orientados a los cambios estructurales en las pequeñas empresas participantes.
- d. Orientados al empresario de la pequeña empresa, su desarrollo personal y empresarial.

2.23 Para la sostenibilidad del proyecto, se desarrollará un sistema de cobro progresivo por los servicios de Asistencia Técnica y Capacitación que se brindará a las redes creadas y a las pequeñas empresas asociadas a éstas. Inicialmente los montos a cobrar por estos servicios debieran cubrir el costo operativo de los mismos, y en el mediano plazo, cuando las redes alcancen su pleno desarrollo, debieran cubrir el costo total de ellos, de esta manera se dará sostenibilidad al proceso de mejora iniciado con el proyecto. Este proyecto asegura que las redes formadas continúen en funcionamiento después que termine la fase de asistencia financiera por parte del FOMIN.

2.24 El funcionamiento y la sostenibilidad de las redes, están dados fundamentalmente por su capacidad de obtener continuamente demandas de producción de distintos clientes y transferir sistemáticamente el acceso a mejoras productivas y de competitividad a sus asociados. También una vez que las empresas asociadas comprueben los beneficios concretos (algunos de los cuales se van a dar durante la ejecución del proyecto) que van a lograr por participar en la red su permanencia en ellas esta asegurado.

2.25 Otros factores que aseguran la continuidad de las redes formadas son:

- a. El proceso de selección de empresas, el cual escogerá las empresas con mejor perfil para formar parte de estas redes
- b. El compromiso del nuevo Gobierno de apoyar al sector pyme, mediante instituciones como Prompyme y Prompex y también mediante licitaciones para compras estatales dirigidas casi exclusivamente a grupos empresariales. Importante oportunidad a ser aprovechada por las redes.

2.26 Por otra parte, la intervención de "El Taller Asociación de Promoción y Desarrollo" de Arequipa, con 16 años de existencia y más de 6 años de trabajo con pymes de confecciones y tejidos garantiza el seguimiento a largo plazo del proyecto, vía monitoreo y apoyo a las redes formadas. Otro elemento que contribuirá a asegurar el sostenimiento económico del proyecto es que desde un inicio se va a cobrar a precios de mercado -y será la principal

fuelle de ingresos de la entidad ejecutora- los servicios de Aseguramiento de Calidad² de las prendas confeccionadas en respuesta a pedidos de productos logrados por los proyectos estratégicos de cada una de ellas. Asimismo, se contempla el cobro a distintos organismos, públicos y privados, que deseen recibir servicios de asesoría para la formación de otras redes en diversos sectores productivos y comerciales.

H. Impactos Ambientales y Sociales

- 2.27 La puesta en marcha de este proyecto no afectará adversamente al medio ambiente, por el contrario, contempla con los propietarios de las pequeñas empresas participantes jornadas de capacitación y concientización a lo largo del proyecto, acerca del cuidado del medio ambiente y el aprovechamiento de materiales reciclables.
- 2.28 También en coordinación con el Consejo Regional del Ambiente (CAR) del cual la ONG El Taller es miembro representante de las ONG's ambientalistas, se mantendrá a los propietarios de las empresas participantes, en conocimiento de las actividades y programas de capacitación dirigidas al sector pyme, que está institución contemple realizar. Por otra parte promocionará prendas de vestir utilizando fibras naturales de alpaca y algodón pima, no olvidando tampoco la utilización de material ecológico (fibra de algodón ecológico) para la producción de prendas de vestir.

² El Aseguramiento de Calidad implica la orientación técnica, en todas las fases del proceso productivo, para lograr que un pedido de prendas en particular cumpla con todos los requerimientos de calidad y tiempo de entrega demandados por el cliente.

Este servicio comprende: 1) interpretación de las especificaciones técnicas de la prenda y elaboración de la hoja de medidas y ficha técnica, 2) supervisión en la elaboración de los patrones, 3) cálculo de consumo de materia prima (liquidaciones de corte) y optimización del proceso de corte (trazo y tendido de la tela), 4) ajuste y calibración de máquinas, 5) control de muestras físicas, 6) programación de la producción, 7) control de calidad y avance de producción en los procesos de costura, tejido/armado y acabados, 8) control de calidad en los productos terminados, 9) orientación en los procesos logísticos (recepción, almacenaje, embalaje y despacho).

Anexo I: Marco Lógico

Desarrollo de Redes Horizontales de Pequeñas Empresas de Confecciones y Tejidos en Arequipa y Puno

<p>FIN Promover el desarrollo de la pequeña empresa industrial de confecciones y tejidos en Arequipa y Puno, a través de la Asociatividad empresarial, lo que incidirá en la mejora de su competitividad y el acceso a mejores mercados.</p> <p>Propósito Promover la formación y el desarrollo de redes empresariales de tipo horizontal con pequeñas empresas industriales de prendas de vestir.</p>	<p>1. 6 Redes Empresariales de tipo Horizontal que incluyen alrededor de 70 empresas asociadas, en pleno funcionamiento al concluir el proyecto.</p> <p>2. Aproximadamente el 75% de las empresas participantes de las redes acceden a nuevos y mejores mercados al final del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de actividades y permanencia de las redes después de su independización. • Reporte de atención a nuevos pedidos por las redes y ratios de ventas logrados con ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema económico y social se mantiene estable. • El estado continúa favoreciendo iniciativas en pro del sector pyme. • Se mantiene tendencia hacia la subcontratación de servicios de confección y tejido.
--	---	---	--

Anexo II: Presupuesto
Desarrollo de Redes Horizontales de Pequeñas Empresas de Confecciones y Tejidos
en Arequipa y Puno

Componente 1: Promoción y Formación de Redes Empresariales Mayo						
	COSTO	VIAJES	MATERIAL	FOMIN	EL TALLER	TOTAL
1.1. Selección integrantes Unidad Articuladora						
Captación de postulantes	200			← 200	200	200
Evaluación de postulantes	200			← 200	200	200
1.2. Capacitación Unidad Articuladora						
Honorarios Consultor	5000			5000 →	0	5000
Viaje + Viáticos Consultor	5000	5000		5000 →	0	5000
Preparación del taller de entrenamiento	500			0 ←	500	500
Materiales para capacitados	500		500	500	0	500
1.3. Ejecución de contactos y alianzas con otros Actores	1750	1500	250	1500 ←	250	1750
1.4. Promoción Redes entre pequeñas empresas						
Actividades y Materiales de Promoción	2000		2000	2000	0	2000
Viaje a Juliaca (pasajes+alojamiento+alimentación+movilidad)	700	700		700	0	700
1.5. Selección de empresas						
Identificación y selección empresas	1000		1000	0 ←	1000	1000
Viaje a Juliaca (pasajes+alojamiento+alimentación+movilidad)	350	350		350	0	350
1.6. Desarrollo base de confianza						
Costo de Talleres	7000			0 ←	7000	7000
Viaje a Juliaca (pasajes+alojamiento+alimentación+movilidad)	700	700		700	0	700
1.7. Remuneraciones						
Coordinador 1/2 tiempo (US\$500/mes)	3000			2000 0 2150	3000	3000
Articulador Jefe (US\$650/mes)	3250			3250	0	3250
Articulador (US\$400/mesxarticulador)	4000			4000	0	4000
Consultor T. (US\$400/mes)	2000			2000	0	2000
Sub Total 1:	37150	8250	3750	25000	12150	37150

Componente 2: Mejora Sistema Productivo y Gestión para aumentar competitividad Empresas						
	COSTO	VIAJES	MATERIAL	FOMIN	EL TALLER	TOTAL
2.1. Elaboración de Diagnósticos individuales						
Contratación consultores pymes en confecciones	1750			1750	0	1750
Viaje a Juliaca (pasajes+alojamiento+alimentación+movilidad)	350	350		350	0	350
2.2. Asistencia Técnica Puntual a las empresas						
Contratación consultores pymes en confecciones	18900		1400	17500	1400	18900
Viaje a Juliaca (pasajes+alojamiento+alimentación+movilidad)	700	700		700	0	700
2.3. Capacitaciones						
Costo de de las capacitaciones	1750			0	1750	1750
Honorarios capacitadores	3500			3500	0	3500
Viaje a Juliaca (pasajes+alojamiento+alimentación+movilidad)	700	700		700	0	700
2.4. Remuneraciones						
Coordinador 1/2 tiempo (US\$500/mes)	2000			0	2000	2000
Articulador Jefe (US\$650/mes)	1300			1300	0	1300
Articulador (US\$400/mesxarticulador)	1600			1600	0	1600
Consultor T. (US\$400/mes)	800			800	0	800
Sub Total 2:	33350	1750	1400	28200	5150	33350

Componente 3: Desarrollo de Acciones Piloto de Asociatividad						
	COSTO	VIAJES	MATERIAL	FOMIN	EL TALLER	TOTAL
3.1. Desarrollo de talleres						
Costo de Talleres	1400			0	1400	1400
Viaje a Juliaca (pasajes+alojamiento+alimentación+movilidad)	700	700		700	0	700
3.2. Consultorías externas en Marketing	2000			2000	0	2000
3.3. Costo de materiales de promoción	6000			6000	0	6000
3.4. Remuneraciones						
Coordinador 1/2 tiempo (US\$500/mes)	1000			0	1000	1000
Articulador Jefe (US\$650/mes)	1300			1300	0	1300
Articulador (US\$400/mesxarticulador)	1600			1600	0	1600
Consultor T. (US\$400/mes)	800			800	0	800
Sub Total 3:	14800	700	0	12400	2400	14800

Componente 4: Consolidación e Independización de las Redes						
	COSTO	VIAJES	MATERIAL	FOMIN	EL TALLER	TOTAL
4.1. Desarrollo de talleres						
Costo de Talleres	2800			0	2800	2800
Viaje a Juliaca (pasajes+alojamiento+alimentación+movilidad)	1400	1400		1400	0	1400
4.2. Investigaciones de mercado	8000			8000	0	8000
4.3. Consultorías externas	3000			3000	0	3000
4.4. Remuneraciones						
Coordinador 1/2 tiempo (US\$500/mes x 6 meses)	3000			0	3000	3000
Articulador Jefe (US\$650/mes x 5 meses)	3900			3900	0	3900
Articulador (US\$400/mesxarticulador x 10 meses)	4800			4800	0	4800
Consultor T. (US\$400/mes x 5 meses)	2400			2400	0	2400
Sub Total 4:	29300	1400	0	23500	5800	29300

5. Administración						
	COSTO	VIAJES	MATERIAL	FOMIN	EL TALLER	TOTAL
5.1. Administración						
Gastos Operativos y Adm. (US\$ 300/mesx16)	4800			0	4800	4800
Secretaria/Asistente (US\$ 200/mesx16)	3200			0	3200	3200
Contador (US\$ 75/mesx16)	1200			0	1200	1200
5.2. Auditor Externo (US\$ 3500x1)	3500			3500	0	3500
Sub Total 5:	12700	0	0	3500	9200	12700

RESUMEN						
	COSTO	VIAJES	MATERIAL	FOMIN	EL TALLER	TOTAL
Componente 1:	37150	8250	3750	25000	12150	37150
Componente 2:	33350	1750	1400	28200	5150	33350
Componente 3:	14800	700	0	12400	2400	14800
Componente 4:	29300	1400	0	23500	5800	29300
5. Administración	12700	0	0	3500	9200	12700
Sub Total 6:	127300	12100	5150	92600	34700	127300
Imprevistos	5000				5000	5000
TOTAL:	132300	12100	5150	92600	39700	132300

<p>1. Promoción y Formación de Redes Empresariales Piloto Proceso de implementación de la Unidad y capacitación a sus integrantes, promoción de las redes, evaluación y selección de grupos de empresas para formar las redes, el desarrollo de una base de confianza entre las empresas participantes y la formación en sí de las redes</p>	<p>1. Aproximadamente 50 pequeñas empresas en Arequipa y 20 en Juliaca integradas en 6 redes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cada taller de trabajo en cada red cuenta con su respectiva acta. • Cada red formada cuenta con un reglamento interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cumple con la transferencia oportuna de fondos para la ejecución del proyecto. • No suceden hechos políticos o sociales graves que desvirtúen la asociatividad empresarial. • Las pequeñas empresas invierten tiempo y recursos. • Las pequeñas empresas comparten la visión de un proyecto común.
<p>2. Mejora del sistema productivo y de gestión para aumentar la competitividad de las empresas Proceso de mejora de las capacidades técnicas y empresariales en las empresas participantes mediante Asistencia Técnica y Capacitación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprox. 70 diagnósticos individuales realizados durante el 7mo. y 8vo. mes. 2. Aprox. 70 pequeñas empresas reciben asistencia técnica en temas puntuales durante el 7mo. y 8vo. mes. 3. 7 capacitaciones llevadas a cabo del 7mo. al 10mo. mes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada empresa cuenta con su respectiva ficha de diagnóstico. • Cada empresa cuenta con un informe sobre los resultados de la asistencia técnica recibida. 	<ul style="list-style-type: none"> • No suceden fenómenos naturales o catástrofes que afecten significativamente el desempeño de las empresas participantes.
<p>3. Desarrollo de Acciones Piloto de Asociatividad Proceso de diseño y puesta en marcha de proyectos pilotos en cada red formada.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 6 proyectos piloto formulados durante el 9no. mes. 2. 6 proyectos piloto ejecutados al finalizar el 10mo. mes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada red formada ejecuta un proyecto piloto. • Cada red cuenta, al final de la ejecución de su proyecto piloto, con una herramienta promocional de sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las pequeñas empresas participantes en las redes formadas invierten recursos (tiempo, dinero, etc.) para la ejecución del proyecto piloto.

<p>4. Consolidación e Independización de las redes Proceso de generación de las capacidades para que las redes desempeñen sus actividades productivas y de gestión comercial de manera independiente a mediano y largo plazo.</p>	<p>1. 6 proyectos estratégicos formulados al término del 14vo. mes. 2. 6 constituciones jurídicas en cada una de las redes formadas al término del 16vo. mes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cada red formada tiene definido su objetivo de largo plazo. • Cada red cuenta con su estrategia de largo plazo y su plan de negocios en forma de documentos. • Existencia de redes formalmente constituidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empresarios logran consenso en elegir su objetivo de largo plazo. • Compromiso de los empresarios en llevar adelante el proyecto estratégico en ejecución. • Los administradores de las redes lideran eficientemente los proyectos de integración productiva. • Los costos de coordinación de la producción son menores comparado con lo que normalmente consiguen las grandes empresas.
--	---	--	---