Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Mejoramiento de la Competitividad de la Industria Textil y de la Confección

Nro. Proyecto: HO-M1014 - Nro. Operación: ATN/ME-10091-HO

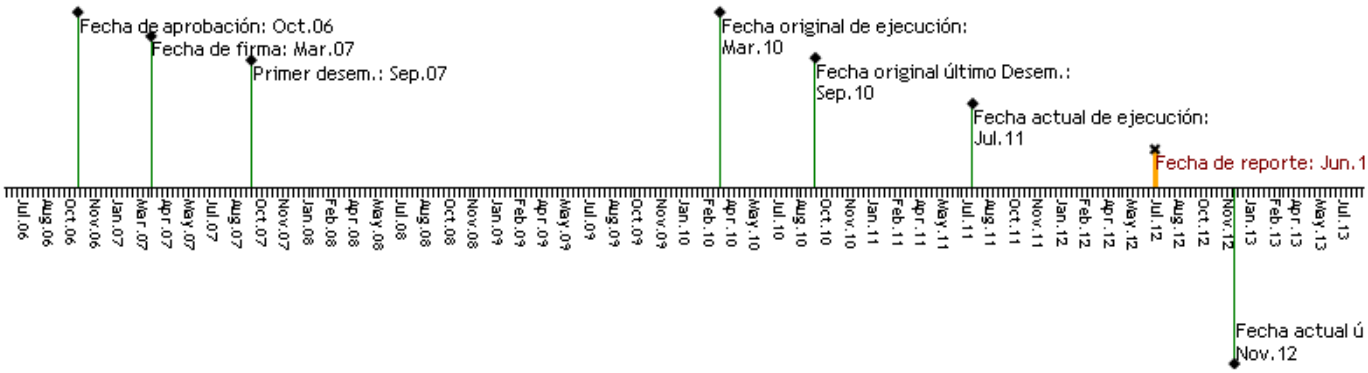
Propósito:
Mejorar la capacidad de gestión del sector textil y de la confección mediante el mejoramiento de las capacidades del recurso humano e identificación de nuevas oportunidades de negocios.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
HONDURAS	HONDURAS	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BDEV - Desarrollo empresarial

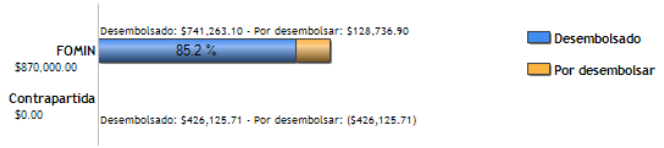
Agencia Ejecutora: ASOCIACION HONDURENA DE MAQUILADORES

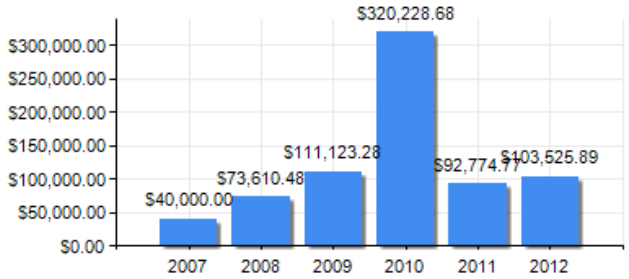
Líder equipo de diseño: Shepherd, Daniel
Líder equipo de supervisión: Gómez, Gladys Morena

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

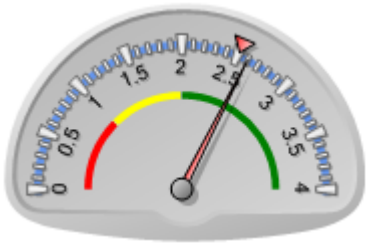


RECURSOS

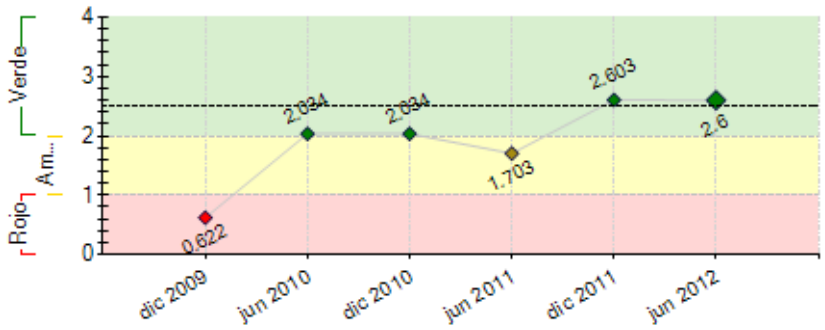




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.6
Promedio FOMIN: 2.51

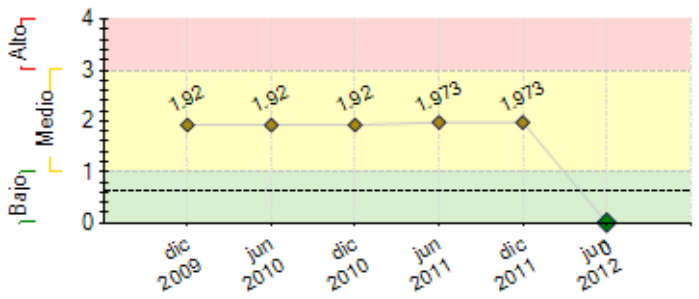


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	0
Adquisiciones:	0
Capacidad Técnica:	0



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.643

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El desempeño del proyecto desde su inicio a la fecha refleja avances en su ejecución, siendo los principales logros alcanzados en forma acumulada, los siguientes: El diseño y aprobación de 12 nuevas normas técnicas de competencia laboral, la creación de 8 manuales de competencia laboral y la certificación de 502 trabajadores en competencias laborales; el desarrollo del sistema de registro de las actividades la capacitación, mismo que ha venido a agilizar y eficientar el servicio de capacitación que se ofrece a las empresas de la industria, capacitación de 10,028 operarios de la industria de la manufactura y textil en temas relacionados a los procesos productivos, 1,047 mandos medios capacitados y 1,883 mandos medios técnicos, formación de 74 instructores, finalización del desarrollo de la base de datos de proveedores junto con VESTEX, la cual se identifica como Apparel Sourcing Library; capacitación de 24 gerentes y mandos medios en cadena de proveedores y el desarrollo de 2 conferencias en el marco de la actividad Inteligencia de Mercados. Otro resultado importante ha sido la capacitación de 3,026 mandos medios en el área de cumplimiento de las normativas laborales y de las exigencias de mercado. De igual forma, se formaron en Guías de Buenas Prácticas a 27 mandos medios y 11 capacitados como Asesores en Cumplimiento WRAP.

Se finalizó la asistencia técnica de 10 empresas en el tema de Producción Más Limpia dentro del Componente III, así como también, se finalizó la asistencia técnica en el tema Fortalecimiento de los Riesgos Profesionales en Seguridad y Salud Ocupacional, mediante la cual se beneficiaron 10 empresas.

Los recursos para la actividad Transferencia de Tecnología entre Universidades, se reorientaron y fusionaron con los recursos correspondientes para la actividad 2.4 Asistencia Técnica a Pymes del componente II, para lo cual, se presentó ante el Banco la solicitud de transferencia respectiva. La totalidad de los recursos para la actividad 2.4, se destinaron para la ejecución del programa Asistencia Técnica y Capacitación en Procesos de Manufactura Esbelta, bajo una metodología de aprender haciendo, mediante la cual se realizó la implementación de 10 proyectos en diferentes empresas de la industria. Adicionalmente, se formaron 25 profesionales en el tema de Manufactura Esbelta, sobrepasando la meta establecida de 15 profesionales. Está actividad dio inicio en el mes de Septiembre del 2011 y finalizó en el mes de Abril del 2012, cumpliendo de esa manera con la programación y tiempo establecidos.

En el marco del componente 4: Promoción y Difusión del Proyecto, se realizaron los tres seminarios para la presentación de la estrategia, presentación del programa de capacitación ejecutado y metas alcanzadas.

Referente al desempeño del proyecto en función al indicador del Fin del marco lógico, la industria refleja un crecimiento del 1% en las docenas exportadas de Enero a Junio 2012 con respecto a los datos de la línea base del año 2007, para el mismo periodo. El poco crecimiento que se observa este año comparado con los años anteriores se debe en parte al cierre de varias empresas, en especial calcetineras, sector que ha caído en un 30% comparado con la producción de calcetines del año anterior y adicionalmente, por el comportamiento del mercado estadounidense.

Con respecto al indicador de Propósito del marco lógico, la industria siempre refleja una mejoría en la eficiencia y niveles de productividad al comparar el número de docenas producidas entre Enero y Junio del año 2007 (77, 740,722.37) con más de 130,000 trabajadores, contra los resultados para el mismo periodo en el año 2012 (78, 298,385), periodo en el cual la industria cuenta con un 15% menos de trabajadores (110,247) aproximadamente).

Comparando el promedio semestral de docenas producidas por cada trabajador de la industria tanto en el año 2007, el cual fue de 598 docenas, contra el promedio semestral del año 2012, 710 docenas, se observa un crecimiento en la eficiencia de producción de un 19%. Este logro es el resultado directo del desarrollo de las capacidades del recurso humano, mismo que ha sido posible a través de los procesos de capacitación y certificación de competencias, así como de la asistencia técnica ofrecida a las empresas para la mejora en sus procesos y sistemas de gestión.

De igual manera, el ingreso percibido por los trabajadores de la industria también se ha incrementado en función a las bonificaciones/incentivos que por eficiencia y productividad paga la industria. El promedio anual de salarios obtenido por los trabajadores de la industria en el año 2011 fue de US$ 7,656.00 en comparación a US$ 6,315.00 que fue el promedio del 2007, lo cual refleja un incremento del 21% en los salarios percibidos por los trabajadores.

Entre los principales obstáculos que este organismo ejecutor ha enfrentado durante la ejecución de este proyecto, es el impacto de la crisis económica mundial en la industria de la manufactura y textil durante el 2009, situación que provocó que las empresas estuvieran durante el 2010 en una etapa de recuperación de la producción, órdenes de trabajo y empleos. En el 2011, a raíz de la incertidumbre causada por las políticas salariales y el alto costo de la energía, la industria perdió competitividad, situación que ocasionó la perdida de aproximadamente 10,000 puestos de trabajo por cierre de empresas y reducción de personal. Las situaciones antes mencionadas han impactado negativamente en la ágil ejecución del proyecto, generando atrasos en las fechas programadas para cada una de las actividades.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El Proyecto ha contribuido significativamente con la evolución dinámica de la industria textil hondureña, al ensayar nuevos modelos de producción flexible que han impactado en el mejoramiento de la producción, productividad y reducción de desperdicios, sumado a ello el fomento del desarrollo de capacidades y habilidades en el capital humano de la industria, donde más de 200,000 personas han recibido capacitación en los temas de motivación al trabajo en equipo, entrenamiento de operarios de costura, metodología de las 5 S´s, comunicación asertiva, costos y seguridad ocupacional, entre otros en el período 2008-2012. Entre los principales resultados un crecimiento sostenido de las exportaciones durante los últimos 5 años, ya que el promedio estuvó en 2.56% metros cuadrados de textil o tela exportada y 2.39% en las exportaciones medida en docenas. Estos efectos a pesar de la caída de las exportaciones en los años 2008-2009.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Desempeño semestral:

En los últimos seis meses, con respecto a la ejecución del Componente II, específicamente en relación al programa de capacitación y asistencia técnica en el tema de manufactura esbelta, se concluyó la ejecución de 10 diferentes proyectos para la implementación de las herramientas de manufactura esbelta en diferentes empresas y la formación de 25 profesionales en el tema de Manufactura Esbelta.

Durante el semestre, se esperaba finalizar la capacitación de 225 mandos medios y operativos en el tema de cadena de proveedores, pero en vista de situaciones que se presentaron al interno de las empresas y por la falta de interés en dicho tema, la meta no pudo ser alcanzada en su totalidad. En este tema, únicamente se capacitaron 63 trabajadores de la industria.

En el marco del componente 4: Promoción y Difusión del Proyecto, está pendiente el congreso final, mismo que se realizará una vez realizada la evaluación de impacto y la auditoría financiera final del proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Durante el presente semestre la Asociación Hondureña de Maquiladores (AHM) ha estado enfocada a concluir los procesos de asistencia técnica en manufactura esbelta en 10 Parques industriales con lo que se cierra el proceso de acompañamiento a la industria. Por otra parte, se realizó la evaluación de impacto de la industria contemplando un periodo de 10 años para ver el nivel de impacto en los beneficiarios luego de la intervención del FOMIN, dentro de éstos concluir que sin el acompañamiento del FOMIN en la continuada actividad formativa y desarrollo de destrezas esta industria no podría haber estado en los estadios de competencia internacional posicionándose en el tercer lugar a nivel mundial en el mercado americano y primero a nivel centroamericano.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Propósito:

Mejorar la capacidad de gestión del sector textil y de la confección mediante el mejoramiento de las capacidades del recurso humano e identificación de nuevas oportunidades de negocios.

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
P.I1	Las empresas beneficiarias del Proyecto, en la industria textil, incrementan su productividad al reducir el nivel de ausentismo de personal, de una tasa promedio mensual de 3.7% a 2.5%. (datos de línea de base a dic 2006).	3.7 Dic 2006				2.5 Ene 2011	0	
P.I2	Las empresas beneficiarias del Proyecto, en la industria de la confección, incrementan su productividad al reducir el nivel de ausentismo de personal, de una tasa promedio mensual de 2.5 % a 2.%.	2.5 Dic 2006				2 Ene 2011	0	
P.I3	Las empresas afiliadas a la AHM, aquellas que prestan servicios a la industria textil y de la confección y que han recibido asistencia técnica del Proyecto, incrementan su productividad al reducir el nivel de ausentismo de personal, de una tasa promedio mensual de 3.3% a 2.5%.	3.3 Dic 2006				2.5 Ene 2011	0	
P.I4	Las empresas beneficiarias del Proyecto, en la industria textil, incrementan su productividad al reducir el número promedio anual de accidentes de trabajo: de 107 a 96 accidentes.	107 Dic 2006				96 Ene 2011	0	
P.I5	Las empresas beneficiarias del Proyecto, en la industria de la confección, incrementan su productividad al reducir el número promedio anual de accidentes de trabajo: de 75 a 68 accidentes.	75 Dic 2006				68 Ene 2011	0	
P.I6	Las empresas afiliadas a la AHM, aquellas que prestan servicios a la industria textil y de la confección y que han sido beneficiarias del Proyecto, incrementan su productividad al reducir el número promedio anual de accidentes de trabajo: de 21 a 19 accidentes.	21 Dic 2006				19 Ene 2011	0	
P.I7	Las empresas beneficiarias del Proyecto, en la industria de la confección, incrementan su productividad al reducir el nivel de desperdicios de materia prima, de una tasa promedio mensual de 1.3 % a 1%.	1.3 Dic 2006				1 Ene 2011	0	
P.I8	Las empresas afiliadas a la AHM, aquellas que prestan servicios a la industria textil y de la confección y que han recibido asistencia técnica del Proyecto, incrementan su productividad al reducir el nivel de desperdicios de materias primas: de una tasa promedio mensual de 2.7% a 2%.	2.7 Dic 2006				2 Ene 2011	0	

Componente 1: Capacitación técnica.

Peso: 50%

Clasificación: Satisfactorio

C1.I1	La Asociación Hondureña de Maquiladores (AHM) cuenta con una metodología para la certificación de competencias laborales en la industria textil y de la confección, habiéndose diseñado, validado y aprobado los documentos de normas técnicas de 5 nuevas figuras laborales y los respectivos módulos y manuales de instrucción para la puesta en operación de los programas de certificación.	0	3 Mar 2009			5 Ene 2011	12 Jun 2010	Finalizado
C1.I2	500 trabajadores (operarios) de la industria textil y de la confección recibieron capacitación en normas técnicas por competencia laboral y han sido certificados.	0	375 Oct 2010			500 Ene 2011	518 Nov 2010	Finalizado
C1.I3	5,000 trabajadores (operarios) de la industria textil y de la confección han recibido capacitación técnica en diversas	0	2000	4000	4750	5000	10028	Finalizado

	áreas de la producción para mejorar su desempeño.		Mar 2009	Mar 2010	Sep 2010	Ene 2011	Nov 2010	
C1.I4	500 empleados de mandos medios de la industria textil y de la confección han recibido capacitación técnica en sus áreas de desempeño, con énfasis en temas de supervisión, liderazgo y trabajo en equipo.	0	200	400		500	1047	Finalizado
			Dic 2008	Dic 2009		Ene 2011	Nov 2010	
C1.I5	500 empleados de mandos medios técnicos de la industria textil y de la confección han recibido capacitación técnica en las áreas de su trabajo, con énfasis en los temas de control de calidad, salud ocupacional, higiene y seguridad industrial y sobre el uso de tecnologías.	0	200	400		500	1883	Finalizado
			Dic 2008	Dic 2009		Ene 2011	Jun 2010	
C1.I6	40 personas que reunen el perfil adecuado han sido formados como instructores para proporcionar servicios de capacitación y asistencia técnica a las empresas del sector textil y de la confección.	0	40			40	74	Finalizado
			Mar 2009			Ene 2011	Sep 2010	
Componente 2: Mejoramiento de las CadenasProductivas **Peso:** 30% **Clasificación:** Satisfactorio								
C2.I1	Siete de Diez PYMES, que han recibido asistencia técnica para mejorar su capacidad como empresas proveedoras en el sector textil y de la confección, han logrado aumentar su productividad reflejada en menores costos de producción y se encuentran integradas a cadenas de proveedores.	0	5			7	10	Finalizado
			Ago 2010			Ene 2011	May 2012	
C2.I2	225 gerentes y personal de mandos medios de pequeñas y medianas empresas proveedoras del sector textil y de la confección han sido capacitados en el tema de gestión de cadenas de proveedores.	0	175			225	63	Finalizado
			Sep 2010			Ene 2011	May 2012	
C2.I3	Formados 15 instructores en el tema de gestión de la cadena de proveedores (Supply Chain Management), a fin de que puedan prestar servicios de capacitación y asistencia técnica en esta temática a los empresarios vinculados al sector textil y de la confección.	0	10			15	24	Finalizado
			Sep 2010			Ene 2011	Ago 2010	
C2.I4	Se encuentran desarrolladas y en operación las bases de datos de proveedores (a nivel regional) del sector textil y de la confección y la de inteligencia de mercado.	0				2	2	Finalizado
						Mar 2009	Nov 2010	
Componente 3: Apoyo para el cumplimiento delas exigencias de mercado. **Peso:** 15% **Clasificación:** Satisfactorio								
C3.I1	Siete de diez empresas, pequeñas y medianas (PYMES), vinculadas al sector textil y de la confección han obtenido certificaciones internacionales de cumplimiento o se encuentran en su proceso de certificación.	0	5			7	10	Finalizado
			Sep 2010			Ene 2011	Jun 2011	
C3.I2	300 gerentes y personal de mandos medios de empresas del sector textil y de la confección han recibido capacitación en cuanto a la temática de exigencias de mercado.	0	100	200		300	3026	Finalizado
			Dic 2008	Dic 2009		Ene 2011	Nov 2010	
Componente 4: Promoción y difusión de losresultados **Peso:** 5% **Clasificación:** Satisfactorio								
C4.I1	Desarrollados un mínimo de tres eventos (uno de carácter regional) para difundir las lecciones aprendidas y los resultados del Proyecto.	0	1	2	3	3	3	Finalizado
			Dic 2008	Dic 2009	Dic 2010	Ene 2011	Dic 2011	
C4.I2	Página Web del Proyecto funcionando en internet y vinculada con la base informática de Inteligencia de mercados desarrollada por VESTEX-Guatemala.	0				1	1	Finalizado
						Mar 2008	Mar 2008	

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	1	Sep 2007	1	Sep 2007	Logrado
H2	Diseñados y aprobados documentos para la implementación del programa de certificación laboral: (i) metodología y plan de certificación laboral, (ii) normas técnicas por competencia laboral de 5 figuras laborales, (iii) módulos y manuales de instrucción, y (v) pruebas de certificación y material didáctico que facilite el aprendizaje para el desarrollo de las competencias y su certificación.	5	Dic 2008	12	Jun 2011	Logrado tarde
H4	Bases de datos de empresas proveedoras de bienes y servicios para el sector textil y de la confección y de inteligencia de mercado desarrolladas y puestas en operación.	2	Mar 2009	2	Jun 2011	Logrado tarde
H5	Instructores formados en gerencia de cadenas de proveedores (Supply Chain Management), con el fin de disponer de agentes locales que puedan proporcionar servicios de capacitación y asistencia técnica en dicha temática, para fortalecer las capacidades de PYMES vinculadas al sector textil y de la confección.	15	Mar 2009	24	Jun 2011	Logrado tarde
H3	Instructores formados para impartir capacitación (en temas técnicos de producción, supervisión, trabajo en equipo, control de calidad, salud ocupacional y seguridad industrial, etc) y proporcionar servicios de asistencia técnica a las empresas del sector textil y de la confección.	40	Ago 2009	74	Jun 2011	Logrado tarde
H6	Realizados eventos para difusión de las lecciones aprendidas y los resultados del Proyecto.	3	Ene 2011	3	Dic 2011	Logrado tarde
H7	Trabajadores (operarios) del sector textil y de la confección recibieron capacitación en normas técnicas por competencia laboral y han sido certificados.	500	Ene 2011	518	Jun 2011	Logrado tarde
H8	Trabajadores (operarios) del sector textil y de la confección han recibido capacitación técnica en temas del área productiva.	5000	Ene 2011	10028	Jun 2011	Logrado tarde
H9	Trabajadores (mandos medios) del sector textil y de la confección han recibido capacitación técnica en sus áreas de desempeño, con énfasis en el tema de supervisión.	500	Ene 2011	1047	Jun 2011	Logrado tarde
H10	Trabajadores (mandos medios técnicos) del sector textil y de la confección han recibido capacitación técnica en las áreas de su desempeño, con énfasis en temas referidos a control de calidad, salud ocupacional, higiene y seguridad industrial y sobre el uso de tecnologías.	500	Ene 2011	1883	Jun 2011	Logrado tarde
H12	Pequeñas y medianas empresas (PYMES), proveedoras del sector textil y de la confección, que recibieron asistencia técnica para mejorar la calidad de sus procesos de gestión y producción, han logrado mejorar sus niveles de productividad y se encuentran integradas a cadenas de proveedores.	7	Ene 2011	10	May 2012	Logrado tarde
H14	Gerentes y mandos medios de las PYMES asistidas por el Proyecto han recibido capacitación sobre el tema de exigencias de mercado.	300	Ene 2011	3026	Jun 2011	Logrado tarde
H15	PYMES asistidas técnicamente en el contexto del Proyecto incursionan en el proceso de certificación de cumplimiento.	7	Ene 2011	10	Jun 2011	Logrado tarde

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 9 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 9 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se mantiene para el Proyecto una cuenta bancaria en la cual se ha depositado el superávit que se generó con las actividades de capacitación realizadas por el proyecto, creando de esta manera un fondo que contribuya con la sostenibilidad futura del proyecto. Así mismo, la Asociación Hondureña de Maquiladores cuenta con la estructura adecuada para dar continuidad a las actividades de capacitación y asistencia técnica y adicionalmente, se cuenta con una alianza con el ente rector de la formación profesional en Honduras, INFOP, institución que por más de 10 años ha apoyado a la industria de la manufactura y textil con la realización de este tipo de actividades.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La crisis de las economías mundiales en especial la del mercado americano, siendo éste el principal consumidos de la industria textilera e hilera de Honduras y los cambios según la tendencia y la evolución tan drástica del mercado de Asía en este rubro, lo cual fue objeto de estudio constante por los empresarios de la AHM y el FOMIN durante toda la etapa de ejecución del proyecto. Por lo tanto, la flexibilidad del programa fue oportuna para responder con un nivel de competencia, por lo que uno de los nichos nuevos fue la industria calcetinera, en este rubro se ha logrado que Honduras mantenga el primer lugar en el mercado. De igual forma se introdujeron cambios significativos en el sistema de producción para generar menos desperdicios y mejorar los niveles de productividad, algo que nunca fue previsto en el proyecto, pero que resultó ser una gran medida para compensar los bajos costos operativos en el mercado de Nicaragua especialmente. La reflexión final es que esta industria debe mantenerse vigilante y renovándose de forma tal que se logre mantener la cuota en el mercado llamese éste Americano o quiza Europa, éste último representa una gran posibilidad ya que se contemplan cuotas importantes para este rubro en el Tratado de Adhesión entre Centroamérica y Europa ratificado hace un año. Significa un reto conquistar el mercado Europeo? Si en efecto, pero la industria debe forjarse un plan de acción en el corto plazo para responder a este desafío.	Implementación	Gómez, Gladys Morena *[FOMIN]*
2. A través del desarrollo de la actividad de manufactura esbelta se impactó positivamente en el mejoramiento de los procesos de las empresas beneficiarias, así como también mediante la asistencia técnica en el tema de riesgos profesionales. Por lo anterior, se puede concluir que esta modalidad de asistencia es más efectiva y promueve resultados tangibles, más que si solo se realizan actividades de capacitación.	Implementación	Borjas, Marlon Rafael
3. Contrario a lo anterior, tenemos la situación que se presentó con el tema de Cadena de Suministros, única actividad, cuya meta no fue posible cumplir a cabalidad por la falta de interés en el tema de parte de las empresas de la industria. Durante el diseño del proyecto y también durante su ejecución, se identificó este tema como prioridad para la industria, mas no fue ese el caso en el momento de la ejecución. Las empresas consideraron otros temas como prioritarios, entre otros, el tema de Manufactura Esbelta, Producción más limpia y Seguridad y Salud Ocupacional. Por lo que es importante que tanto el Organismo Ejecutor como el Banco, en futuros casos, evalúen estas situaciones y realicen oportunamente los cambios a fin de adecuar la ejecución de conformidad a las necesidades e intereses vigentes de los beneficiarios.	Implementación	Borjas, Marlon Rafael
4. Situaciones como la antes expuesta, provocó que se solicitara al Banco transferencia de fondos entre las diferentes categorías a fin de adecuar el uso de los recursos según las necesidades identificadas.	Implementación	Borjas, Marlon Rafael
5. En vista del esquema de trabajo que presentan las empresas de la industria textil y de la confección y considerando la dinámica de cambios de la industria, el Proyecto se vio obligado a identificar y readecuar las actividades a realizar, siempre en concordancia a lo establecido en el marco lógico. Como ejemplo de lo anterior y para promover un mejor posicionamiento y competitividad de la industria, anticipándose a las exigencias del mercado europeo en el marco del acuerdo de asociación comercial entre Centroamérica y Europa, se acordó crear una nueva capacidad en el país, formando expertos locales en el tema de manufactura esbelta, así como también brindar asistencia técnica a 10 empresas en este mismo tema.	Implementación	Borjas, Marlon Rafael