

## **ABSTRACTO DE PROYECTO FOMIN**

### **I. INFORMACION BASICA DEL PROYECTO**

Título del proyecto:	Competitividad del Sector Textil Alpaquero de Arequipa
País:	Perú
Número de proyecto:	TC-0112061
Agencia Ejecutora:	Instituto Peruano de la Alpaca y Camélidos (IPAC)
Costo Estimado y financiamiento:	FOMIN: US\$ 420.000 (Ventanilla IIIA) <u>LOCAL: US\$ 280.000</u> TOTAL: US\$ 700.000
Fecha de la solicitud del proyecto:	Octubre de 2001
Equipo de Proyecto:	María Elena Nawar (FOMIN), Odette Zamalloa (COF/CPE), y Dieter Wittkowski (SDS/MSM), jefe de equipo.

### **II. MARCO DE REFERENCIA**

- 2.1 La cadena productiva del sector alpaquero representa un componente importante dentro de la economía regional del Departamento de Arequipa, tanto en términos de generación de empleo e ingresos como en su participación en la actividad nacional y mundial del sector alpaquero. Los camélidos<sup>1</sup> en general en el Perú constituyen la especie ganadera más importante de la zona del altiplano, la misma que involucra aproximadamente a 167.000 familias campesinas productoras, para las cuales representa su principal fuente de ingresos. Considerando sólo a la alpaca, esta es la especie de mayor importancia económica, existiendo en el Perú más de 5 millones de animales, equivalente al 73% de la población mundial.
- 2.2 Por otro lado, en la ciudad de Arequipa se encuentran concentradas las cinco principales empresas exportadoras textiles de fibra de alpaca del Perú, y 7 empresas textiles importantes, las mismas que en su conjunto emplean a un total de 2.480 trabajadores. La producción de fibra de alpaca por estas empresas alcanza el 80% de la oferta mundial. En el año 2000, las exportaciones peruanas del conjunto de productos de fibra de alpaca alcanzaron a US\$ 89 millones. Además de producir “tops” (rollos de fibra) e hilados, estas empresas grandes y medianas confeccionan productos en tejido plano (telas) y tejido en punto (prendas), y en las épocas de mayor producción subcontratan a pequeñas y microempresas (PYMES) textiles con el propósito de cumplir sus planes de producción.
- 2.3 Según cifras del 2000 y 2001, en la ciudad de Arequipa funcionan aproximadamente 420 microempresas *formales* del sector textil y confección, más un estimado 1.100 microempresas artesanales e *informales* del sector textil, ocupando cada una un promedio de 1.5 personas. En su conjunto, estas PYMES representan uno de los sectores de mayor importancia en la zona metropolitana de la ciudad de Arequipa.
- 2.4 Actualmente las medianas y grandes empresas tienen la venta de su producción asegurada en el mercado internacional para los próximos años, debiendo de trabajar bajo la modalidad de subcontratación de las PYMES para cumplir con su plan de producción en épocas de alta. Sin embargo, la diferencia entre las capacidades y estrategias de calidad aplicadas por los grandes

---

<sup>1</sup> Dentro de la categoría de camélidos domésticos están llamas, alpacas, vicuñas y guanacos.

productores y las aplicadas por las PYMES y artesanos es en la mayoría de los casos grande, debido a las limitaciones que presentan estos últimos. Esta situación, traducida en términos empresariales, les resta niveles de competitividad suficientes como para trabajar conjuntamente con los primeros, restringiendo además, un incremento en sus ingresos y la rentabilidad de sus empresas.

- 2.5 Las PYMES que trabajan en el sector textil alpaquero tiene un gran potencial de mayor desarrollo, pero tienen deficientes niveles de competitividad debido a los siguientes factores: (i) bajos niveles de productividad ocasionados por mano de obra no calificada, el uso de máquinas antiguas y deficiente gestión empresarial, generando ineficientes procesos productivos que hacen poco factible la reducción sostenida de costos y la absorción de nuevas tecnologías; (ii) insuficiente calidad para mercados de exportación debido a desconocimiento de normas y estándares de calidad; (iii) falta de diseños innovadores debido a la inaccesibilidad a información actualizada de los principales mercados para sus productos; y (iv) desarticulación con su entorno expresada en el poco conocimiento de su mercado y la falta de interés en agruparse entre ellas por iniciativa propia para penetrar en el mercado, resultando en que su poder de negociación sobre proveedores y compradores sea mínimo, limitando sus perspectivas de desarrollo a pesar de las ventajas comparativas y competitivas que puedan tener algunos de ellas. El presente proyecto pretenderá encarar estas deficiencias mediante los componentes y actividades propuestos.
- 2.6 Este proyecto fue incluido en la lista de operaciones recomendadas por el FOMIN durante la misión de identificación de operaciones que tuvo lugar el mes de junio del 2001.

### **III. BENEFICIARIOS**

- 3.1 Los beneficiarios directos del proyecto serán los propietarios y trabajadores de las PYMES y de los talleres textiles familiares localizados en la zona metropolitana de la ciudad de Arequipa y comprendidos dentro de la clasificación de microempresas de acumulación ampliada. Podrán ser elegibles para participar en el proyecto las PYMES del sector textil que tengan como insumo básico la fibra de alpaca. Se estima que el proyecto beneficiará a unos 340 propietarios y hasta 1.020 operarios, beneficiándose un total de 1.360 trabajadores del sector textil alpaquero. Asimismo, se prevé que el proyecto beneficiará a un conjunto de 20 profesionales que serán formados como capacitadores, instructores, supervisores y proveedores de servicios de asistencia técnica.

### **IV. OBJETIVOS, COMPONENTES Y ACTIVIDADES**

#### **A. Objetivos**

- 4.1 El objetivo del proyecto es mejorar la competitividad y la productividad de pequeñas y micro empresas de la actividad textil alpaquera de la ciudad de Arequipa, a través de su articulación productiva con la mediana y gran empresa en un “cluster” empresarial textil.

#### **B. Componentes y Actividades**

- 4.2 El proyecto se ejecutará en un periodo de 36 meses a través de los siguientes componentes: (i) Desarrollo de competencias técnicas y empresariales de las pequeñas y micro empresas; (ii) Mejoramiento de la calidad y eficiencia productiva de las pequeñas y micro empresas; y (iii)

Fortalecimiento de las relaciones entre las empresas integrantes del cluster y su vinculación con el mercado internacional.

### **Componente I: Desarrollo de Competencias Técnicas y Empresariales**

- 4.3 Este componente desarrollará un sistema de capacitación enfocado a capacidades técnicas y empresariales de impacto inmediato en las empresas, en: (i) Gestión Empresarial dirigido a las PYMES; (ii) Capacitación Técnica para hasta cuatro *trabajadores de cada PYME* según su especialidad (incluido el titular de la misma) para que éstas se encuentren en condiciones óptimas para producir y/o ser subcontratados; (iii) Capacitación Técnica especializada *para capacitadores, instructores y supervisores* de las diversas entidades participantes en el cluster, con el concurso de expertos internacionales y nacionales.
- 4.4 La ejecución de este componente incluirá las siguientes actividades: (i) Revisión de las competencias técnicas, comerciales y gerenciales actuales de las pequeñas y micro empresas; (ii) Determinación de las competencias laborales y empresariales necesarias con las que deben contar las PYMES; y (iii) Definición del contenido de los módulos de capacitación y establecer la metodología a seguir, según niveles.
- 4.5 Las competencias técnicas se desarrollarán por fase de operación en 6 líneas productivas: (i) Tejido a palitos; (ii) Tejido a telar; (iii) Tejido a máquina; (iv) Bordados a mano; (v) Acabados; y (vi) Confección de Prendas en Tela Plana y Aplicaciones; a modo de calificar mano de obra especializada de acuerdo a los requerimientos de los Grupos Empresariales Textiles de Base (GETB), organizados por especialidad y localización geográfica (ver párrafo 4.12 (a)) .
- 4.6 Con el objeto de asegurar su grado de respuesta y demostrar su sostenibilidad, se fomentará el pago escalonado y creciente en el tiempo por parte de los clientes por el servicio de capacitación que recibirán.

### **Componente II: Mejoramiento de la Calidad y Eficiencia Productiva**

- 4.7 Este componente buscará elevar la competitividad y productividad de las PYMES, a través del mejoramiento de su eficiencia productiva y de la calidad de los productos, los mismos que cumplirán con las normas y estándares de calidad exigidos por el mercado internacional. Se centrará preferentemente en empresas debidamente formalizadas con potencial para integrarse en cadenas productivas y canales de exportación.
- 4.8 Se proveerá Asistencia Técnica Productiva (ATP) directamente en las empresas a través de visitas programadas, con la finalidad de identificar y eliminar o disminuir los efectos de factores restrictivos de competitividad y productividad. De esta manera serán beneficiarios directos todos los trabajadores de las PYMES que sean visitadas, pues serán ellos mismos quienes lleven a cabo las actividades de mejoramiento de la empresa luego de habérseles explicado los problemas y soluciones. Se prevé que los costos que esto represente serán cubiertos gradualmente por las PYMES de manera creciente en el tiempo. Se fomentará el empleo de procesos que no dañen el medio ambiente. La ATP servirá también para determinar la capacidad productiva real de las PYMES seleccionadas (diagnóstico al inicio del proyecto) y se incidirá en los aspectos de diseño, control de calidad y desarrollo de productos con demanda en el mercado internacional.

- 4.9 Se establecerán normas y estándares de calidad con homologación internacional, determinados inicialmente por las grandes y medianas empresas exportadoras textiles, y de manera directa por el mercado internacional, posteriormente.

**Componente III: Fortalecimiento de las Relaciones entre las Empresas Integrantes del Cluster y su Vinculación con el Mercado Internacional.**

- 4.10 Este componente incluirá esfuerzos propios del cluster y su interacción con instituciones estatales y privadas comercializadoras, promotoras, de servicios, etc. para el fortalecimiento de las empresas entre sí y su vinculación efectiva con los mercados nacional e internacional. El componente estará conformado por cinco principales líneas de acción:
- a) Organización de las PYMES: Con base en las diferentes líneas productivas y ubicación geográfica de las PYMES participantes, se promoverá la formación de Grupos Empresariales Textiles de Base (GETB), las cuales servirán para organizar a las PYMES en la recepción de capacitación y asistencia técnica y en la prestación de servicios productivos y de subcontratación.
  - b) Desarrollo de un Sistema de Subcontratación: El sistema de subcontratación estará orientado a establecer adecuados procedimientos para facilitar que las empresas textiles exportadoras puedan subcontratar los servicios productivos de las PYMES, desarrollándose y consolidándose adecuados niveles de confianza, relacionamiento y consenso al interior del cluster.
  - c) Desarrollo de un Sistema de Abastecimiento de Insumos: El sistema de abastecimiento de insumos buscará proveer de los insumos necesarios a las PYMES para la elaboración de los diferentes tipos de productos textiles de calidad, según los contratos que se suscriban.
  - d) Establecimiento de un Centro de Información Especializada: El Centro recopilará información sobre modas, diseño, demanda de mercados, ventas por internet, tecnología, nuevos mercados, nuevos productos y otros datos de interés. El Centro estará a disposición de las PYMES, que les permitirá mantenerse actualizadas con información que sea de utilidad. Se prevé que el costo de este servicio será cubierto por los interesados de manera creciente en el tiempo.
  - e) Ejecución de un Plan Estratégico de Marketing: El proyecto llevará a cabo un Estudio de Mercado a nivel nacional e internacional con la finalidad de ubicar potenciales nichos de mercado y determinar la capacidad del sector textil alpaquero peruano. De acuerdo a los resultados del estudio, se desarrollará un plan comercial que incluirá: (i) la intervención de un *broker* de servicios para relacionar a las PYMES con potenciales compradores del mercado nacional e internacional; (ii) la participación en ferias nacionales e internacionales, ruedas de negocios y otros eventos donde puedan establecerse relaciones comerciales; y (iii) la organización de concursos de innovación de productos que logre obtener productos diferenciados y minicolecciones propias del cluster.

**V. COSTO, FINANCIAMIENTO Y DURACIÓN DEL PROYECTO**

- 5.1 El proyecto tendrá un costo de US\$700.000, de los que el FOMIN contribuirá con US\$420.000 con fondos no reembolsables. Los otros US\$280.000 serán aportados por el Instituto Peruano de la Alpaca y Camélidos (IPAC). El costo total del proyecto ha sido estimado en función de los componentes del mismo.
- 5.2 El tiempo previsto para la ejecución del proyecto es de 3 años, con la finalidad de lograr la sostenibilidad de las unidades productivas de base y la consolidación del intermediario

comercial, especialmente en el mercado internacional.

## **VI. INSTITUCION EJECUTORA**

- 6.1 La agencia ejecutora del proyecto será el Instituto Peruano de la Alpaca y Camélidos (IPAC), institución peruana privada, no gremial, sin fines de lucro, representativa y especializada del sector alpaquero y de los camélidos en general. Inició sus actividades en 2000 y tiene como misión, de manera concertada y altamente especializada, promover el desarrollo y la competitividad de la cadena productiva de la alpaca y los otros camélidos en el Perú. Su visión es el funcionamiento de un cluster productivo y comercial de la ALPACA DEL PERÚ, cuya actividad se desenvuelva eficiente y competitivamente, permitiendo que el productor alpaquero mejore sus ingresos y se desarrolle empresarialmente en base a la calidad de su producción, y que los productos de la alpaca se encuentren adecuadamente posicionados en el mercado mundial de las fibras naturales.
- 6.2 Está integrado por los representantes asociados de los actores claves de la cadena productiva de la alpaca: productores alpaqueros, industriales textiles, pequeños empresarios textiles confeccionistas, y artesanos textiles. Su propuesta es implementar una estrategia nacional de carácter integral, con un horizonte mínimo de 15 años, con la participación concertada de organismos públicos y privados.
- 6.3 A pesar de ser una institución joven, tiene como fortalezas: (i) el ser el organismo coordinador y promotor a nivel nacional, para el desarrollo de iniciativas del sector alpaquero, pero de manera coordinada e integrada dentro de un plan de desarrollo del sector; y (ii) el ser dirigida y supervisada por un grupo de empresarios destacados de Arequipa que asegurará un enfoque empresarial y ejecución sólida del presente proyecto.
- 6.4 El IPAC coordinará las actividades del proyecto con la Comisión de Promoción para las Exportaciones (PROMPEX), la Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (PROMPYME), el Instituto de Participación Popular y Desarrollo Regional del Sur (Instituto PPODER), y la Asociación Internacional de la Alpaca (AIA), las mismas que conformarán el Directorio del proyecto y garantizarán los resultados esperados del mismo.

## **VII. RESULTADOS ESPERADOS Y JUSTIFICACION**

- 7.1 El proyecto se propone alcanzar después de los tres años de operación, los siguientes resultados: (i) organización de las PYMES a través de Grupos Empresariales Textiles de Base, por especialidad y localización geográfica; (ii) inicio del cluster empresarial textil alpaquero de la ciudad de Arequipa; (iii) validación de módulos de capacitación y asistencia técnica, para alcanzar estándares internacionales de calidad que permita contar con mano de obra altamente calificada y responder a las exigencias del mercado internacional; (iv) consolidación de un plan de marketing en la dinámica del proyecto, que garantice el desarrollo comercial del cluster; (v) alcance del punto de eficiencia de los sistemas de subcontratación productiva y adecuado abastecimiento de insumos, para los diferentes tipos de productos textiles; (vi) funcionamiento de un Centro de Información Especializada en modas, diseños, demanda de mercados, venta por internet, tecnología, maquinarias, nuevos mercados, nuevos productos y otros; y (vii) formación de un grupo de profesionales locales con conocimientos técnicos especializados que brinden posteriormente servicios de capacitación técnica y asistencia técnica productiva a las

pequeñas y micro empresas.

- 7.2 El presente proyecto se justifica porque propone apoyar la consolidación de un cluster empresarial textil alpaquero en Arequipa, de tal manera que las PYMES puedan: (i) incrementar su competitividad a niveles que permitan su futura autosostenibilidad; (ii) mejorar la calidad de sus productos y procesos con el fin de incrementar sus niveles de ventas e ingresos; y (iii) atender en mejores condiciones los requerimientos de su actual mercado y las necesidades de subcontratación de empresas exportadoras textiles, lo que les posibilitará ir ingresando a nuevos mercados nacionales e internacionales.

## **VIII. PRINCIPALES ASPECTOS A CONSIDERAR DURANTE EL ANÁLISIS**

- 8.1 Los siguientes aspectos merecerán consideración especial durante el análisis de la propuesta: (i) evaluar esquemas para la sostenibilidad de las actividades y servicios impulsados por el proyecto; (ii) precisar los arreglos institucionales de ejecución del proyecto; (iii) establecer indicadores claves de desempeño que midan un aumento de ventas y/o rentabilidad y/o otros indicadores que reflejen un aumento de la competitividad de las PYMES; (iv) analizar la capacidad institucional del IPAC para ejecutar las actividades propuestas; (v) asegurar el origen y la factibilidad de los aportes financieros locales; (vi) constatar la existencia de demanda adecuada por los productos y servicios a ser cubiertos con el programa; y (vii) verificar la compatibilidad de las políticas nacionales y locales para el desarrollo de las PYMES con las actividades del programa.

## **IX. RECOMENDACIONES DE COF/CPE Y SDS/MSM**

- 9.1 La Representación en el Perú (COF/CPE) y SDS/MSM recomiendan esta operación y la aprobación del presente perfil por parte del FOMIN.

## **X. TIEMPO ESTIMADO DE PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROYECTO**

Misión de Análisis:	marzo de 2002
Comité de Revisión Gerencial:	mayo de 2002
Presentación al Comité de Donantes:	junio de 2002

Aprobado por: \_\_\_\_\_  
Antonio Vives  
SDS/PEF

Fecha: \_\_\_\_\_

## MIF MEMORANDUM OF ELIGIBILITY

### I. PROJECT SUMMARY

**COUNTRY:** PERU

**PROJECT:** Competitiveness Program for the Alpaca Sector in Arequipa.

**EXECUTING AGENCY:** Instituto Peruano de Alpaca y Camélidos (IPAC)

**FINANCING:**

MIF Facility 111:	US\$	420,000
Counterpart:	<u>US\$</u>	<u>280,000</u>
Total:	US\$	700,000

### 11. MIF ELIGIBILITY

The project is eligible for financing from the Small Enterprise Development Facility. Developing sustainable mechanisms to promote productive business chains is a priority for the MIF. The team should take into account the following issues in the design of the operation:

#### 111. ISSUES

- MIF policies with respect to counterpart financing and the use of the MIF contribution should be adhered to and all counterpart commitments should be confirmed prior to the distribution of the document. Grant resources should not be used to cover the working capital needs of producers.
- The technical assistance activities should be clearly sequenced. The team should ensure that the activities proposed correspond to the budget proposed and do not exceed the amount of resources requested.
- Indicators need to be developed for each activity proposed, especially with respect to the marketing and promotion activities. The success of the project should be gauged according to the success of the niche marketing. The team should work to ensure that the MIF investment goes beyond simply providing training and technical assistance to a specific beneficiary group and that the project's components and activities focus on the development of a productive business chain.
- Adequate funds for evaluation should be specified in the project budget. The **Bank** should be designated as having the responsibility for terms of reference and selection of evaluators.