

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES  
NO AUTORIZADO PARA USO PUBLICO**

**PERÚ**

**ARTICULACIÓN COMERCIAL Y COMPETITIVIDAD DEL  
SECTOR TEXTIL ALPAQUERO DE AREQUIPA**

**(TC-0112061-PE)**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Dieter Wittkowski (SDS/MSM), Jefe de Equipo; María Elena Nawar, (FOMIN); Odette Zamalloa, (COF/CPE); Miguel Coronado (LEG/OPR); Juan Hagnauer, (consultor); y Ana Tan (consultora).

## INDICE

### RESUMEN EJECUTIVO

I.	ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROYECTO .....	1
II.	MARCO DE REFERENCIA.....	1
III.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO.....	3
A.	Objetivos.....	3
B.	Descripción y componentes.....	4
1.	Componente 1: Promoción comercial y subcontratación (FOMIN US\$139.000; Contraparte US\$96.000).....	4
2.	Componente 2: Mejoramiento de la calidad, eficiencia y organización productiva de las pequeñas empresas (FOMIN US\$111.000; Contraparte US\$53.000).....	5
3.	Componente 3: Formación de personal calificado según niveles de productividad y calidad (FOMIN US\$77.000; Contraparte US\$75.000).6	
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO .....	8
A.	Costo.....	8
B.	Sostenibilidad del proyecto.....	8
V.	EJECUCIÓN DEL PROYECTO .....	9
A.	El Organismo Ejecutor .....	9
B.	Mecanismo de Ejecución .....	9
VI.	JUSTIFICACIÓN, BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO .....	11
VII.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	13
A.	Seguimiento .....	13
B.	Evaluaciones .....	13
VIII.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES .....	14
A.	Condiciones previas al primer desembolso .....	14
B.	Estado de preparación del proyecto .....	14

## **ANEXOS**

**ANEXO I**            **Marco Lógico**

## **APÉNDICES**

**Proyecto de Resolución**

## **INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE SDS/MSM**

### **PREPARACIÓN:**

- ◆ Solicitud de financiamiento
- ◆ Perfil aprobado del proyecto
- ◆ Memorándum de elegibilidad del FOMIN
- ◆ Estatutos del IPAC
- ◆ Proyecciones para recuperación de costos

### **EJECUCIÓN:**

- ◆ Términos de Referencia para el personal técnico y administrativo del proyecto
- ◆ Organigrama de IPAC
- ◆ Cronograma de Ejecución
- ◆ Reglamento Operativo
- ◆ Presupuesto detallado

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

<b>AIA</b>	<b>Asociación Internacional de la Alpaca</b>
<b>ATPA</b>	<b>Andean Trade Preferences Agreement</b>
<b>CESI</b>	<b>Comité de Impacto Social y de Medio Ambiente</b>
<b>IPAC</b>	<b>Instituto Peruano de Alpaca y Camélidos</b>
<b>MYPE</b>	<b>Micro y Pequeñas Empresas</b>
<b>ONG</b>	<b>Organización no gubernamental</b>
<b>ORDESUR</b>	<b>Organismo para la Reconstrucción y Desarrollo del Sur</b>
<b>PEA</b>	<b>Población Económicamente Activa</b>
<b>PIB</b>	<b>Producto Interno Bruto</b>
<b>PROMPEX</b>	<b>Comisión para la Promoción de las Exportaciones del Perú</b>
<b>UT</b>	<b>Unidad Técnica</b>

**ARTICULACIÓN COMERCIAL Y COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TEXTIL ALPAQUERO DE  
AREQUIPA  
(TC-0112061-PE)**

**RESUMEN EJECUTIVO**

**Organismo**

**Ejecutor:**

Instituto Peruano de la Alpaca y Camélidos (IPAC)

**Beneficiarios:**

Los beneficiarios principales del proyecto son principalmente micro y pequeñas empresas (MYPE) del sector textil alpaquero y artesanos organizados del departamento de Arequipa. Los beneficiarios directos serán 50 empresas pequeñas y 1.000 operarios, con interés en incrementar o incursionar en la producción de prendas de alpaca para el mercado nacional y externo, a través de la formación de redes empresariales para responder de manera conjunta a pedidos directos de producción y de también de subcontratación. Asimismo, serán beneficiarios las microempresas, eventuales subcontratistas de estas empresas, y alrededor de 300 artesanos organizados que tendrán acceso a mejores ingresos generados por el crecimiento de la demanda efectiva de sus servicios de acabados en prendas tejidas con calidad de exportación.

También se fortalecerán las instituciones locales de capacitación y asistencia técnica y profesionales independientes que serán receptores de los conocimientos técnicos que les transferirán las empresas industriales asociadas de IPAC.

**Financiamiento:**

Modalidad	No Reembolsable	
FOMIN Ventanilla III-A:	US\$	470.000
Contraparte Local:	US\$	310.000
Total:	US\$	780.000

**Calendario de**

**Ejecución:**

Ejecución:	36	Meses
Desembolso:	42	Meses

**Objetivos del Proyecto:**

El **objetivo general** del proyecto es contribuir al desarrollo de un *cluster* textil alpaquero en Arequipa que brinde oportunidades para el mejoramiento de la competitividad de sus integrantes. El **objetivo específico** es promover un sistema sostenible de articulación comercial que permita la dinamización de las MYPE del sector, con base en la productividad mejorada y redes empresariales con acceso ampliado a mercados nacionales e internacionales.

**Descripción:**

El proyecto estará compuesto de tres componentes, los cuales se ejecutarán paralelamente. Estos componentes están dirigidos a: (i)

la promoción comercial mediante la ampliación del acceso directo de las MYPE a mercados y la subcontratación por parte de las empresas industriales; (ii) la organización y asistencia técnica para que las pequeñas empresas alcancen los estándares de calidad y productividad; y (iii) la calificación del personal de mando medio, operarios y artesanos.

Las acciones indicadas serán apoyadas en gran medida por las empresas industriales socias de IPAC que ya han comprometido su participación activa y que ponen a disposición del proyecto, información, conocimiento, experiencia y contactos. Un punto fundamental será la participación del personal técnico de estas empresas, - con formación académica de primer nivel y con una amplia experiencia de campo en las empresas del *cluster* - como capacitadores, asesores y facilitadores de los procesos de mejora, y quienes han participado activamente en el diseño del presente proyecto.

**Condiciones contractuales especiales:**

Como condición previa al primer desembolso, IPAC presentará a satisfacción del Banco evidencia de la selección del Coordinador del Proyecto.

**Excepciones a las políticas del Banco:**

Ninguna

**Revisión social y ambiental:**

El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) revisó y aprobó el abstracto del proyecto en la sesión del 22 de febrero de 2002. De acuerdo a las sugerencias de CESI, IPAC ha incorporado al Reglamento Operativo del proyecto las siguientes políticas de actuación: (i) todas las actividades de capacitación y asistencia técnica del proyecto deberán tomar en cuenta la promoción de actividades y técnicas de producción que sean social y ambientalmente sostenibles; (ii) la asistencia técnica a las empresas participantes incluirá aspectos relacionados con la adecuación de los locales para tener en cuenta la salud laboral y de ambientación interna buscando la comodidad de los trabajadores; y (iii) la Unidad Técnica realizará un proceso abierto y competitivo para la selección de beneficiarios y formadores, promoviendo la participación de mujeres beneficiarias o empresas de mujeres (ver párrafos 3.13 y 3.17).

## I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROYECTO

- 1.1 La República del Perú fue declarada elegible para todas las facilidades de financiación del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el 14 de diciembre de 1993. El presente proyecto es elegible como donación a través de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa (Ventanilla III-A) y es consistente con las disposiciones del FOMIN, ya que apoya el desarrollo y fortalecimiento de la competitividad de micro y pequeñas empresas (MYPE) dentro de la cadena productiva del sector textil alpaquero de Arequipa, Perú. Asimismo, el proyecto fue declarado elegible por el Comité de Programación de Operaciones del FOMIN en fecha 25 de febrero de 2002.

## II. MARCO DE REFERENCIA

- 2.1 **La importancia de la alpaca en el Perú:** La cadena productiva del sector alpaquero representa un componente primordial dentro de la economía regional de los Departamentos de la sierra del Perú, 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 constituyen la especie ganadera más importante de la zona del altiplano. La crianza de camélidos involucra aproximadamente a 167.000 familias campesinas productoras, para las cuales representa su principal fuente de ingresos. La alpaca es la especie de mayor importancia económica de la región andina peruana, existiendo en el Perú más de 4 millones de animales, equivalente al 87% de la población mundial. Asimismo, Perú es el proveedor principal de la fibra de alpaca con el 80% de la producción mundial.
- 2.2 **El sector textil alpaquero:** El sector representa el 1.35% de las exportaciones totales del Perú y el 5% de las exportaciones no tradicionales, llegando a exportar un total de US\$75 millones en 2001. Su contribución al Producto Interno Bruto manufacturero ha sido de entre el 2 y el 2.5% en los últimos 10 años, absorbiendo al 2% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada en la industria manufacturera (aproximadamente 22.000 personas). De las empresas del sector, el 96% son micro y pequeñas empresas (MYPE) con menos de 40 empleados, el 3% son medianas (entre 41 y 200 empleados), y el 1% grandes.
- 2.3 **Mercados y productos:** Los principales mercados de exportación son China, Italia y los Estados Unidos para los “tops”<sup>2</sup> e hilados (productos de menor valor agregado), y los Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Japón para las prendas terminadas de alpaca. Los principales productos de exportación son tops de alpaca y lana, hilo cardado y peinado, tejidos, telas, confecciones en tejido plano, en tejido a máquina o a mano, como sweaters, cardigans y productos artesanales. El 80% de la fibra de alpaca se exporta en productos de bajo valor agregado (tops, hilados y tejidos) y solamente el 20% en prendas terminadas.
- 2.4 **La cadena productiva textil alpaquera:** La cadena productiva textil alpaquera representa una de las principales fortalezas económicas que tiene Arequipa. La cadena incorpora a: (i) *grandes y medianas empresas industriales* que acopian la fibra, la clasifican, lavan y transforman en hilado, tejido o prendas dirigidos hacia la exportación; (ii) *pequeñas empresas* (promedio de 20 trabajadores) textiles de confección y tejido que fabrican prendas de alto valor agregado para mercados nacionales, o para la exportación, mediante ventas directas o

---

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

<sup>2</sup> “Tops” son rollos de fibra lavada y desengrasada de mínimo valor agregado, fabricados por las empresas industriales principalmente de Arequipa.



subcontratación<sup>3</sup> con las empresas industriales; (iii) *microempresas* (promedio de 3 trabajadores) tejedoras con maquinas manuales o semi-industriales, que venden principalmente en mercados nacionales o prestan servicios subcontratados de producción a las pequeñas empresas en épocas de alta demanda; y (iv) *artesanos* de tejidos a mano, a telar, el bordado y el acabado que producen para mercados nacionales, la subcontratación o para pequeños pedidos especiales de exportación.

- 2.5 Las empresas industriales vienen cumpliendo con el desarrollo de sus propios planes estratégicos y dirigen el mayor volumen de ventas al mercado externo. Su éxito radica en el mejoramiento de los indicadores de eficiencia y el gran esfuerzo de mercadeo en un mercado internacional altamente competitivo. Estas empresas han alcanzado ciertos logros importantes en los mercados internacionales sobre la base de la inversión en tecnología para mejorar calidad, productividad y flexibilizar las plantas y procesos de manufactura.
- 2.6 **La vinculación comercial y subcontratación:** En periodos pico de producción, estas empresas frecuentemente requieren subcontratar a terceros una parte de los pedidos para poder cumplir con las fechas y volúmenes acordados. Por otro lado, han experimentado una demanda creciente de pedidos que requieren técnicas productivas especiales y de mayor valor agregado para las cuales a veces no cuentan con la capacidad interna de abastecer. Para poder ingresar de manera competitiva a nichos de mercado de mayor valor agregado, requieren ampliar sus relaciones con, y mejorar las capacidades de, proveedores de servicios productivos especializados que les permita bajar sus costos y responder de manera más flexible a los diferentes tipos de pedidos comerciales. Actualmente estas empresas industriales no pueden cumplir con todos los pedidos que reciben por no haber establecido esos vínculos necesarios con sus proveedores potenciales, muchos de los cuales son las pequeñas empresas de confección textil de Arequipa.
- 2.7 Las relaciones de subcontratación son mutuamente beneficiosas para ambas partes. La subcontratación de las pequeñas empresas por parte de las empresas industriales representa una fuente potencial importante de pedidos adicionales para las pequeñas. Al grupo reducido de pequeñas empresas que ya han participado en iniciativas de subcontratación, la producción subcontratada significa entre el 30% y el 40% de su producción total. Por otro lado, a las empresas industriales, las ventajas que representa esta cooperación entre firmas incluyen: (i) mayor flexibilidad productiva; (ii) costos fijos menores en planta, equipo y maquinaria; (iii) costos menores de personal de planta; y (iv) la posibilidad de satisfacer una variedad más amplia de pedidos comerciales.
- 2.8 No obstante estas ventajas mutuas, el desarrollo del mercado de subcontratación entre las empresas industriales y las pequeñas ha sido muy restringido. Sólo una pequeña porción de las pequeñas empresas ha logrado cumplir con los requisitos exigidos y ser parte de estas iniciativas. La posibilidad de una mayor participación de las pequeñas y microempresas (MYPE), tanto en estas vinculaciones comerciales (subcontratación), como en su articulación directa con otros mercados, se enfrenta con los problemas que se analizan a continuación.

---

<sup>3</sup> La subcontratación es un esquema de desagregación de los procesos productivos basados en la cooperación entre empresas, que consiste de una operación por la cual una empresa confía en otra la realización de una parte de las actividades de producción. Esta relación implica especificaciones técnicas de productos y procesos, lo que significa a la vez procesos de aprendizaje y transferencia tecnológica a las empresas subcontratistas.

- 2.9 **La problemática actual de las MYPE del sector en Arequipa:** Existen alrededor de 350 pequeñas y microempresas formales en este sector en Arequipa. La mayoría de estas MYPE tienen dificultades de insertarse en la subcontratación y la articulación directa con mercados de exportación debido a bajos niveles de competitividad reflejado en los siguientes problemas:
- a. **Limitado acceso al mercado** debido a: (i) el poco conocimiento de su mercado; (ii) la falta de diseños y colecciones innovadores, debido a la inaccesibilidad a información actualizada de los principales mercados para sus productos; y (iii) escasas y débiles relaciones con agentes comerciales. Aunque existen agentes y *brokers* que llegan a Arequipa en busca de servicios de producción para atender a pedidos, no existen mecanismos para conectarlos con las MYPE.
  - b. **Deficientes niveles de productividad** a causa de: (i) la mano de obra poco calificada; (ii) el uso de máquinas antiguas o de baja calidad; y (iii) deficiente gestión empresarial. Esto genera ineficientes procesos productivos que hacen poco factible la reducción sostenida de costos y la absorción de nuevas tecnologías.
  - c. **Insuficiente calidad de sus productos** para los mercados de exportación, la cual se debe a que: (i) desconocen las normas y estándares de calidad exigidos; (ii) no cuentan con ni manejan las fichas técnicas y sistemas de control de calidad; y (iii) no incorporan en su trabajo la cultura del cumplimiento y la responsabilidad.
  - d. **Falta de interés en y de incentivos para asociarse y cooperar** entre sí para producir de manera organizada y para penetrar en el mercado. Esto se debe en parte a la desconfianza y en parte a su desconocimiento de las oportunidades y ventajas de trabajar de esa manera. Esto resulta en que su poder de negociación sobre proveedores y compradores sea mínimo, limitando sus perspectivas de desarrollo.
- 2.10 Frente a esta situación, el Instituto Peruano de la Alpaca y Camélidos (IPAC), viene gestionando iniciativas para fortalecer las capacidades de todos los integrantes de la cadena productiva del sector. Su interés es consolidar el *cluster* de la alpaca, a través del desarrollo de proveedores y otras iniciativas conexas que les permitan atender de manera competitiva nuevos nichos de mercado más exclusivos y rentables, hacer frente a volúmenes de demanda ahora no atendidos y posicionar los productos hechos en alpaca en el mercado nacional y externo. En este proyecto, IPAC implementará mecanismos para transferir conocimientos, tecnología y capacidades de las empresas industriales a las MYPE, con el fin de mejorar la competitividad de la cadena productiva, y en última instancia incrementar el valor agregado de la producción y las exportaciones nacionales.
- 2.11 El proyecto es consistente con las estrategias y prioridades del Banco en el país, al promover el mejoramiento de la productividad de las MYPE, y de esa manera, contribuir a hacer más competitivos los productos peruanos en los mercados internacionales.

### III. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

#### A. Objetivos

- 3.1 El **objetivo general** del proyecto es contribuir al desarrollo de un *cluster* textil alpaquero en Arequipa que brinde oportunidades para el mejoramiento de la competitividad de sus integrantes. El **objetivo específico** es promover un sistema sostenible de articulación comercial que permita la dinamización de las MYPE del sector, con base en la productividad mejorada y redes empresariales con acceso ampliado a mercados nacionales e internacionales.

## **B. Descripción y componentes**

- 3.2 El proyecto estará compuesto de tres componentes, los cuales se ejecutarán paralelamente. Estos componentes están dirigidos a: (i) la promoción comercial de las pequeñas empresas, mediante la ampliación de su acceso directo a mercados y la subcontratación por parte de las empresas industriales; (ii) la organización y asistencia técnica para que las pequeñas empresas alcancen los estándares de calidad y productividad; y (iii) la calificación del personal de mando medio, operarios y artesanos.
- 3.3 Las acciones indicadas serán apoyadas en gran medida por las empresas industriales socias de IPAC que ya han comprometido su participación activa y que ponen a disposición del proyecto, información, conocimiento, experiencia y contactos. Un punto fundamental será la participación del personal técnico de estas empresas como capacitadores, asesores y facilitadores de los procesos de mejora, y quienes han participado activamente en el diseño del presente proyecto.

### **1. Componente 1: Promoción comercial y subcontratación (FOMIN US\$139.000; Contraparte US\$96.000)**

- 3.4 El propósito de este componente es implementar un sistema de promoción comercial que permita, por un lado, la ampliación de los esquemas de subcontratación que ya se realizan entre las grandes y pequeñas empresas, y por otro la inserción directa de las MYPE en diversos mercados nacionales y de exportación. Con este componente se busca abrir nuevos canales de comercialización para las MYPE que sean más rentables y regulares (no estacionales) y cohesionar la fuerza productiva. Se prevé la selección de 5 agentes comerciales independientes y la obtención de 100 contratos comerciales que significan 240.000 prendas de alpaca. Para lograr este propósito, se implementarán las cuatro actividades descritas a continuación.
- 3.5 **Formación y apoyo a la fuerza independiente de ventas.** IPAC conformará esta fuerza de ventas con agentes independientes (*brokers*) y empresas comerciales especializados en el sector, convocados y seleccionados en base a los mercados que actualmente atienden, las modalidades de negocios que realizan, el tipo de contratos comerciales, y sistemas de comisiones y de ventas que emplean.
- 3.6 El éxito de este componente dependerá de las relaciones establecidas entre los actores claves para mejorar la cadena productiva. El proyecto apoyará mecanismos para que los *brokers* privados, con base en sus pedidos de producción, establezcan relaciones comerciales dinámicas con las MYPE del proyecto mediante redes formadas con el apoyo del proyecto para este propósito. Los *brokers* independientes contratarán a los grupos organizados para producir las prendas de acuerdo a las especificaciones del pedido específico, y de esta manera, articularán la capacidad productiva de las MYPE con mercados externos. Los supervisores de producción formados por el proyecto (ver párrafo 3.19), ayudarán a organizar las redes de MYPE y prestarán apoyo en la organización de la producción y el cumplimiento de los estándares de calidad.
- 3.7 Adicionalmente, IPAC desarrollará varios instrumentos prácticos para apoyar esta fuerza independiente de ventas, incluyendo: (i) un catálogo de oferta exportable, para promover la venta de la capacidad empresarial y productiva de las MYPE peruanas; (ii) cofinanciamiento

para la participación de los agentes comerciales y personal del proyecto en ruedas nacionales de negocio y las ferias nacionales e internacionales especializadas más importantes; (iii) financiamiento de encuentros con las MYPE para impulsar su subcontratación con posibles empresas contratistas, y buscar un conocimiento mutuo para construir la confianza necesaria; y (iv) pasantías de corto plazo para aprender de iniciativas afines de tipo comercial y empresarial en el sector de tejido o confecciones.

- 3.8 **Atención de pedidos comerciales compartidos:** Con el apoyo de los supervisores de producción (ver 3.19), los agentes coordinarán con redes organizadas de MYPES para atender los pedidos comerciales concretados, sean mediante la subcontratación con empresas industriales o mediante ventas a otros clientes nacionales o internacionales. El supervisor que asume la responsabilidad del pedido les presentará sus características, precio, plazo y demás condiciones y procederá a distribuirlo entre las MYPE que lo acepten. IPAC dará apoyo y seguimiento al cumplimiento de los acuerdos comerciales entre las MYPE participantes y los agentes comerciales o las empresas industriales contratistas, en equipo con los supervisores de producción.
- 3.9 **Diseño y gestión del Centro de Información Especializada:** Como una herramienta adicional para apoyar la de promoción comercial, se instalará un Centro de Información Especializada. En él se sistematizará información sobre las MYPE calificadas, operarios y artesanos capacitados, agentes comerciales, multiplicadores y supervisores, sistemas de comercialización y costos en los puntos de destino, proveedores de insumos y fuentes de financiamiento. El sistema estará a disposición de las MYPE y otros integrantes del cluster para atender a sus necesidades de información. Adicionalmente, se desarrollará una página web como instrumento de promoción comercial de la capacidad exportable del sector de tejido.
- 3.10 **Apoyo al IPAC en la promoción institucional y del proyecto:** Puesto que la receptividad y compromiso con las acciones que emprenda el proyecto estarán influenciados por la imagen, prestigio y representatividad que irradie IPAC dentro del sector, se le apoyará en algunas iniciativas claves de promoción. Estas actividades enfatizarán el posicionamiento institucional de IPAC dentro del sector, el de sus proyectos en general y el presente proyecto en particular. Se apoyará el desarrollo de: (i) un plan estratégico y un plan de negocios; (ii) actividades de concertación sectorial, ampliación y diversificación de su membresía y de promoción de la imagen institucional; (iii) el mejoramiento de reglamentos y manuales internos para la sistematización de sus operaciones; y (iv) actividades de diseminación de los resultados y las lecciones aprendidas del proyecto.

## **2. Componente 2: Mejoramiento de la calidad, eficiencia y organización productiva de las pequeñas empresas (FOMIN US\$111.000; Contraparte US\$53.000)**

- 3.11 El propósito de este componente es implantar en 50 pequeñas empresas líderes seleccionadas un modelo de organización meta, que contenga los estándares de productividad, calidad y costo exigidos por el mercado internacional. Esto permitirá homogeneizar los productos y los métodos de producción para que las MYPE puedan hacer frente a producciones de gran volumen sin que pierdan su autonomía. Se espera que estas pequeñas empresas líderes sirvan de ejemplos demostrativos para incentivar a otras MYPE a replicar las mejoras en sus sistemas productivos. Para ello, el proyecto llevará a cabo las siguientes actividades.

- 3.12 **Elaboración de un inventario y clasificación de las empresas:** Se contratará a un consultor para elaborar un inventario de las MYPE según su capacidad productiva, especialización, línea productiva y experiencia en negocios de subcontratación o producción compartida. La información elaborada será ingresada a la base de datos para su utilización en la coordinación de la oferta productiva en atención a los pedidos obtenidos (ver párrafo 3.8).
- 3.13 **Definición del modelo organizativo meta:** Paralelamente a la clasificación de las empresas, un consultor, en coordinación con las instancias técnicas del IPAC, definirá los estándares e indicadores de desempeño a alcanzarse, así como los procesos e instrumentos de adecuación más idóneos de acuerdo con las necesidades de cada empresa y según su línea de producción.<sup>4</sup> El modelo enfatizará aspectos técnicos y de gestión para el aseguramiento de la eficiencia, calidad y el cumplimiento de los plazos de entrega de pedidos, con especial atención en el resguardo de la rentabilidad para la pequeña empresa y el ingreso equitativo para trabajadores y artesanos. Se incluirá entre los estándares a homologarse el respeto de los derechos de los trabajadores, la no-contratación de mano de obra infantil, el cumplimiento de normas para la seguridad de los trabajadores, la utilización de procesos que no dañen el medioambiente y la participación de mujeres beneficiarias o de empresas de mujeres.
- 3.14 **Asistencia Técnica para seleccionar y adecuar las empresas a los modelos establecidos:** Se seleccionarán 50 MYPE líderes a ser apoyadas, centrándose en aquellas que estén debidamente formalizadas, con potencial e interés para integrarse en redes empresariales y vincularse a canales de exportación, y que trabajen fundamentalmente con la fibra de alpaca. El proyecto pondrá a disposición de las empresas seleccionadas a supervisores de producción entrenados por el proyecto, para el diagnóstico inicial de la empresa y para establecer el plan para su adecuación al modelo organizativo meta. Asimismo, los supervisores calificados proveerán asesoría en planta a las empresas en la adecuación de su producción y organización según la metodología establecida en la actividad anterior. Esto permitirá a las empresas reducir sus deficiencias productivas y de gestión, y mejorar su capacidad para comprometer a sus empleados en cumplimiento de estándares, retener a su personal y aumentar la eficiencia y rentabilidad de la empresa.
- 3.15 **Cargas de ensayo:** Después de la ejecución del plan de adecuación a los modelos, los nuevos procesos de producción y control serán probados mediante cargas de ensayo en cada empresa. Los operarios de cada empresa realizarán ensayos de unas 200 prendas en promedio, bajo el control de los supervisores, para comprobar su adecuación a estándares y se establecerán políticas de incentivos que premien el cumplimiento de las empresas participantes a través de concursos anuales y por línea de producción.

### **3. Componente 3: Formación de personal calificado según niveles de productividad y calidad (FOMIN US\$77.000; Contraparte US\$75.000)**

- 3.16 El propósito de este componente es contar con personal de producción entrenado en tejido, corte, armado y acabados, así como supervisores de producción y multiplicadores, que permitan a las empresas apoyadas lograr los niveles de eficiencia, calidad y cumplimiento

---

<sup>4</sup> Se definirá un modelo para cada una de las siguientes seis líneas productivas: (i) tejido de punto a máquina (semindustrial y/o artesanal); (ii) tejido a palitos; (iii) tejido plano en telar artesanal; (iv) confección (corte, ensablame, vaporizado, etiquetado, etc); (v) bordados y acabados a mano (vi) otros: alfombras, tapetes, cortinas tápicesa.

exigidos. Se espera desarrollar 18 módulos de capacitación (3 por cada línea) y formar 1.000 operarios, 300 artesanos, 40 supervisores de producción y 20 multiplicadores. A través de este componente se dará la mayor transferencia tecnológica entre la gran empresa y la pequeña. Para el logro de este propósito IPAC realizará las cuatro actividades principales descritas a continuación.

- 3.17 **Desarrollo de contenidos y metodología de formación:** IPAC, con el apoyo de expertos de capacitación contratados con recursos del proyecto, desarrollará el currículo y metodología de formación de supervisores de producción y de multiplicadores, tomando en cuenta parámetros de eficiencia que se dan en estas empresas, tipo de infraestructura existente en las pequeñas empresas, la propia experiencia de las empresas industriales en el tema de formación de su personal y las tendencias de la moda en prendas. El currículo será modular de forma que se pueda adaptar a las necesidades específicas de los participantes y la metodología privilegiará la práctica de las mismas instalaciones de las empresas industriales. La selección y capacitación de los participantes así como la adecuación de las aulas taller se realizará conforme a las recomendaciones del Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) que se detallan en el párrafo 6.7, y que están incluidas en el Reglamento Operativo.
- 3.18 **Formación de multiplicadores:** El proyecto utilizará los contenidos, métodos e instrumentos pedagógicos desarrollados en la actividad anterior para formar a personas e instituciones locales con amplia experiencia práctica en el sector (ONG y empresas consultoras), para que desarrollen procesos de reentrenamiento de operarios y artesanos. Los contenidos y metodologías finales para la formación de operarios serán el producto consensuado de estas sesiones de formación de multiplicadores, en las que se habrá aprovechado de las experiencias y conocimientos de los participantes. Se prevé la formación de dos grupos de 10 multiplicadores, cada uno con 40 horas de formación.
- 3.19 **Formación de supervisores de producción:** IPAC utilizará el personal técnico de sus empresas industriales socias para capacitar a los supervisores de producción, utilizando los módulos desarrollados. Después del programa de formación, los supervisores realizarán prácticas en sus líneas de producción durante 30 días en las mismas empresas industriales. Los supervisores estarán capacitados para efectuar el diagnóstico de las empresas inscritas y apoyar las adecuaciones al modelo organizativo meta necesarias. Asimismo, asumirán la responsabilidad de organizar los pedidos compartidos y de apoyar a las empresas a organizar la producción, manteniendo las exigencias de calidad y controlando su desempeño individual a fin de aplicar las medidas correctivas previamente acordadas. Se espera que gradualmente sean absorbidos por las mismas empresas.
- 3.20 **Formación de operarios y artesanos:** Los multiplicadores formados, por cuenta del proyecto, extenderán la capacitación a operarios actuales y potenciales, y a artesanos organizados, a fin de que sus empresas logren niveles de eficiencia de un mínimo del 70%<sup>5</sup>. Cada operario o artesano será sometido a una prueba de eficiencia inicial para determinar el

---

<sup>5</sup> La eficiencia se mide según la siguiente fórmula: tiempo ideal de producción/tiempo real. El tiempo ideal está determinado por técnicos especializados en métodos, con base en *benchmarks* de la industria.

paquete de módulos de capacitación más apropiado para poder lograr los niveles de eficiencia y calidad exigidos. Dichos paquetes tendrán como resultados el manejo de máquinas industriales y semi-industriales bajo parámetros de rapidez y calidad, la comprensión de cálculos básicos y las fichas técnicas de distintas prendas, y conciencia de calidad y responsabilidad. La efectividad de la capacitación será evaluada por la misma empresa que contrata al operario.

#### IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

##### A. Costo

- 4.1 El presupuesto total del proyecto es de US\$780.000, de los cuales el FOMIN financiará US\$470.000 de carácter no reembolsable, con cargo a la Ventanilla III-A. IPAC aportará US\$310.000 como contraparte local, de acuerdo con el siguiente presupuesto.

(US\$)			
Descripción	FOMIN	IPAC	TOTAL
I. Promoción comercial y subcontratación	139.000	96.000	235.000
II. Mejoramiento de la calidad, eficiencia y organización	111.000	53.000	164.000
III. Formación de personal calificado	77.000	75.000	152.000
IV. Unidad Técnica y operaciones	80.000	66.000	146.000
V. Seguimiento, Evaluación y Auditoría	53.000	20.000	73.000
VI. Imprevistos	10.000	0	10.000
<b>Total</b>	<b>(60%) 470.000</b>	<b>(40%) 310.000</b>	<b>780.000</b>

- 4.2 IPAC será responsable de asegurar el aporte del 100% de la contrapartida. El 56% de la contrapartida será aportado en efectivo, el cual provendrá de recursos propios del IPAC, de PROMPEX y del Organismo para la Reconstrucción y Desarrollo del Sur (ORDESUR). El 44% del aporte del IPAC será en especie, el cual provendrá principalmente de la valorización del tiempo del personal de las empresas industriales socias del IPAC que prestarán sus servicios al proyecto y materia prima para las cargas de ensayo.

##### B. Sostenibilidad del proyecto

- 4.3 Algunas actividades iniciadas en el proyecto continuarán después de la intervención del FOMIN. Otras habrán cumplido sus objetivos de elevar la productividad, eficiencia y organización de las MYPE textiles de Arequipa y de crear una nueva capacidad productiva mediante la formación de los supervisores de producción y los multiplicadores, y por tanto, no requerirán continuarse. Se espera que los agentes (brokers) al final del proyecto hayan adquirido la experiencia necesaria para poder ofrecer sus servicios de intermediación a la MYPE de modo que las mismas estarían dispuestas a pagar el 100% del costos del servicio para poder comercializar sus producto a mercados nacionales e internacionales. Asimismo, se espera que los supervisores sean absorbidos por las pequeñas empresas. Por otro lado, para las actividades de la asistencia técnica y el Centro de Información Especializada se cobrarán a las MYPE usuarios, generando ingresos que paulatinamente permitirán que estos servicios sean auto-sostenibles después de la intervención del FOMIN. Como una manera adicional de hacer seguimiento a estos aspectos, las evaluaciones analizarán los ingresos generados de las distintas actividades del proyecto y sugerirán medidas para aumentar la sostenibilidad de las mismas.

## V. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

### A. El Organismo Ejecutor

- 5.1 El proyecto será ejecutado por el Instituto Peruano de la Alpaca y Camélidos (IPAC), institución peruana privada, sin fines de lucro, representativa y especializada del sector de la alpaca y de los camélidos en general. IPAC inició sus actividades pre-operativas en 2000 y tiene como misión promover el desarrollo y la competitividad de la cadena productiva de la alpaca y los otros camélidos en el Perú. Dentro del apoyo al sector textil alpaquero, sus actividades incluyen iniciativas que permitan a las empresas atender de manera competitiva nuevos nichos de mercado más exclusivos y rentables, hacer frente a volúmenes de demanda ahora no atendidos y posicionar los productos hechos en alpaca en el mercado nacional y externo. IPAC se financia con aportes de sus asociados y recursos del Estado provenientes de la Comisión para la Promoción de las Exportaciones del Perú (PROMPEX). El Directorio del IPAC está conformado por representantes de PROMPEX, las empresas textiles industriales, la Asociación Internacional de Alpaca (AIA), el sector ONG y el sector científico.
- 5.2 IPAC está integrado por actores claves de la cadena productiva de la alpaca, incluyendo: productores alpaqueros, industriales textiles y confeccionistas, la Asociación Internacional de Alpaca (AIA), pequeños empresarios textiles confeccionistas, ONG que trabajan con micro y pequeñas empresas del sector y PROMPEX. La gran experiencia y conocimientos de su membresía le permite al IPAC contar con la capacidad para elaborar planes y ejecutar proyectos que tengan impactos significativos en todos los niveles del sector alpaquero. Las fortalezas de IPAC incluyen: (i) la participación en el Directorio de varios empresarios y líderes destacados y con mucha experiencia en el sector alpaquero, que asegurarán un enfoque empresarial y una ejecución sólida del proyecto; y (ii) el haber logrado el compromiso de sus empresas industriales socias de prestar su personal técnico, conocimientos y experiencia en el sector textil alpaquero al proyecto en beneficio de las MYPE participantes y el fortalecimiento del *cluster* alpaquero. El presente proyecto apoyará los esfuerzos de IPAC para aumentar y diversificar su membresía para que pueda seguir mejorando su representatividad de los intereses de *todos* los actores del sector.

### B. Mecanismo de Ejecución

- 5.3 Para la ejecución del proyecto, se establecerá la **Unidad Técnica (UT)** dentro de IPAC, dependiente de la gerencia general y compuesta por un Coordinador de Proyecto, un Responsable del Area Comercial y un Responsable del Area Técnica. La UT se encargará de: (i) la gerencia de las actividades del proyecto según el plan de acciones y el Reglamento Operativo; (ii) la contratación de bienes y servicios; (iii) la supervisión de consultores contratados; (iv) el control de la gestión y el manejo del presupuesto; (v) el trámite de las solicitudes de desembolsos de la contribución del Banco; (vi) la preparación de los estados de cuenta de los recursos utilizados; (vii) la presentación de informes administrativos y técnicos al Banco y a la gerencia del IPAC; y (viii) la coordinación de acciones necesarias con los diferentes actores del proyecto. El Coordinador del Proyecto será la persona responsable por la ejecución de las actividades del mismo y el cumplimiento de sus objetivos. La UT estará supervisada directamente por el Gerente General y el Directorio del IPAC quienes serán responsables por las gestiones



correspondientes ante las entidades públicas y privadas, a fin de asegurar el logro de los objetivos planteados en el proyecto.

- 5.4 La UT contará con el apoyo de: (i) la asesoría de un Comité Técnico Especializado, conformado por profesionales y técnicos altamente calificados de las empresas industriales asociadas; (ii) un área administrativo-contable; y (iii) el servicio externo de una unidad de seguimiento. Esta Unidad ejecutará el proyecto de acuerdo al Reglamento Operativo, el cual se encuentra el archivo técnico del proyecto.
- 5.5 **Mecanismo de recuperación de costos:** Los beneficiarios pagarán cuotas anuales para poder participar en las actividades del proyecto, las cuales cubrirán una parte de los servicios ofrecidos. También realizarán pagos al recibir los servicios adicionales de formación y supervisión de los pedidos comerciales que ofrecerá el proyecto. Estos pagos se incrementarán en el tiempo, y podrán ser ajustados anualmente por IPAC conforme a: (i) la capacidad de pago de los beneficiarios y las MYPE participantes; (ii) los costos de mercado de servicios equivalentes en Arequipa; y (iii) el plan de sostenibilidad de los servicios ofrecidos por el proyecto. La política de pagos por servicios aparece en el Reglamento Operativo, presentado al Banco y que será actualizado anualmente. Se estima que el proyecto recaudará un total US\$9.000, US\$30.000 y US\$50.000 en los años 1, 2 y 3 respectivamente, cubriendo en promedio el 50% de los costos de los servicios ofrecidos en el Componente 1, el 32% del Componente 2 y el 25% del Componente 3.
- 5.6 **Períodos de Ejecución y Desembolso:** El plazo de ejecución del proyecto será de 36 meses y el de desembolsos será de 42 meses. Debido al tamaño reducido del proyecto, será necesario que el Banco establezca un fondo rotatorio de hasta el 20% del monto total aprobado, en base al programa de gastos que IPAC presentará para la aprobación del Banco.
- 5.7 **Adquisiciones y contrataciones:** IPAC llevará adelante la adquisición de bienes y servicios y la contratación de los servicios de consultoría necesarios para la ejecución del proyecto, de acuerdo con los procedimientos y políticas del Banco y FOMIN en la materia.
- 5.8 **Contabilidad.** La entidad ejecutora establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo, lo que permitirá la identificación de las fuentes y los usos de fondos del programa. El sistema de contabilidad se organizará de tal forma que proporcione los documentos necesarios, facilite la verificación de transacciones y permita la preparación oportuna de los estados e informes financieros. Los registros del proyecto se archivarán de modo que: (i) puedan identificarse las sumas recibidas de distintas fuentes; (ii) informen de los gastos del proyecto de acuerdo con una tabla de cuentas previamente aprobadas por el Banco, diferenciando entre las contribuciones del FOMIN y los fondos procedentes de otras fuentes; y (iii) se incluyan los detalles necesarios para identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados, así como el uso de dichos bienes y servicios. La entidad ejecutora también abrirá cuentas bancarias separadas y específicas para la administración de la contribución del FOMIN y para los fondos locales de contrapartida.
- 5.9 **Auditorías financieras.** En los noventa (90) días posteriores al desembolso final del proyecto, la entidad ejecutora preparará y presentará ante el Banco los estados financieros

finales relacionados con la contribución del Banco y con los fondos locales de contrapartida. Una empresa de auditores independientes y aceptables para el Banco auditarán estos estados financieros. Los costos de las auditorías se financiarán con los fondos de la contribución del FOMIN según los procedimientos del Banco.

## VI. JUSTIFICACIÓN, BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 **Justificación:** El proyecto se justifica porque contribuirá a mejorar la competitividad de las MYPE del sector textil alpaquero, que se traduce en mayor solidez de la industria y el incremento de las exportaciones no tradicionales en base a materias primas valiosas con alto índice de valor agregado.<sup>6</sup> El proyecto pretende lograr que este valor agregado se genere a nivel de las MYPE del sector, y de esta manera generar empleo para la región. Asimismo, al incrementar la demanda por la fibra de alpaca de más alta calidad, el proyecto incentivará el desarrollo complementario de los eslabones anteriores de la cadena productiva (criadores de alpaca).
- 6.2 El proyecto presenta altos niveles de **innovación** y **adicionalidad**. La **innovación** se manifiesta mediante: (i) la activa participación y liderazgo del personal técnico de las empresas industriales, que ayudan a resolver problemas técnicos y de gestión en las MYPE, permitiendo una transferencia dinámica de conocimientos entre ambos estratos empresariales; y (ii) la formación y el fortalecimiento de nuevas redes empresariales entre las MYPE para acceder al mercado de exportación, con un fuerte enfoque comercial. Por estas razones, el proyecto será incorporado al *cluster* del FOMIN de proyectos de cadenas productivas y redes empresariales. Por otro lado, la **adicionalidad** del proyecto está reflejada en el establecimiento de nuevos mecanismos de articulación comercial para conectar la capacidad productiva de las MYPE con agentes independientes de comercialización de sus productos mejorados.
- 6.3 **Beneficios:** El proyecto beneficiará a cuatro grupos principales: (i) **las MYPE** de confección textil se beneficiarán mediante: (a) mayores ventas e ingresos logrados por la articulación comercial de su producción con el mercado; (b) niveles de productividad y calidad mejorados y mayores condiciones de competir en mercados globales; y (c) experiencia comprobada en el trabajo en redes y la colaboración interempresarial para responder a las demandas del mercado; (ii) **las empresas textiles industriales** podrán contar con proveedores calificados que les permiten flexibilizar su producción, reducir costos, y atender de manera más ágil a pedidos especiales y picos de producción; (iii) **el cluster** textil alpaquero se verá fortalecido mediante experiencias concretas de cooperación mutua, dentro de un ambiente competitivo, para lograr resultados positivos para todos los actores de la cadena productiva del sector alpaquero; y (iv) **IPAC** se beneficiará mediante su consolidación como entidad representativa del sector, mostrando su capacidad de proponer, coordinar y liderar esfuerzos prácticos que resulten en beneficios palpables para sus asociados y el sector en general. Asimismo, se considera que la exitosa ejecución del proyecto generará **un efecto demostrativo** para motivar y

6

Actualmente la proporción de valor de productos de pelo fino de alpaca que se exporta es 77% en fibra desengrasada (tops), hilado y tejido, y sólo el 23% en prendas terminadas. Si se lograra sustituir por prendas terminadas, aunque sea el 20% de lo que se exportó en tops en el año 2001 (560.000 kilos), se estima que el sector de confección textil alpaquera podría generar 2.000 nuevos puestos de trabajo.

ofrecer lecciones aprendidas para la formación de *clusters* en otros sectores en el Perú, como instrumento para mejorar la competitividad de las empresas involucradas.

- 6.4 **Beneficiarios:** Los beneficiarios del proyecto son principalmente micro y pequeñas empresas (MYPE) del sector textil alpaquero y artesanos organizados del departamento de Arequipa. Los beneficiarios directos serán 50 empresas pequeñas y 1.000 operarios, con interés en incrementar o incursionar en la producción de prendas de alpaca para el mercado nacional y externo, a través de la subcontratación y de la formación de redes empresariales. Asimismo, serán beneficiarios las microempresas, eventuales subcontratistas de las pequeñas, y alrededor de 300 artesanos organizados que tendrán acceso a mejores ingresos generados por el crecimiento de la demanda efectiva de sus servicios de acabados en prendas tejidas con calidad de exportación. También se fortalecerán las instituciones locales de capacitación y asistencia técnica y profesionales independientes que serán receptores de los conocimientos técnicos que les transferirán las grandes empresas asociadas de IPAC.
- 6.5 **Riesgos:** El proyecto tiene dos riesgos principales: (i) que no se logre, en el corto plazo, los contactos comerciales suficientes para ampliar la articulación de las redes empresariales de MYPE textiles con los mercados, provocando así una desconfianza entre las mismas y el organismo ejecutor; y (ii) que los beneficios del proyecto sean capturados principalmente por las empresas industriales socias de IPAC.
- 6.6 Para mitigar el primer riesgo, el proyecto concentrará sus esfuerzos desde su inicio en lograr éxitos inmediatos y concretos en atender nuevos contratos comerciales, a fin de cultivar la confianza mutua entre las MYPE participantes, los asociados de IPAC y la Unidad Técnica del proyecto. Se espera que el énfasis del proyecto en la promoción comercial y en las demandas del mercado establecerá una base sólida para incentivar el mejoramiento de la calidad y productividad de las MYPE participantes. El segundo riesgo será mitigado por: (i) un seguimiento cercano y continuo del proyecto, mediante los informes y las evaluaciones, los cuales permitirán identificar los ajustes necesarios para asegurar que las MYPE deriven los beneficios previstos; y (ii) el énfasis del proyecto en la articulación comercial directa entre las MYPE y los agentes privados, el cual ayuda a reducir su dependencia en las empresas industriales.
- 6.7 **Comité de medio ambiente e impacto social (CESI):** El CESI revisó y aprobó el abstracto del proyecto en la sesión del 22 de febrero de 2002. De acuerdo a las sugerencias de CESI, IPAC ha incorporado al Reglamento Operativo del proyecto las siguientes políticas de actuación: (i) todas las actividades de capacitación y asistencia técnica del proyecto deberán tomar en cuenta la promoción de actividades y técnicas de producción que sean social y ambientalmente sostenibles; (ii) la asistencia técnica a las empresas participantes incluirá aspectos relacionados con la adecuación de los locales para tener en cuenta la salud laboral y de ambientación interna buscando la comodidad de los trabajadores; y (iii) la UT realizará un proceso abierto y competitivo para la selección de beneficiarios y formadores, promoviendo la participación de mujeres beneficiarias o empresas de mujeres. El cumplimiento de estas políticas en la ejecución del proyecto será reportado por IPAC en los informes de progreso.

## **VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

### **A. Seguimiento**

- 7.1 **Actividades de seguimiento del IPAC:** El IPAC será responsable de recopilar y analizar la información relevante para efectuar el seguimiento continuo a los indicadores principales establecidos por el Marco Lógico del proyecto. Para facilitar esta labor, al inicio del proyecto se contratará un consultor que apoyará en el diseño del sistema de seguimiento de los indicadores y actividades y su aplicación posterior. IPAC y el Banco utilizarán este sistema e indicadores para la supervisión y evaluación del proyecto, debiendo ser considerados tanto en la elaboración de los informes semestrales de progreso, como en los de evaluación intermedia y final.
- 7.2 **Informes de progreso:** IPAC será responsable por la elaboración de informes de progreso semestrales en los que se documentará las actividades realizadas durante los seis meses previos y se prepararán un plan de trabajo y un calendario de desembolso para el siguiente período, de acuerdo con los indicadores del marco lógico. Estos informes se presentarán a la Representación del Banco para su aprobación durante los 60 días posteriores a la conclusión de cada período de seis meses.
- 7.3 Dichos informes deberán elaborarse en un formato acordado previamente con el Banco y contener información sobre las actividades realizadas en el periodo bajo análisis, la ejecución presupuestaria y los resultados alcanzados. El primer informe deberá establecer una línea de base que permita supervisar el progreso del proyecto con relación a los indicadores de desempeño del mismo. Los informes también deberán incluir información sobre el orden de la ejecución de las actividades previstas en cada componente para el siguiente semestre, asegurando que haya una secuencia lógica para las actividades interdependientes. Los informes de progreso dedicarán especial atención a: (i) la calidad y el cumplimiento de los objetivos del proyecto (Marco Lógico); (ii) estado de ejecución del plan de negocios y el presupuesto del proyecto; (iii) el desempeño financiero del proyecto, incluyendo el grado de recuperación de costos de cada componente; (iv) número y perfil de beneficiarios atendidos; (v) número, tamaño y tipo de empresas beneficiadas con el proyecto y una descripción de los beneficios logrados; (vi) número y características de los nuevos asociados de IPAC; y (vii) problemas encontrados y medidas adoptadas para solucionarlos. Del mismo modo, la Representación se encargará de proveer al FOMIN un informe tres meses después de finalizado el proyecto indicando los resultados del mismo.
- 7.4 En caso de producirse desviaciones desfavorables significativas (de más del 20%) en el cumplimiento de los indicadores de desempeño del marco lógico del proyecto, el Banco podrá suspender el desembolso de los recursos del proyecto. De establecerse el deterioro de cualquier de estos indicadores, IPAC tendrá treinta días calendario para acordar con el Banco medidas que permitan corregir la situación. Transcurrido este periodo, o si la situación no hubiera mejorado a satisfacción del Banco, éste podrá suspender o cancelar futuros desembolsos.

### **B. Evaluaciones**

- 7.5 Cuando se haya desembolsado al menos 50% de los recursos del FOMIN o haya transcurrido los 18 meses de ejecución (el 50% del plazo total), el Banco contratará con

recursos del proyecto, los servicios de un consultor para llevar a cabo una evaluación intermedia independiente de los resultados obtenidos del proyecto. Su objetivo será verificar de manera rigurosa el cumplimiento de actividades utilizando los indicadores de desempeño del proyecto como referencia, el uso de los recursos, la entrega de productos y servicios y el logro de los objetivos en términos de impacto sobre los beneficiarios y otros agentes involucrados, de tal forma de apoyar el proceso de toma de decisiones para los ajustes estratégicos del resto del proyecto. Incluirá también un análisis de: (i) las estadísticas de los contratos de ventas logrados, desglosadas por fuente (subcontratación vs. ventas directas mediante brokers independientes) y destino (mercados nacionales vs. internacionales); (ii) los niveles de satisfacción de las MYPE y empleadores de los operarios capacitados sobre la efectividad y calidad de la capacitación y la asistencia técnica recibida; y (iii) los ingresos generados por el proyecto y las medidas para mejorar la futura sostenibilidad de las actividades del mismo.

- 7.6 Asimismo, cuando se haya desembolsado el 95% de los recursos del Banco, el Banco contratará un consultor independiente para realizar una evaluación final que considere: (i) el impacto sobre los beneficiarios y participantes del proyecto, teniendo en cuenta los indicadores del marco lógico; (ii) las estadísticas de los contratos de ventas logrados, desglosadas por fuente (subcontratación vs. ventas directas mediante brokers independientes) y destino (mercados nacionales vs. internacionales); (iii) cambios en las relaciones comerciales y poder de negociación de las MYPE participantes; (iv) captura de los beneficios del proyecto; (v) la evolución de la membresía del IPAC; (vi) con base en los ingresos generados por cada actividad, qué actividades son sostenibles; qué actividades podrán ser sostenibles en un momento posterior; y qué actividades no tienen perspectivas de sostenibilidad; (vii) el impacto social y ambiental; y (viii) las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

## **VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES**

### **A. Condiciones previas al primer desembolso**

- 8.1 Como condición previa al primer desembolso, IPAC presentará a satisfacción del Banco evidencia de la selección del Coordinador del Proyecto.

### **B. Estado de preparación del proyecto**

- 8.2 El diseño, presupuesto y actividades contempladas han sido preparados involucrando activamente a los actores participantes en el proyecto, con la asistencia del equipo del Banco. La disponibilidad de los recursos de aporte local, tanto efectivo como especie, fue negociada y documentada por el ejecutor y el equipo de proyecto, incluyendo las cartas de compromiso del aporte en especie por parte de las empresas industriales socias de IPAC. A junio de 2002, el proyecto cuenta con las versiones finales de: presupuesto detallado; términos de referencia para los profesionales de la Unidad Técnica; beneficiarios estimados por componentes y actividades; y el Reglamento Operativo que incluye el cronograma de las actividades.

ANEXO I

Marco Lógico – “ARTICULACIÓN COMERCIAL Y COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TEXTIL ALPAQUERO DE AREQUIPA” – TC-0

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b> Contribuir al desarrollo de un cluster textil alpauero en Arequipa que brinde unidades para el mejoramiento de la competitividad de sus integrantes.	Al final de 3 ½ años: (i) se incrementa en 30% la venta del hilado de alpaca en el mercado de Arequipa, y se incrementa en 30% el monto pagado por las empresas industriales a terceros, por servicios de subcontratación en el mercado de Arequipa. [Base del año 2001: Venta de hilado de alpaca: 69.000 kilos, y montos pagados por subcontratación: US\$620.000.]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de las ventas de hilado de alpaca en Arequipa de las 04 empresas textiles de la ciudad.</li> <li>Reportes de pagos por servicios de subcontratación a terceros de las empresas textiles de Arequipa.</li> </ul>	
<b>Ósito</b> Sistema sostenible de articulación comercial que permita la dinamización de ES del sector, con base en la actividad mejorada y redes empresariales con acceso ampliado a mercados nacionales e internacionales onando.	Al final del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>Se logra contratos por 240.000 prendas por subcontratación o venta a través de los canales promovidos por el proyecto (nacionales e internacionales) involucrando al 75% de MYPE participantes.</li> <li>Un 25% de aumento de tasas de productividad de un 60% de MYPE participantes del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes semestrales del proyecto preparados por el IPAC</li> <li>Copias de contratos comerciales</li> <li>Evaluación intermedia del proyecto</li> <li>Evaluación final del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La economía mantiene esta tendencia el periodo de 2001-2005</li> <li>Se implementa exitosamente estrategia de posicionamiento “Alpaca del I”</li> <li>No se dan nuevas restricciones internacionales exportaciones</li> </ul>
<b>IPONENTES</b>			
<b>omoción comercial y</b> <b>ocontratación de las pequeñas</b> <b>presas de tejido en alpaca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 agentes independientes (brokers) apoyados y preparados para proveer servicios de comercialización</li> <li>100 contratos comerciales de producción compartida atendidos</li> <li>Centro de Información Especializada y página web establecidas</li> <li>75% de las MYPE adscritas atienden la producción de los pedidos contratados</li> <li>20% de los artesanos capacitados se organizan y atienden pedidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes semestrales del proyecto preparados por el IPAC</li> <li>Informes de los agentes y el Coordinador</li> <li>Evaluación intermedia del proyecto</li> <li>Evaluación final del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen agentes (brokers) dispuestos a trabajar bajo condiciones favorables</li> <li>Se logra estimular confianza mutua entre los integrantes del cluster alpaquero Arequipa.</li> </ul>
<b>mejoramiento de la calidad y eficiencia</b> <b>rganización productiva de las</b> <b>pequeñas empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 empresas líderes seleccionadas y adecuadas a un modelo de organización meta que cumple con estándares internacionales</li> <li>50 empresas asistidas con asistencia técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes semestrales del proyecto preparados por el IPAC</li> <li>Evaluación intermedia del proyecto</li> <li>Evaluación final del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen en el sector alpauero supervisores multiplicadores perfil y requisitos para el proyecto exigidos</li> </ul>

## ANEXO I

<b>Formación de personal calificado en diferentes niveles de productividad y calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40% de nuevos operarios capacitados colocados en empresas</li> <li>• 50% de artesanos capacitados mejoran su productividad y calidad</li> <li>• 50% de los multiplicadores activos</li> <li>• 50% de los supervisores formados activos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes semestrales del proyecto preparados por el IPAC</li> <li>• Evaluación intermedia del proyecto</li> <li>• Evaluación final del proyecto</li> </ul>	
<b>Apoyo al Fortalecimiento Institucional del IPAC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan estratégico desarrollado y aplicado</li> <li>• Plan de Negocios desarrollado y aplicado</li> <li>• 10 nuevos asociados integrados al IPAC</li> <li>• 3 encuentros entre agentes relevantes del sector realizados</li> <li>• 10 reuniones en instancias de concertación del sector realizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padrón de socios</li> <li>• Informes de encuentros/reuniones</li> <li>• Actas del Directorio</li> <li>• Informes semestrales del proyecto preparados por el IPAC</li> <li>• Evaluación intermedia del proyecto</li> <li>• Evaluación final del proyecto</li> </ul>	
<b>Indicadores</b>			
<b>Ponente 1:</b> <b>Producción comercial de las pequeñas empresas de tejido en alpaca</b>  Elaborar material de apoyo de agentes Atender pedidos comerciales y subcontrataciones Participación de agentes en Ferias y Ruedas de negocios en Perú Participación del Coordinador en ferias nacionales e internacionales Bolsa de viajes para conocer iniciativas afines Diseño y gestión del Centro de información Diseño, mantenimiento y vinculación de la página web	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material promocional elaborado</li> <li>• 240.000 prendas atendidas bajo contratos de producción compartida</li> <li>• 5 Agentes participan en 3 ferias y ruedas de negocio</li> <li>• 15 ferias nacionales y 5 internacionales asistidos</li> <li>• 6 intercambios técnicos realizados</li> <li>• Centro de Información desarrollado y funcionando</li> <li>• 720 prestaciones de servicios de información dadas a las MYPE participantes del proyecto</li> <li>• Página web diseñado y funcionando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales promocionales</li> <li>• Guías de remisión de prendas terminadas</li> <li>• Informes semestrales del proyecto preparados por el IPAC</li> <li>• Evaluación intermedia del proyecto</li> <li>• Evaluación final del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay compromiso por parte de las empresas para colaborar en acciones conjuntas.</li> <li>• La membresía de las empresas mantiene estable y aumenta</li> <li>• Las empresas independientes mantienen su decisión de transferir su conocimiento y actividades del</li> </ul>

ANEXO I

<p><b>ponente 2:</b>  <b>Manejo de la calidad y eficiencia productiva de las pequeñas empresas</b>  Elaboración de indicadores, manuales, formatos, sistemas de producción por línea productiva  Línea de Base/Diagnóstico de capacidad y línea productiva  Asistencia técnica para adecuación de la empresa al modelo organizativo meta  Carga de ensayo para adecuación a estándares</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 líneas de producción con formatos, manuales e indicadores elaborados</li> <li>• Línea de base/diagnóstico elaborado</li> <li>• 50 pequeñas empresas con planes de asistencia técnica para la adecuación establecidos y realizados</li> <li>• 5000 kilos de hilado procesados en cargas de ensayos para la adecuación de estándares en pequeñas empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales e indicadores para cada línea</li> <li>• Fichas de inscripción de empresas</li> <li>• Informe de Línea de Base</li> <li>• Registro de asistencia técnica</li> <li>• Informes semestrales del proyecto preparados por el IPAC</li> <li>• Evaluación intermedia del proyecto</li> <li>• Evaluación final del proyecto</li> </ul>	
<p><b>ponente 3:</b>  <b>Formación de personal calificado según estándares de productividad y calidad</b>  Desarrollo de módulos de capacitación  Formación de multiplicadores  Identificación y formación de supervisores de producción  Entrenamiento de operarios y artesanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 módulos de capacitación/formación elaborados (3 x 6 líneas)</li> <li>• 20 multiplicadores formados y acreditados</li> <li>• 40 supervisores de producción identificados y formados</li> <li>• 1.000 operarios y 300 artesanos entrenados al 70% de eficiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de capacitación</li> <li>• Informes del Comité Técnico</li> <li>• Informes semestrales del proyecto preparados por el IPAC</li> <li>• Evaluación intermedia del proyecto</li> <li>• Evaluación final del proyecto</li> </ul>	
<p><b>ponente 4:</b>  <b>Apoyo al Fortalecimiento Institucional IPAC</b>  Elaboración del Plan Estratégico  Elaboración del Plan de Negocios  Facilitación de espacios de concertación  Promoción de la imagen institucional  Apoyo al desarrollo institucional interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico elaborado y aprobado</li> <li>• Plan de negocios elaborado y aprobado</li> <li>• Participación activa del IPAC en la Mesa de Concertación del Sector Alpaca/Camélidos</li> <li>• 75% de encuestados calificados opinan favorablemente sobre el desempeño del IPAC</li> <li>• Reglamentos, manuales elaborados y en aplicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico</li> <li>• Plan de Negocios</li> <li>• Encuestas aplicadas en las evaluaciones del proyecto</li> <li>• Estados financieros del IPAC</li> <li>• Convenios firmados de otros proyectos</li> <li>• Manuales y reglamentos de IPAC</li> </ul>	



**PROYECTO DE RESOLUCION**

**PERU. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA EL PROGRAMA  
DE ARTICULACIÓN COMERCIAL Y COMPETITIVIDAD DEL  
SECTOR TEXTIL ALPAQUERO DE AREQUIPA**

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

**RESUELVE:**

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con el Instituto Peruano de la Alpaca y Camélidos, de la República del Perú, y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el Documento MIF/AT-\_\_\_\_ sobre cooperación técnica para un programa de articulación comercial y competitividad del sector textil alpaquero de Arequipa.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$470.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.