

# La confección del progreso

Subcontratación en el sector  
de textiles de exportación en el Perú

**TÍTULO: La confección del progreso**

Subcontratación en el sector de textiles de exportación en el Perú

ISSN: 1856-7738

ISBN: 978-980-6810-22-8

DEPÓSITO LEGAL: If74320073821638

EDITORES: Luis Chang Chang Fun | Marcela Benavides

AUTOR: Maibí Montoya

El material de este libro forma parte del  
**Programa de Apoyo a la Competitividad**  
de la Oficina de Política Públicas y Competitividad de la CAF

CORRECCIÓN Y REVISIÓN DE TEXTOS: Isabel Arroyo | Mery Mogollón | María Lahore

DISEÑO GRÁFICO: Claudia Leal ([www.creaturas.net](http://www.creaturas.net))

IMPRESIÓN: Panamericana Formas e Impresos

El objetivo de esta publicación es divulgar los resultados de proyectos del Programa de Apoyo a la Competitividad de la CAF. Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son responsabilidad de sus autores, por lo que no comprometen la posición oficial de la institución.

La versión digital de esta publicación se encuentra en:  
[www.caf.com/pac](http://www.caf.com/pac)

[pac@caf.com](mailto:pac@caf.com)

© Corporación Andina de Fomento

## Índice

---

<b>Prólogo</b>	<b>5</b>
<b>La confección del progreso</b>	<b>7</b>
¿Dónde estás que no te veo?	11
Partiendo de las necesidades del exportador	16
Escuela ADEX-CAF	22
Quien no corre, muere	25
<i>In situ</i>	35
¿Quién quiere dar examen?	47
Presentación en sociedad	51
Toda repetición NO es una ofensa	56
<b>Resumen y conclusiones</b>	<b>61</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>67</b>
<b>Anexo I</b>	<b>71</b>
<b>Anexo II</b>	<b>75</b>

---



## Prólogo

---

El fuerte compromiso de la CAF con la competitividad de los países de la región se ha dado no sólo por su significativo rol de principal fuente de financiamiento multilateral de dichos países. Su acción promotora de la competitividad se ha venido dando también a través de diversos programas estratégicos que brindan asistencia técnica y conocimiento especializados a importantes actores del quehacer socioeconómico de los países. Uno de ellos es el Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC) que busca –a través de trabajos de investigación, de asistencia técnica y de difusión– ayudar a comprender los fundamentos de la competitividad y a construirlos, acompañando a los agentes económicos responsables, con la ejecución de proyectos que provoquen cambios duraderos y que tengan un apreciable efecto demostrativo.

Una de las áreas de acción del PAC es la promoción y el desarrollo de *clusters*: de los ámbitos en los cuales la proximidad y los lazos de trabajo de las empresas con sus proveedores, clientes y competidores pueden provocar importantes intercambios de información y conocimiento, así como acciones colectivas que resultan en aumentos de la eficiencia e innovación de los negocios. En muchos casos, la construcción de la capacidad de asociación

se ha convertido en un elemento pionero que la CAF está impulsando y perfeccionando, como uno de los fundamentos de la competitividad en la actualidad y que la ha colocado, junto con otras organizaciones, a la vanguardia en la promoción de *clusters* en países de la región.

Los *clusters* en los países de la región son, en general, escasos, débiles e incipientes; se basan en recursos naturales y carecen de un clima de negocios apropiado para su desarrollo. Asimismo, generan productos de bajo valor agregado, utilizan mano de obra poco calificada y cuentan con escasas empresas especializadas vinculadas con ellos. Existen instituciones públicas y privadas que apoyan a estos *clusters* pero rara vez ello forma parte de un esfuerzo coordinado que responde a una estrategia nacional o regional de desarrollo. Sin embargo, hay casos de *clusters* que poseen gran potencial de desarrollo que vale la pena con el apoyo de programas y políticas públicas, dirigidas a mejorar el clima de negocios en lo relacionado con la infraestructura de transporte, tecnologías, niveles de investigación, trámites burocráticos, programas educativos y otros.

La serie *Clusters* de la Colección PAC intenta recoger las experiencias del PAC en la promoción y desarrollo de estos conglomerados. A través de estas publicaciones breves, deseamos dar a conocer el trabajo ejecutado en *Clusters* donde hemos actuado, así como las lecciones que hemos aprendido.

Aprender de nuestras experiencias y mejorar nuestra labor es, ciertamente, parte de nuestra esencia y de la filosofía que nos guía: el espíritu de la competitividad.

## La confección del progreso

---

El mundo está virando hacia enfoques de demanda, como motor de la articulación productiva entre grupos empresariales de diversos sectores. Bajo esta perspectiva y dentro del nuevo contexto internacional marcado por la competencia de los productos de origen chino, el APTDEA y las posibilidades de un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos, el Programa de Apoyo a la Competitividad, que conduce la Corporación Andina de Fomento (CAF), viene desarrollando iniciativas en los países de la región para elevar el nivel competitivo de nuestras empresas. En tal sentido, la CAF y la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), desarrollaron una alianza estratégica orientada a la urgente mejora de la competitividad del sector confecciones, que se fijó como meta de incrementar las exportaciones textiles de Perú.

Dicha meta se ejecutaría con el Proyecto “Subcontratación para la Exportación Sector Confecciones Textiles<sup>1</sup>”, cuyo objetivo fue la búsqueda

<sup>1</sup> El Sector de Confecciones Textiles se subdivide en dos: 1) Textil (Fibras textiles, hilados, tejeduría y tintorería) y 2) Manufactura Textil (Confección y acabados de prendas de vestir). A mediados de la década de los años ochenta, el subsector “confección de prendas de vestir” era el más pequeño, a pesar de que genera el mayor valor agregado. Durante la década siguiente empezó un crecimiento sostenido de este subsector en respuesta a la Ley de Preferencias Comerciales Andinas (ATPA) aprobada por el Congreso de Estados Unidos el 4 de diciembre de 1991 para apoyar la lucha contra las drogas, que benefició a la mayoría de las importaciones provenientes de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. El nuevo siglo marcó definitivamente al subsector confecciones como el de mayor importancia (75%). 72% del subsector confecciones y 71% del subsector textil, están ubicados en Lima-Callao debido a la alta concentración geográfica de la demanda.

de mejoras en la relación técnico productiva entre las empresas exportadoras y las proveedoras de servicios de confección --generalmente pequeñas--, mediante la subcontratación de dichos servicios.

El trabajo técnico desarrollado en el proyecto consistió básicamente en la aplicación de cuatro módulos de trabajo, en un grupo de 50 pequeñas y medianas empresas de confecciones, orientados a elevar el nivel de calificación mediante el manejo de estándares internacionales y una gestión con eficiencia organizacional y productiva. El primer módulo se dirigió a la capacitación general en función de los temas neurálgicos del proceso productivo y de gestión. En el siguiente Módulo de Asistencia Técnica se aplicó directamente en planta lo aprendido en el módulo uno. El tercer módulo de certificación se orientó a calificar y certificar técnicamente a las empresas y, finalmente, en el módulo de articulación, los consultores hicieron el trabajo de acercar las empresas sujetas a la aplicación del proyecto, a las empresas exportadoras, en su mayoría socias de ADEX.

En la ciudad de Lima hay aproximadamente 1.500 pequeños y medianos talleres de confección textil y más de 100 empresas exportadoras cuya actividad anual ya supera US\$700 millones, con un crecimiento de 34% respecto al 2003. Estas empresas concentran más de 90% de las exportaciones de confecciones del país. Ambos grupos, contando con un gran potencial de desarrollo de negocios conjuntos, están tan cerca y tan lejos. Cuando en una sociedad fallan los mecanismos de acceso a la información y conocimiento, falla el mercado. Las demandas no se conectan con sus ofertas, a pesar de estar casi rozándose.

El Proyecto ADEX-CAF es un piloto que muestra los excelentes resultados de una capacitación técnica, especialmente adecuada a las necesidades de las empresas exportadoras, y comprueba la importancia de acercar a



empresas que tienen intereses comunes, pero que están desconectadas por razones técnicas y de información: las PYMEs subcontratistas y las empresas exportadoras de confecciones textiles.

“Si yo hubiera sabido que había este curso, lo hubiera tomado mucho antes. Yo tengo mi taller desde hace siete años y sólo en estos últimos siete meses, mire cómo he cambiado”, dijo casi emocionado Alejandro Cáceres, un ex maquinista, hombre de pocas palabras, humilde, pero trabajador a prueba de balas. La empresa en la cual trabajaba Cáceres quebró y, entonces, él decidió ser empresario. Se enteró del curso por medio de una amiga. Ahora ha logrado doblar su producción, ampliar su capacidad productiva y tiene planes de exportar directamente dentro de un año. Pero Alejandro Cáceres sólo pide una cosa más, “quisiera poder prepararme en cómo expresarme, en cómo poder hablar para hacer los tratos con los clientes que vienen acá”.

Por su parte, María Elena toda su vida “ha vivido entre trapos”, porque sus padres también se dedicaban a la confección. Estaba segura que el producto salido de su taller era perfecto. Ella vendía únicamente para el mercado interno. Luego de la capacitación, y como buena alumna que es, tuvo que cambiar y modificar muchas cosas, pero se da cuenta que aún le falta aprender. Ahora María Elena ha empezado a exportar. Se enteró del proyecto por medio de su hija, quien estudia en la Universidad de Lima, porque en una clase su profesor comentó sobre este curso.

Casualidad o no, cierto es que de las 50 empresas que iniciaron el programa, aproximadamente la mitad quedó apta para ofrecer servicios de subcontratación, con estándares de calidad adecuados a las empresas exportadoras y con mejoras en el desarrollo del producto, factores que ofrecen la principal fortaleza para competir con prendas de mayor calidad y mejor precio.

### El proyecto Subcontratación para la Exportación: Sector Confecciones Textiles buscó:

- Mejorar el nivel productivo de las PYMEs.
- Articular las PYMEs con empresas exportadoras que requieren aumentar sus volúmenes de producción.

### ADEX: Más de 30 años al servicio del exportador nacional

La Asociación de Exportadores (ADEX) es una institución empresarial fundada en julio de 1973 para representar y prestar servicios a la exportación. Los asociados son 700 empresas exportadoras grandes, medianas y pequeñas, que se agrupan en comités según el giro de su negocio para tratar intereses comunes. Los presidentes de los comités, a su vez, conforman el directorio de la institución.

Los servicios han sido diseñados para cubrir todos los aspectos que componen la gestión de exportación de una compañía, en concordancia con la misión de ADEX, la cual es impulsar el desarrollo de las exportaciones y promover en ellas un incremento sostenido del valor agregado.

#### Los objetivos de ADEX son:

- Impulsar las exportaciones
- Incentivos para las exportaciones
- Competitividad de empresas
- Integración económica

#### Los Servicios que brinda ADEX a sus asociados son:

- Defensa Gremial Sectorial y Multisectorial
- Información (general, legal, económica y estadística)
- Asesoría Legal y Tributaria
- Ferias y Misiones Comerciales
- Asistencia Técnica y Consultoría
- Capacitación en Comercio Exterior
- Centro de Información y Documentación
- Centro de Subcontratación y Alianzas Empresariales
- Centro Empresarial

### ¿Dónde estás que no te veo?

Las exportaciones en el sector de confecciones textiles experimentan un sostenido y vertiginoso crecimiento desde 1999, potenciado por el gran aumento del consumo del mercado norteamericano, receptor de más de 80% de las exportaciones nacionales y, en especial, a raíz de la firma de los acuerdos comerciales bajo el paraguas del ATPDEA<sup>2</sup>.

Al cierre de 2004, el valor de las exportaciones del Sector Textil-Confecciones está bordeando la cifra récord de US\$1,000 millones, mientras que el subsector confecciones debe estar superando US\$840 millones, representando este último, un incremento mayor a 30%, con respecto al valor obtenido el año pasado de US\$648 millones. ADEX estima para el 2005 un crecimiento menor, en el orden de 23%, debido al levantamiento por parte de Estados Unidos de las cuotas a la importación de confecciones chinas.

Las exportaciones de confecciones peruanas se han concentrado fuertemente en el mercado norteamericano (74 %). Los factores que refuerzan este vínculo son la cercanía geográfica, el tamaño del mercado, la continuidad de las relaciones comerciales con clientes y las facilidades arancelarias (APTDEA).

El año pasado (2003) las exportaciones de confecciones a Estados Unidos fueron de US\$530 millones, representando 80% del total, seguido a distancia por Venezuela, con 5.5% y de España, con 2.7%. No obstante, estos dos países han doblado e incrementado en casi dos tercios su volumen en el último año. Se calcula que de un total de US\$4,000 millones exportados en los últimos diez años: Perú ha exportado a Estados Unidos cerca de US\$3,000 millones.

---

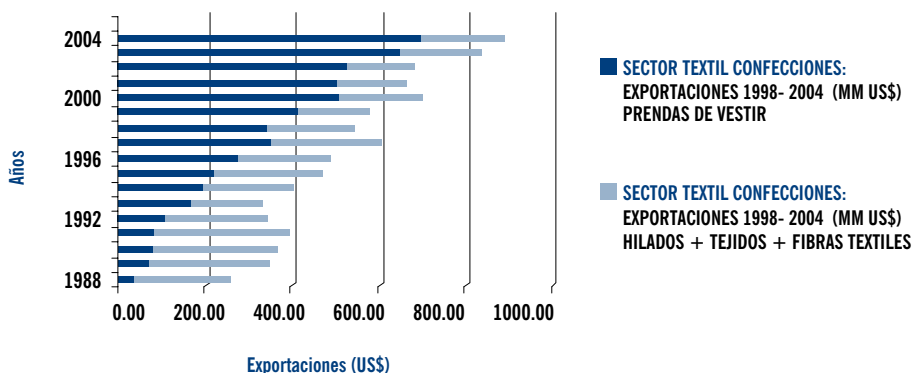
<sup>2</sup> La Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga fue aprobada por el Senado de Estados Unidos el 1° de agosto de 2001 y tiene vigencia hasta 2006. La Ley renueva y amplía los beneficios unilateralmente otorgados por el gobierno de ese país a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú mediante la Ley de Preferencias Comerciales Andinas (ATPA), cuya vigencia expiró el 4 de diciembre de 2001. El ATPDEA otorga tratamiento preferente a un conjunto de productos exportados a Estados Unidos por dichos países, libres de tarifas arancelarias.

Sector Textil Confecciones: exportaciones 1998-2004 (millones de dólares)

Años	Prendas de vestir	Hilados + Tejidos + Fibras textiles	Totales
1988	36.80	219.90	256.70
1989	69.20	275.70	344.90
1990	80.40	284.00	364.40
1991	84.10	308.00	392.10
1992	107.90	235.00	342.90
1993	168.71	162.97	331.68
1994	196.12	205.34	401.46
1995	219.79	248.68	468.47
1996	276.38	211.76	488.14
1997	350.46	256.61	607.07
1998	340.95	202.68	543.63
1999	415.12	163.01	578.13
2000	505.68	194.70	700.38
2001	500.82	161.93	662.75
2002	526.00	156.00	682.00
2003	648.00	189.00	837.00
2004*	697.00	193.00	890.00

\* Enero - Octubre 2004

Fuente: Aduanas



**Ranking de exportaciones peruanas por mercado de destino 2004 - 2003 y total 2002**

\*Comparativo período Enero - Octubre

**Sector: Confecciones**

N°	País	Valor FOB US\$				
		2004	2003	Var % 2004-2003	Part. % 2004	2002 Ene-Dic
	<b>Totales</b>	<b>697.6</b>	<b>521.4</b>	<b>33.8%</b>	<b>100.0%</b>	<b>530.6</b>
1	Estados Unidos	556.2	413.0	34.7%	79.7%	392.1
2	Venezuela	37.8	19.5	93.3%	5.4%	29.8
3	España	18.3	11.6	62.8%	2.7%	15.7
4	Canadá	10.4	9.0	15.3%	1.5%	6.4
5	Alemania	9.8	7.7	27.5%	1.4%	10.4
6	Reino Unido	9.7	8.8	10.7%	1.4%	13.2
7	Chile	9.2	7.7	19.6%	1.3%	11.3
8	Puerto Rico	6.5	4.9	31.3%	0.9%	5.1
9	Francia	5.8	7.9	-26.5%	0.8%	7.8
10	Países Bajos	5.2	4.4	15.7%	0.7%	6.7
11	Italia	5.0	2.3	126.4%	0.7%	3.0
12	México	4.7	4.9	-4.7%	0.7%	10.1
13	Ecuador	3.9	3.0	30.8%	0.6%	5.7
14	Japón	3.1	3.1	1.4%	0.4%	3.2
15	Colombia	1.6	1.0	60.9%	0.2%	2.8
	<b>Total primeras</b>	<b>15</b>	<b>687.2</b>	<b>508.8</b>	<b>98.6%</b>	<b>523.3</b>

Fuente: Aduanas

Más de 75% de las ventas externas de confecciones peruanas se ha concentrado en los polos de algodón de tejido de punto (en su mayor parte utilizando algodón Tangüis, similares o importados), dada la mayor experiencia en este rubro por parte de las empresas locales, en modo similar a otros países como China o Colombia. Hay sólo un nicho en el orden de 20% en producción diferenciada, que utiliza algodón Pima. En general,

Perú es el país con mayor concentración en prendas de tejido de punto, con una estrategia de precios más altos.

En Estados Unidos los países asiáticos están muy posicionados en prendas de tejidos planos. Los países centroamericanos están más posicionados en tejidos de punto. Colombia está concentrada en prendas de tejidos planos, aprovechando la fortaleza de su tejeduría de tejidos planos.

A pesar del gran empuje, Perú tiene que enfrentar la fuerte competencia de las prendas chinas, cuyo costo promedio es aproximadamente 50% menor al de la prenda peruana, debido al menor costo de la mano de obra y a los subsidios en China. Pero gracias a que Perú goza de preferencias arancelarias en el mercado norteamericano por el ATPDEA, la diferencia se reduce a 20%. A fin de año Estados Unidos debe levantar las cuotas a la importación de confecciones chinas, por cuanto la diferencia de precios puede llegar a ser realmente de 50%. Al respecto, muchas voces se han alzado en el sentido que esta medida afectará a los exportadores peruanos reduciendo hasta en 50% sus ventas, mientras que otros, como ADEX, han estimado un impacto menor, debido precisamente a que los exportadores se han venido preparando para enfrentar la nueva situación.

*“Hemos acertado en armar un proyecto piloto donde pequeñas empresas se vinculan a empresas grandes que concentran 90% de las exportaciones peruanas. Pensamos que iba a ser difícil hacer ver a las PYMEs la necesidad de calificarse y mejorar su gestión, que se adecuaran, pero han sido muy receptivas”.*

Carlos Pimentel Zúñiga, consultor principal del proyecto

Con China o sin ella, la creciente demanda internacional viene exigiendo mayores volúmenes a la empresa exportadora nacional, la cual muchas veces se ve obligada a restringir sus pedidos, porque ya está operando al máximo de su capacidad.

El Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013 (PENX) para el sector textil confecciones<sup>3</sup>, define a la empresa exportadora nacional grande como aquella que está en gran parte integrada verticalmente, desde la hilandería hasta las confecciones, y concentra 94% de las exportaciones textiles y 82% de las confecciones. Produce con estándares de calidad internacional; utiliza insumos de alta calidad, principalmente algodón Pima e importado; dispone de tecnología de punta en todos sus procesos; emplea a más de 200 personas; aplica sistemas de selección de clientes; utiliza sistemas de información eficientes; tiene una alta capacidad gerencial y de negociación internacional y realiza subcontratación de la capacidad productiva de las medianas y pequeñas empresas. Estas empresas exportan pero no tienen una red de proveedores. Las 50 empresas más grandes concentran 80% de las exportaciones y requieren de proveedores calificados.

Mientras tanto, una empresa mediana exportadora, en promedio tiene una menor integración vertical; utiliza insumos de calidad regular, principalmente tangüis e importado; tiene un uso limitado de tecnología de punta y emplea entre 10 y 200 personas; produce con estándares de calidad mixtos, predominando el bajo valor agregado; no utiliza sistemas de selección de clientes y es limitada en el uso de sistemas de información eficientes. También realiza subcontratación de la capacidad productiva de pequeñas y micro empresas.

Desde la otra orilla, Lima está literalmente “invadida” por una infinidad de talleres de confecciones de diferentes tamaños, cuya característica común es una producción sin especificaciones técnicas, ni un manejo adecuado del proceso de producción, así como tampoco la utilización

---

<sup>3</sup> El Plan Operativo Exportador para el Sector Textil Confecciones dentro del marco del PENX (abril 2003), impulsado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, pretende marcar un plan de acción común para el desarrollo del sector al interior de toda la cadena productiva y espera convertirse en el primer paso para transformar sus ventajas comparativas, en ventajas competitivas a partir de un trabajo organizado con todos los agentes involucrados.

apropiada de conceptos empresariales básicos. No obstante, muchos de ellos tienen capacidad para hacer buenas prendas. Del total de talleres, de 300 a 400 se dedican ofrecer servicios y el tipo de competencia entre ellos es prácticamente nula, pues al no entregar su carga de trabajo en fecha, se auto eliminan y aunque parezca difícil de creer, resulta que hay escasez de talleres aptos para la subcontratación.

Este gran potencial de subcontratación requiere una sólida articulación con las empresas exportadoras, en una relación ganar-ganar, donde las contratantes puedan ampliar su capacidad de oferta con productos confiables que reúnan estándares internacionales en el tiempo requerido, y que las pequeñas y medianas empresas subcontratistas tengan un mercado seguro y en expansión, así como estar a la altura para exportar directamente.

### Partiendo de las necesidades del exportador

Carlos Pimentel Zúñiga es un afable ingeniero industrial, diplomado en *marketing* con especialización en la Unión Europea y México, gestor de varios centros de subcontratación en Latinoamérica. Desde el año 2001 es consultor de ADEX.

Luego de su encuentro en Bolivia con Antonio Castillo– actual viceministro de industria y entonces gerente general de ADEX– por una consultoría en el tema de subcontratación para la exportación financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), evaluaron entre ambos la necesidad de aplicar una metodología similar en Perú en los sectores de confecciones, metal mecánica y maderas. La metodología enfocaba la articulación de PYMEs subcontratistas de acuerdo con los requerimientos de las empresas exportadoras.

El proyecto fue presentado a la CAF, que junto con ADEX, se encargaron



de ponerlo a punto, para finalmente enfocarse en el sector confecciones. Quedó aprobado en 2003 y Carlos Pimentel, por su larga experiencia de más de 20 años en desarrollo empresarial, fue la persona indicada para hacerse cargo de la dirección del proyecto.

Las actividades se iniciaron en junio de 2003, con una primera etapa de sensibilización y difusión de la subcontratación para la exportación en los principales conglomerados de Lima<sup>4</sup>, y a modo de exploración de otros sectores, las regiones San Martín, Huánuco y Junín, llegando a más de 100 empresas entre exportadoras y subcontratistas.

Paralelamente, el proyecto permitió la identificación y contratación de consultores expertos en el tema de subcontratación y cuadros especializados para apoyo técnico y productivo muy puntuales. De acuerdo con las especificaciones técnicas dictadas por las empresas exportadoras, la dirección y los consultores del proyecto, desarrollaron el programa piloto de capacitación y asistencia técnica.

*“Yo empecé en PROMPEX<sup>5</sup> entre 1997 haciendo trabajo de campo que fue básicamente asistencia técnica con empresas pequeñas y medianas. Trabajamos bastante el tema de Gamarra<sup>6</sup>. Luego me propusieron que condujera el tema de subcontratación. Yo ya tenía una base amplia de pequeñas y medianas empresas con las que coordinaba cotidianamente y a las exportadoras se les ofrecía el servicio de confección de los talleres seleccionados. Es más o menos el tipo de trabajo que hemos venido haciendo luego en el proyecto. Pero no desde una oficina, sino directamente en los talleres”.*

**Ing. Tania Sotelo, consultora del proyecto**

---

<sup>4</sup> Gamarra, Parque Industrial de Villa el Salvador, Infantas, Los Olivos, Ate, San Juan de Lurigancho y San Juan de Miraflores, todos en la ciudad de Lima.

<sup>5</sup> La Comisión para la Promoción de las Exportaciones (PROMPEX) es un organismo público descentralizado que ejecuta las políticas del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Su objetivo general es desarrollar la oferta exportable nacional y promocionarla en los mercados internacionales, para lo cual se constituye en un organismo articulador entre el sector público y privado.

<sup>6</sup> Enorme conglomerado productivo-comercial de prendas de vestir en Lima para mercados C, D.

Asimismo, la dirección del proyecto convocó a participar en talleres de trabajo, a los gerentes de producción de las principales empresas exportadoras<sup>7</sup>, a quienes se les aplicó una encuesta con el fin de recabar información acerca de sus requerimientos en los talleres de subcontratación. Entre los pedidos más comunes figuraba la necesidad de leer correctamente las hojas de especificaciones técnicas, estar en capacidad de determinar su valor minuto<sup>8</sup> y ajustarse a los plazos de entrega. La mayoría declaró que trabajaban al 100%, pero no tenían suficiente capacidad disponible en términos de logística para calificar a las PYMEs.

El requerimiento de información por parte de proveedores calificados facilitó que las empresas exportadoras comprometieran a sus supervisores, con quienes se elaboró el temario de la asistencia técnica y capacitación.

La información fue complementada con visitas técnicas a las empresas exportadoras, a fin de tener un panorama lo más completo posible. Los resultados permitieron definir los criterios para la elaboración de los materiales de capacitación y asistencia técnica, junto con expertos y consultores del proyecto.

*“Este proyecto entre ADEX y CAF, ha permitido llevar a la práctica una excelente metodología de cómo se construyen cadenas productivas. Los clusters no tenían metodologías de capacitación ni procesos de certificación. Es además una ventaja utilizar a los gremios como la primera base de trabajo, donde el Estado no concentra las funciones, sino que las descentraliza”.*

**Antonio Castillo, vice-ministro de Industria**

Las empresas exportadoras también recomendaron algunos de los talleres

---

<sup>7</sup> Aproximadamente 35 y casi todas socias de ADEX.

<sup>8</sup> Está referido al costo del minuto de trabajo de confección en el mercado, valor que oscila entre US\$0.05 y US\$0.07. Se calcula con base en la suma de los costos de producción y los costos administrativos mensuales, el cual es dividido entre los minutos mensuales trabajados en producción.

de subcontratación con los que ya estaban trabajando y les parecían adecuados para el programa, así como otros con los que no tenían un trabajo directo, pero sí referencias de sus cualidades. Los consultores del proyecto igualmente recomendaron algunos talleres que ellos conocían.

De este modo, el proyecto seleccionó a 50 empresas para aplicar el programa de capacitación y asistencia técnica, a través de cuatro módulos diseñados con la información proporcionada por las empresas exportadoras. El perfil de las PYMEs subcontratistas requería que tuvieran una capacidad instalada mínima de 15 máquinas y no era un requisito haber sido subcontratada previamente, aunque el objetivo era capacitarlas para que den el servicio. No se impidió, sin embargo, que aquellas interesadas en participar de la capacitación, pudieran hacerlo, aún cuando tuvieran un parque de máquinas reducido. Se les explicó que no pasarían a la segunda etapa de asistencia técnica: “Porque una empresa con cinco máquinas, por ejemplo, no es lo que el proyecto estaba buscando para la subcontratación, no iban a lograr cumplir con pedidos medianos o grandes”, opina Tania Sotelo, Consultora del proyecto.

Las PYMEs que mostraban interés en el proyecto, se inscribían mediante el llenado de una ficha en la cual suministraban datos tales como la cantidad de máquinas, el tipo de producto y el tipo de tejido (punto o plano<sup>9</sup>). Sucede que en el mercado hay muchas PYMEs con potencial para la subcontratación, pero cuyos propietarios no desean una capacitación,

---

<sup>9</sup> El tejido de punto de algodón es un proceso de hilos tricotados formando lazos en dirección de la trama. Tiene su origen en máquinas circulares que pueden ser de una fontura y de doble fontura. Un ejemplo de tejido en máquinas de una fontura es el JERSEY y en máquinas de doble fontura es el RIB. Aproximadamente 92% de las exportaciones de confecciones peruanas son de tejido de punto de algodón, siendo el principal producto el polo (*T-shirt* en Estados Unidos). Los tejidos planos son aquellos formados entrelazando hilos de urdimbre longitudinales con hilos de trama transversales. Los hilos de urdimbre longitudinales tienen que ser preparados para resistir las fricciones producto de la acción propia de tejer: entrelazarlos con la trama en los telares, preparación que se logra a través del proceso de engomado. El tejido plano se origina en telares y sirve para la confección de camisas, o pantalones de denim, por ejemplo.

ya sea por razones de tiempo, o porque no confían en las capacitaciones, consecuencia de fallidas experiencias anteriores. “Ellos piensan que no van a dar resultado. Es muy difícil cambiarles su visión. Generalmente esperan mucho de la capacitación, pero a veces ellos mismos no hacen los cambios; entonces todo depende de ellos también”, agrega Tania Sotelo.

*“Tuvimos una capacitación pero por medio de BonoPymes (del Ministerio de Trabajo), pero fue muy pequeña y la experiencia no fue muy grata. Contratamos a una empresa que se suponía que tenía que darnos una capacitación completa, pero por falta de tiempo --nosotros en confecciones siempre estamos con el tiempo justo-- ellos cobraron su dinero pero no se preocuparon por atendernos. Ellos bien sabían que nosotros no tenemos todo el tiempo y siempre esperaban a que nosotros los llamáramos. Después, hemos tenido otras charlas, otras asesorías, de diferentes ámbitos, como confección, costos, pero son a modo de charlas cortas. Claro que siempre algo se aprende, algo queda si se pone el interés”.*

María Elena Ruiz, J&E Confecciones

El trabajo de los consultores empezó evaluando las fichas de inscripción con base en el perfil requerido. Visitaron a los microempresarios para explicarles personalmente el objetivo de la capacitación y asistencia técnica y lo que ellos podían esperar de la misma. La evaluación permitió establecer las PYMEs que estaban aptas para entrar en el programa.

*“Algunos que se habían inscrito, luego decían que ya no iban a participar del programa porque estaban en plena exportación --porque habían varios que daban servicio a los exportadores y también estaban a plena capacidad. Otros decían, ‘Yo quiero una persona para que atienda la capacitación, porque de repente yo no voy a entender bien, pero recién voy a contratar a esa persona, así que dentro de dos meses me llama...’ Eran cosas por el estilo. Entonces nuestra base de inscritos tampoco era tan grande. Hubiera sido bueno hacer promoción a través de los periódicos que es lo más rápido y que llega a las empresas. De ese modo había la posibilidad que más empresas se inscribieran y así hubiéramos tenido una gran cantidad de fichas para evaluación.”.*

Tania Sotelo, consultora del proyecto

En general, era una época de poco trabajo para los servicios de exportación. Entre julio y agosto, la mayor parte de las empresas exportadoras pueden abastecer sus demandas con su propia producción. En septiembre comienza la temporada alta y no se detiene hasta enero. Es la época en la que muchos exportadores no encuentran talleres para encargar sus trabajos.

### Resumen de las principales actividades llevadas a cabo en el proyecto

- Coordinación con representantes de instituciones privadas y estatales vinculadas al sector confecciones, a fin de desarrollar los módulos de Capacitación, Asistencia Técnica, Certificación, y Articulación con empresas exportadoras.
- Diseño y elaboración de material promocional utilizado en la fase inicial de sensibilización y difusión de la subcontratación para la exportación en los principales conglomerados de Lima como Gamarra, Parque industrial de Villa el Salvador, Infantas, Los Olivos, Ate, San Juan de Lurigancho y San Juan de Miraflores, además de la promoción en regiones del país. Se logró dictar tres seminarios en las regiones de San Martín, Huanuco y Junín, llegando a más de 100 empresas entre exportadores y subcontratistas.
- Selección de consultores para el desarrollo de los módulos de Capacitación y Asistencia Técnica, con base en un perfil basado en su experiencia en el sector confecciones, manejo de programas de subcontratación y PYMEs; además de contar con formación en producción y comercio exterior.
- Sensibilización de empresas exportadoras e identificación de los principales requerimientos a ser incluidos en los temarios para la capacitación y asistencia técnica. Esto se desarrolló a través de entrevistas directas y reuniones de trabajo con los consultores y expertos.
- Elaboración de temarios de capacitación y asistencia técnica; con base en las entrevistas y reuniones técnicas con los consultores y expertos. Estos temarios constituyen una herramienta eficaz para replicar la experiencia en otras empresas del sector.
- Desarrollo y seguimiento a las empresas participantes en los módulos de Capacitación, Asistencia Técnica, Certificación y Articulación.

- Organización de encuentros entre exportadores y subcontratistas calificados.
- Elaboración de los contenidos de homologación de proveedores que fueron planteados para auditar a las empresas subcontratistas participantes en el proyecto.
- Revisión y elaboración de informes parciales correspondientes a los módulos del proyecto.
- Coordinaciones para el diseño y elaboración del material promocional.
- Elaboración de Informe final.

### Escuela ADEX-CAF

El programa rompió fuegos en agosto de 2003 con el primer Módulo de Capacitación, cuya duración fue de un mes. Luego, ese primer grupo pasaba al Módulo de Asistencia Técnica, por otro mes. Posteriormente, vendrían los Módulos de Certificación y de Articulación. Aunque era recomendable continuar con el siguiente módulo, no era obligatorio.

Los alumnos representantes de las PYMEs con potencial para la subcontratación que entraron a la Escuela ADEX-CAF, pagaron por cada ciclo US\$100 y asistieron a 10 sesiones interdiarias de 3 horas cada una en horario nocturno, dictadas en las aulas de ADEX.

Estaban previstos cuatro grupos de nuevos ingresos, en número de 20 a 30 personas como máximo por cada uno. Por ende, el Módulo de Capacitación se repitió cuatro veces y se extendió hasta diciembre de 2003.

SENATI empezó el primer ciclo del primer módulo con un experto. Sin embargo, la dirección y los consultores del proyecto, evaluaron que, si bien el contenido del curso era muy bueno y el profesor era una persona con

mucha experiencia, la metodología resultaba algo rígida. Se necesitaba modificar el estilo del lenguaje especializado, por uno sencillo y directo, con una mayor participación de expertos, para obtener una mayor receptividad y credibilidad en el proyecto. También la orientación del curso fue modificada hacia lo eminentemente práctico.

A partir del segundo ciclo del primer módulo, se decidió que los propios consultores del proyecto dictaran los cursos del módulo de Capacitación, obteniéndose mayores sinergias, puesto que se contó de 4 a 6 consultores en lugar de uno solo, como sucedió la primera vez. Asimismo, el hecho que esos consultores fueran luego los encargados del módulo de Asistencia Técnica, favoreció la aplicación práctica del marco conceptual brindado en la capacitación, desarrollándose una metodología “hecho a la medida” de cada una de las empresas asistidas.

Adicionalmente, se incluyeron algunos temas nuevos y se fue afinando el contenido del módulo de Capacitación.

### Contenido del módulo de captación

Tema	Contenido
Aspectos técnicos de corte y confecciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos técnicos de tizado, corte y habilitado</li> <li>• Aspectos técnicos de confecciones</li> </ul>
Métodos de trabajo y sistemas de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de trabajo</li> <li>• Elementos de una operación de costura</li> <li>• Medición de un trabajo</li> <li>• Producción, eficiencia y productividad</li> <li>• Balance de la producción</li> <li>• Cálculo de la capacidad</li> <li>• Asignación de operaciones</li> <li>• Distribución de planta</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de la producción</li> <li>• Producción en línea</li> <li>• Sistema modular</li> </ul>
Control de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de normas y especificaciones</li> <li>• Control de materiales e insumos</li> <li>• Puntos básicos de control en corte, costura y acabados</li> </ul>
Costos y política de pagos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificación de los costos</li> <li>• Presupuesto de gastos</li> <li>• Cálculo de los costos de producción</li> <li>• Cálculo de costos de servicio</li> <li>• Cálculo del valor por minuto</li> <li>• Precio de venta</li> <li>• Punto de equilibrio</li> <li>• Sistemas de incentivos</li> <li>• Estructura de salarios</li> <li>• Aplicación de sistemas de pago</li> </ul>
Diseño y desarrollo del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichas técnicas y especificaciones</li> <li>• Desarrollo de colecciones</li> <li>• Tendencias</li> </ul>
Organización de la empresa y negociaciones internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa como sistema</li> <li>• Organigrama</li> <li>• Programación y control</li> <li>• El supervisor en la empresa</li> <li>• Funciones de la supervisión</li> <li>• Los consumidores peruanos y extranjeros</li> <li>• El <i>marketing</i> Internacional</li> <li>• Desarrollo del <i>marketing</i> internacional para una pequeña empresa de confecciones</li> <li>• Rol de una pequeña empresa de confecciones en el mercado de exportación</li> </ul>



***Lo que interesa en subcontratación es tener cada día prendas que van saliendo, porque de lo contrario, no se factura. No se factura por mil prendas avanzadas, sino por mil prendas despachadas.***

**Cristóbal Moreno, consultor del proyecto**

### **Quien no corre, muere**

Cristóbal Moreno es relacionista industrial con cerca de 20 años de experiencia en el sector confecciones, así como en docencia. Él dictó los cursos de costos y producción del Módulo de Capacitación y, luego, participó de la Asistencia Técnica.

*“Yo he dado charlas en varios sitios, pero en este proyecto, desde el comienzo nos dieron la libertad de dictar la clase adecuada a los alumnos que tenías en aula, podíamos cambiar el temario y eso es bueno, porque al final tú evalúas a tu clase y te das cuenta si aprendió o no aprendió. Este dictado de capacitación rompió esquemas porque desde la primera clase hablaba con ellos y les planteaba los temas que íbamos a tratar y a veces nos salteábamos y tratábamos otros puntos que ellos querían saber”.*

**Cristóbal Moreno, consultor del proyecto**

Un primer gran paso que tiene que dar la empresa subcontratista es aprender a trabajar con la ficha técnica que le entrega el exportador. Es prácticamente la partida de nacimiento de un producto porque contiene sus especificaciones, las cuales deben ser entendidas y cumplidas por el subcontratista. En la práctica, lo que se observaba era que ellos no la leían adecuadamente y no lograban cumplir con todos los estándares requeridos.

Las personas que dirigen las PYMEs de confecciones, no estaban habituadas a manejar el concepto de costos, porque desconocían como estimarlo, así como y determinar su utilidad, que son elementos básicos de una gestión empresarial.

*“Ellos suman el costo de la tela, le agregan lo que les costó la mano de obra, y le agregan 30%, 35% o 40% y ya tienen el precio, o algo así. En otras palabras, no saben exactamente cuál es el costo real ni cuánto es su utilidad, tampoco suman los gastos administrativos”.*

Tania Sotelo, consultora del proyecto

*“Costos sí fue un tema. La forma que se dictó fue diferente a todos; nosotros no tocamos ningún tema contable, fuimos de frente a lo práctico a través de una hoja de costos, donde se vieron los gastos generales como luz, agua, teléfono; gasto en mano de obra, desde el subgerente hasta el que abre la puerta y las obligaciones con el seguro. De ahí se determinaba el porcentaje de la planilla, lo que salía entre 50% y 55% de lo que recibía por pago el subcontratista. Sólo planteando una buena estructura de costos podremos saber si es rentable o no la operación, o si necesita comprar una maquinita más”.*

Cristóbal Moreno, consultor del proyecto

El otro tema muy importante fue el aprendizaje del cálculo del valor minuto. Las empresas exportadoras asignan un minutaje y el pequeño empresario subcontratista tiene que adecuarse y obtener la prenda en ese tiempo con las máquinas y el personal que tiene en ese momento. De lo contrario, tendrá que evaluar el incremento de nuevas máquinas o el cambio de personal para ciertas operaciones. Las empresas exportadoras determinan el minutaje con base en una tecnología moderna, con máquinas automáticas. Los que trabajan para el mercado local, por ejemplo, en Gamarra, no tienen ni idea de lo que es valor minuto, a diferencia de los que ya estaban trabajando en subcontratación.

Se suman los tiempos estándar de todas las operaciones y ese es el minutaje de la prenda. Por ejemplo, hacer un polo camisero básico tarda 18 minutos, número que se multiplica por el valor minuto del mercado de US\$0.06 y se obtiene el precio de servicio de costura por subcontratación. Eso es lo que se le debe pagar al subcontratista.

*“En la medida que los precios del mercado ya están dados y las operaciones también, en este negocio tienen que ser muy eficientes, porque si no llegan a los tiempos, pierden, porque los márgenes de utilidad son mínimos también. En esos 6 ó 7 centavos está incluida hasta su utilidad, por eso tienen que llegar a los tiempos No se gana mucho pero el dinero entra constantemente porque el pago es semanal. Entonces, hay cierta utilidad, aunque sea mínima pero lo importante es que se ve rápidamente el dinero de entrada y salida”.*

Tania Sotelo, consultora del proyecto

Muchos pequeños empresarios dicen que tienen una utilidad entre 20% y 25%, pero señalan que no es permanente. A veces ganan y a veces pierden, porque el exportador en unos casos puede entregarles prendas básicas, pero en otros, son piezas con telas más complicadas y de mayor complejidad en costura, en cuyo caso, si la PYME no llega al tiempo requerido, pierde. Muchos talleres pequeños prácticamente están en una situación de supervivencia, porque al no ser eficientes, no pueden cumplir con los tiempos.

*“Pueden tener una buena máquina, pero la gran mayoría son empíricos. Muchas veces, producen una buena prenda pero no cumplen con tiempos estándar, entonces calculan groso modo sus tiempos, pero sin estar monitoreando como va su producción. Al final, no saben si ganaron o perdieron. Esta capacitación y asistencia técnica que brindamos es para corregir eso”.*

Tania Sotelo, consultora del proyecto

*“El cambio más importante para mi empresa creo que ha sido el tiempo. Lo que sacaba antes, ahora lo saco en menos tiempo y eso es porque ahora lo mido. La mejora es a través de la persona, del operario, tenía que explicarle que ahora estamos midiendo el tiempo en el que saca la prenda. Si hemos hecho 5 minutos en una prenda, en la siguiente tengo que hacer menos tiempo”.*

Alejandro Cáceres, Seraldex

En el tema de producción, el curso estuvo centrado en el balance de línea<sup>10</sup>. Según Cristóbal Moreno, consultor del proyecto, el problema principal de las PYMEs es su tamaño, definido por el número de máquinas que operan. Cuando estos talleres pequeños ofrecen sus servicios, las empresas contratantes no los eligen para un programa de uno o dos meses para producir un modelo único. Esos trabajos se los entregan a talleres grandes que producen en cantidades mayores. Entonces, los pequeños trabajan con dos o tres modelos diferentes por varias semanas. De ese modo, no pueden tener un manejo del balance de su línea.

Sin embargo, sí debe tener el suficiente conocimiento como para distribuir el trabajo y equilibrarlo entre su personal. De este modo, la capacitación les enseñaba a distribuir las máquinas, balancear la carga por hora y hacer trabajadores poli funcionales, así como saber cuál es su capacidad máxima de producción con las máquinas que cuenta.

*“Por ejemplo, si cuenta con 15 maquinistas, el pequeño empresario debe saber que los 15 no son igualmente buenos, por lo que debe tener el suficiente criterio como para distribuir el trabajo por horas. De esos 15, pueden ser 5 los que marcan la diferencia y prácticamente todo el trabajo va a estar centrado en ellos, van a ser la columna vertebral, las operaciones más complicadas se las debe dar a ellos. Los otros 10 van a estar de apoyo. Por eso, quienes van a marcar las salidas o la facturación, van a ser estas 5 personas. Si hay un trabajador que es un poco más lento, entonces hay que poner a la gente más rápida de apoyo para que avance y se equipare”.*

Cristóbal Moreno, consultor del proyecto

El núcleo de la capacitación estuvo orientado a conocer y medir la velocidad de la producción e incentivar al pequeño empresario a pasar del sistema tradicional que es la línea clásica, hacia una línea premodular y de allí,

---

<sup>10</sup> ¿Cómo organizar las máquinas con el personal que se tiene? ¿Cuántas máquinas se necesitan para un producto de acuerdo con las operaciones que se tiene y cómo distribuirlos?

hacia la línea modular. En la línea clásica, cuando el trabajo ingresa hay una persona dedicada a marcar el ingreso de la mercadería y facilitar el traslado de los paquetes de prendas a cada operario. A partir del segundo o tercer día, empiezan a salir las prendas. Ese espacio de tiempo se dedica al avance del trabajo, no hay despachos. Luego se inicia la entrega, por ejemplo, unas 500 prendas diarias después del segundo o tercer día. Casi la totalidad de PYMEs operan con la línea clásica tradicional.

Con la línea premodular se empieza a despachar desde el primer día, sin embargo, se mantiene la persona manual en línea<sup>11</sup>. La línea modular es totalmente diferente. Es un trabajo en equipo: quien pega los cuellos, le pasa la prenda a otro que cose las mangas y éste a su vez a otro que cierra el costado, etc., a modo de una cadena que no se detiene. La velocidad es mayor, porque no hay pérdida de tiempo en la espera de que alguien alcance los paquetes de treinta piezas. Como resultado se comienza a despachar desde el primer día en serie y se prescinde del manual.

*“En la capacitación nosotros hemos estado chancando (remarcando) que el trabajo debe llegar a ser, prenda que entra, prenda que sale en el día, porque lo que queremos es prepararlos, porque de acá al próximo año, se nos viene feroz la competencia china y tenemos que ser más competitivos y eso significa líneas de producción rápidas, responder rápido y entregar rápido”.*

**Cristóbal Moreno, consultor del proyecto**

Según Moreno, el concepto del sistema de trabajo modular en Perú está tardando mucho en ser implementado, porque el trabajador peruano todavía no comprende el trabajo en equipo. “Esa es la otra etapa que tenemos que trabajar. Creo que el proyecto fue bueno, pero debió ampliarse para abarcar y concluir el trabajo modular”, dice.

<sup>11</sup> El manual es una persona encargada de habilitar a los operarios, trasladando los paquetes de prendas de una parte a otra del proceso. En la línea clásica, el manual pasa paquetes de unas 30 prendas de un operario a otro; en la línea premodular, los paquetes contienen menor cantidad de prendas.

La diferencia de los sistemas de trabajo es tanto en la parte operativa, como también en el sistema de pagos. En una línea clásica el pago es individual porque se paga por la operación (pegar cuello, pegar mangas, poner botones). Los premios son también individuales. En una línea modular, por el contrario, el pago es al equipo y por prenda acabada.

Al no utilizar manuales, ni la inspección de calidad en línea (al final hay una inspección única), es decir, al reducir los puestos de trabajo, la línea modular es 30% ó 35% más rentable.

***En confecciones dependemos del recurso humano, quien maneja la máquina es una persona, por eso, los balances en línea deben estar basados en la gente que tengo.***

**Cristóbal Moreno, consultor del proyecto**

Otro tema tratado en la capacitación fue el de los mercados. Aunque el objetivo central del proyecto era la subcontratación para la exportación, también estaba enfocado a la exportación directa, pues los pequeños empresarios tienen como meta final la exportación. No quieren quedarse toda la vida dando servicio.

Introducir el tema de la exportación fue también un incentivo para que ellos se inscribieran y aceptaran participar en el programa. La exportación no es una simple ilusión para el pequeño empresario, puede ser una realidad porque hay muchos que ya lo están haciendo directamente. Primero, algunos vendían para el mercado local, mejoraron sus procesos, crecieron y ahora están exportando. “Nosotros sabemos que sí se puede, pero también que depende mucho del empresario, es muy difícil poder llegar al pequeño empresario”, opina Tania Sotelo.

El tema de mercados abarcaba tanto el mercado local como el internacional

y las posibilidades de ambos. El curso sugería que lo recomendable era pasar por la subcontratación antes de exportar y prestar este servicio a los exportadores por un lapso mínimo de seis meses, tiempo más o menos suficiente para que el pequeño empresario haya alcanzado las metas de aprender, ordenarse y trabajar con tiempos y estándares de calidad. El siguiente paso sería tentar mercados, primero latinoamericanos y, posteriormente, buscar el norteamericano que tiene estándares más elevados.

A los alumnos se les entregó luego una base de datos de importadores para que realizaran directamente sus contactos.

#### Los sueños de Alejandro:

**Exportar directamente, confeccionar la prenda completa, convertirse en capitalista y lograr competir con los grandes en el mercado local... quizás él ya no, pero sí sus hijos**

#### Testimonio

Seraldex es un taller que une y arma polos y buzos de algodón (tejido de punto), con siete años en el mercado haciendo servicios de confección a las empresas exportadoras Textil Valle, Copertex y TextiMax. Alejandro Cáceres es socio y operador. Su socio, Javier Castillo aporta el capital.

Desde que tomé el curso de capacitación de ADEX, he hecho 70% a 80% de cambios mejorando los procesos, todo eso en siete meses. Ahora llevo más orden con mi personal y producimos más. Antes yo producía 500 a 600 prendas al día, ahora estamos en 1.000 a 1.500 prendas y estoy ampliando un poco más. Antes tenía 25 máquinas, ahora tengo 32. Antes tenía 18 trabajadores, ahora tengo 28. Hemos podido invertir en capital porque al aumentar la producción, hemos tenido más ingresos, hemos entregado más cantidad de mercadería y hemos ganado más. Antes ganábamos entre 5% a 10%, ahora ganamos como 30% sobre las ventas.

Lo más importante del curso ha sido aprender cómo medir el tiempo en confeccionar las prendas y el trato con el personal, o sea, del jefe con el empleado. Aprendí que hay que darle tiempo al trabajador, si algo no le sale, ver de otra manera. Pero mejorar en el tiempo no garantiza la calidad de la prenda, así que tengo que encontrar una persona capacitada en el trazo. También tengo una jefa de línea, encargada de la calidad, de medir el tiempo de las prendas, para que salga bien la mercadería y no la rechacen, pero desde que empecé, nunca me han rechazado.

Solo llevé dos módulos. El primero donde tenía que aprender a tomar tiempos, el segundo que fue capacitación acá en la planta misma. Quería continuar pero ya no pude porque compré estos servicios y justo ha bajado un poco el trabajo, a veces no tenía tiempo y tenía que estar detrás del trabajo.

Dependiendo de cómo esté la producción, más o menos en un año podría estar exportando directamente. Pienso que puedo crecer un poco más, creo que una persona que pone una empresa es para crecer, mejorar y dar trabajo a otras personas. El crecimiento lo pienso hacer disminuyendo más el tiempo de hacer las prendas y aumentando así la producción con la misma cantidad de máquinas.

A futuro también estoy pensando en una persona que sepa vender y que tenga una cartera de clientes, si he pensado en eso. También me gustaría poder hacer la prenda completa, desde el corte, hasta el final que es el embozado. Ahora únicamente armamos las prendas, otros hacen los bordados. Creo que en dos o tres años podría llegar a hacer la prenda acabada.

El mercado para mi ahora está bajo, no estoy trabajando al 100%, sino al 50% porque los exportadores a los que yo presto servicios no están cumpliendo, porque según me informan no hay algodón, no hay materia prima. Por ejemplo, ahora no estoy trabajando con Textil Valle, ni con Copertex, sólo estoy con Textimax. Aunque busco otras alternativas.

Yo trabajo más con exportaciones, lo que significa cantidad, volumen. No trabajo para el mercado nacional porque para eso tendría que ser capitalista, porque tengo que competir con los grandes. Si yo compro la tela en pequeñas cantidades, el costo me sale muy alto, en cambio otros si compran por volúmenes, entonces el costo baja y ellos venden más barato la mercadería al mercado local. Tengo que ser capitalista para competir con mercados grandes. Pero lo tengo en la mira, si no lo hago yo, lo harán mis hijos, para eso los estoy preparando.

### Consultores vs. pequeños empresarios

#### Testimonio

Las características personales de los pequeños empresarios condicionaron el trabajo de los consultores. Fueron más allá de la transferencia de conocimientos, hasta el manejo de la psicología del pequeño empresario, gracias a la vasta experiencia acumulada por los especialistas y a su propio carisma personal. Tania Sotelo cuenta sus vivencias:



Un pequeño empresario de confecciones tiene generalmente un nivel cultural muy bajo. Algunos no quieren el cambio, le tienen miedo porque siempre han trabajado así, han crecido así y creen que así deben continuar. Son muy cerrados, temerosos, desconfiados, han salido desde abajo, algunos han sido operarios, bastantes han sido maquinistas y ahora tienen sus empresas. Incluso a veces tienen un trato con el personal que no es el adecuado.

Hay empresarios que aparentemente pueden ser muy capaces, tienen estudios, han hecho dinero y piensas que deben entender cosas obvias, pero sucede que no. Uno va, le enseña los procesos, te dicen que no, que de su forma es mejor. Entonces tienes que buscar cómo los convences, de qué forma y ahí está el trabajo nuestro de insistir. Lo hacemos nosotros porque ya tenemos un trato directo. Nosotros somos los que más contacto directo tenemos con el empresario o con el jefe de taller o con el que nos toque trabajar. En la capacitación es diferente, pues hay un aula y allí se explica, se pregunta, pero no es directo.

Hay otros que sí tienen mucha disposición para el cambio y quieren hacer todo lo que se les sugiere. “Ingeniera, dígame todo lo que tengo que hacer”, “¿Cuál sería la mejor distribución de planta?”. En una visita a un taller, yo comenté “Si no hubiera estado esa pared...”, a lo que el pequeño empresario respondió, “Ah, pero yo la tumbo”. Es decir, también hay ese tipo de empresarios que sí quieren hacer los cambios, pero a veces no pueden porque les gana el tiempo, porque son pequeñas empresas y muchas veces, una persona realiza una gran cantidad de funciones, como el propio empresario. No es como una empresa grande que tiene un departamento, una persona. Por eso, hay que entenderlos y decirles que está bien y darles más tiempo para que hagan los cambios, pero que los hagan.

Muchos no hicieron el perfil de la empresa que es algo tan sencillo, como una carta de presentación, con sus datos, que es importante. “Ya lo voy a hacer”, decían, o, “No, no lo he hecho, pero ¿cómo se hace?”, no entendían y se complicaban. Es más, en el material que les entregamos llevamos un ejemplo de todo lo que tiene que hacer. Pero a veces, ni con eso, pero eso también ya es cosa del empresario, que tenga voluntad de cambio.

Una vez me preguntaron “¿tú sabes coser?”. Lo recuerdo siempre, porque muchos de pronto se molestan que alguien de fuera venga a decirles cómo tienen que hacer las cosas que ellos han venido haciendo, algunos durante casi toda su vida. Este es un trabajo en el que tienes que tener bastante carisma, pero haciéndote respetar.

Me tocó trabajar en un taller con un joven jefe de taller de unos 19 años, y no me entendía ni una multiplicación. Tenía que tener mucha paciencia pero se me agotaba porque no podía calcular el tiempo estándar que sale de una fórmula muy sencilla, una regla de tres. Apuntaba al costadito, temeroso, lo repetía en voz alta, como para no olvidarlo después. Pero creo que al final nunca me entendió. Le dejé la fórmula en la computadora y le dije a Jaqueline (que era la dueña) 'Jaqueline, tú no esperes hacer grandes logros porque, por pagar menos a tu personal, contratas a gente con muy pocas capacidades'. El joven había sido maquinista y lo habían puesto de jefe, era temeroso, nadie lo respetaba, en realidad, no era culpa de él.

En otro taller me habían dicho que sí manejaban su ficha técnica, pero a la hora de la visita, no tenían nada. 'Recién están diseñando la ficha, pero no sabemos' me dijo un trabajador. Luego, cada operario debía tener su tabla de control de producción, porque allí nadie sabe cuánto ha hecho cada uno; ni cuántas prendas salen al día; no tenían control de inventarios de almacén, ni de prendas terminadas. Entonces me dijeron que todo lo tenían bajo llave. Y por eso tienen que controlar a todo el mundo, y sólo tienen una persona de confianza.

Esto sucede mayormente en el mercado local, en casi todos. Al comienzo me admiraba, ahora ya no.

### *In situ*

#### **Módulo de Asistencia Técnica**

El Módulo de Asistencia Técnica fue concebido como un complemento del Módulo de Capacitación. "La idea es que lo brindado en el Módulo de Capacitación, se aplicara en la práctica directamente, en los talleres, con la supervisión de los expertos. Sin el apoyo de la CAF, no hubiéramos podido contar con expertos tan calificados", opina Carlos Pimentel, el director del proyecto.

Así concebida, la Asistencia Técnica se convirtió en la práctica, en el elemento más enriquecedor del proyecto, como resultado de la urgente necesidad de los subcontratistas para ejecutar mejoras de gestión empresarial y productiva en sus empresas.

El módulo fue trabajado cuatro veces entre los meses de septiembre de 2003 y febrero de 2004<sup>12</sup>, con 41 empresas interesadas que decidieron continuar. Finalmente, culminaron 34. La dirección del proyecto asignó un grupo de cuatro o cinco empresas por consultor para trabajarlas en un mes. Por cada empresa, el consultor programaba ocho visitas de cuatro horas cada una. El objetivo era cumplir las metas de un temario básico que consistió en información muy técnica agrupada por cada uno de los temas, a modo de manual de consulta básico para los pequeños empresarios, pero dando suficiente flexibilidad como para hacer un trabajo a la medida de cada una de las empresas. La metodología fue que el consultor trabajara el temario directamente con la persona del taller encargada de cada uno de los temas.

Temas	Persona encargada por taller
• Desarrollo de Producto	Patronista
• Producción	Jefe de Taller / Ingeniero / Supervisor / Dueño
• Costos	Dueño
• Control de Calidad	Jefe de Producción
• Gestión Empresarial	Dueño

*“Desde que tomé el curso hemos mejorado la calidad, la puntualidad y el orden en el taller, porque anteriormente yo trabajaba lo que sabía. Yo no he estudiado nada, he sido maquinista de una empresa y allí veía cómo trabajaban y aprendí y cuando quebró, decidí formar mi propia empresa. Me conseguí una maquina y con esa maquina trabajé 24 horas prestando servicio por intermedio de terceras personas.”*

**Alejandro Cáceres, pequeño empresario**

Una de las características comunes de las PYMEs es que no cuentan con instalaciones adecuadas para tener una correcta distribución de planta. La mayoría de ellas no reunía las condiciones mínimas de seguridad para sus

<sup>12</sup> Durante diciembre hubo una menor participación de las empresas debido fundamentalmente a la campaña navideña. También son meses poco recomendables para el trabajo, junio y julio.

empleados. Los consultores tuvieron que recomendar también una serie de cambios referidos a la seguridad e higiene industrial. Por ejemplo, se les instruyó en acondicionar la iluminación a 2 metros de altura del nivel del piso y enfocada en el cabezal de la máquina de coser, elemento muy importante para minimizar el esfuerzo visual. Otra característica común de las PYMEs fue que la mayoría no contaba con un organigrama, lo cual generaba una desorganización y la ausencia de una asignación de funciones básicas al personal.

En el Desarrollo de Producto orientado a la subcontratación, lo principal era enseñarles a leer las fichas técnicas que contienen las especificaciones del producto enviadas por el exportador. Los talleres que vendían para el mercado local, como el caso de Gamarra, nunca habían leído una ficha técnica ni trabajaban con ellas.

Una ficha técnica contiene las medidas de la prenda y las tolerancias máximas permitidas para sobrepasarlas. Se les enseñaba cómo hacer el control de los patrones, vale decir, compatibilizar la medida del molde con la medida que debe tener la prenda terminada. Muchas veces los pequeños empresarios no tienen cuidado con los moldes, o no los utilizan, y el resultado final es producir dos prendas de tallas iguales que tienen medidas totalmente diferentes, con un considerable desperdicio de tela.

Cada empresa exportadora tiene sus auditores, quienes hacen un control de calidad a las prendas entregadas por las empresas subcontratistas. Si estos talleres fueran auditados, las prendas simplemente no pasarían la auditoría y no podrían ser vendidas. Uno de los problemas identificados como causales de esta situación fue la gran rotación del personal.

Antes de exportarlas les hacen otro control de calidad. Las empresas

subcontratistas también tienen su control de calidad para minimizar la devolución de prendas, o no tener ninguna.

*“En el corte ellos deben tizar sobre el papel, pero lo que hacen es tizar de frente sobre la prenda y ésta se mueve; a la hora de pasar la máquina, no sale a la medida. Se debe tizar en el papel puesto sobre la prenda y cortar con el papel encima. En exportación así es como se trabaja y en el mercado local, también deberían hacerlo así, porque esa es la forma correcta de hacerlo. Ese papel no es costoso, pero ellos creen que les va a encarecer y cuando se dan cuenta, no cuesta nada. Entonces, dice el cortador, ‘no, eso es mucho trabajo’; o también, ‘yo ya me acostumbré’. Te habla con una actitud reacia y hay que seguir conversando con él. Ese es el trabajo”.*

Tania Sotelo, consultora del proyecto

Por el contrario, para las empresas que ya daban servicio, no había mucho que explicar en el tema de control de calidad porque lo manejaban a través de supervisores. En control de calidad se ve el patrón de medidas, la inspección de la prenda y qué márgenes de error hay. Quienes dan servicio conocen muy bien el proceso de calidad y generalmente están preparados para exportar.

En los temas de costos y producción, se practicaban las lecciones vistas en la capacitación con los propios datos de los empresarios. Se calculaba el valor minuto de cada empresa, se realizaba la demostración de cómo elaborar una hoja de costos con un producto de ellos, incluyendo las medidas y los márgenes de error en sus moldes y prendas, entre otros.

*“En los procesos trabajamos sobre la eficiencia de producción. La eficiencia estaba demasiado baja en los operarios. Lo que pasa es que, a veces, la gente no se exige a sí misma, necesitan que uno esté atrás de ellos y que los estén controlando a cada rato. Antes no usábamos mucho metas de producción, después de la capacitación ahora sí lo hacemos, les tomamos el tiempo, porque lo más difícil es que la gente pueda ponerse adecuadamente en línea. ¿Por qué si un operario puede sacar 120 prendas, sólo saca 60?”*

*Cuando les controlamos el tiempo, empezaron a rendir mucho más porque ya no conversan y se distraen entre ellos. Ahora hay puntos de control del proceso y puntos de control de salida de prendas diarias. Antes no sabíamos cuántas prendas diarias sacábamos, nos guiábamos solamente por la facturación. Eso se conoce como métodos de trabajo. En esto la capacitación nos orientó, nos dio los alcances”.*

Andrés Mercado, Punto Export

Los consultores dejaron bien en claro que la única manera de incrementar la producción es con una supervisión directa, con una buena política de incentivos al personal y una constante actualización en los métodos de trabajo, para no encasillarse en lo tradicional y estar al día con los cambios.

*“A mi me parece que el curso tendría que darse con ingenieros especialistas para cada área. Por ejemplo, en la capacitación, en la parte de minutaje de máquinas, me parece que nos faltó mucho, o debe ser que yo no asimilé muy bien todo lo que debería porque las clases las vi de una manera, pero a la hora que hicimos las prácticas en el taller, lo vi de otra manera. Aquí faltó mucho, faltó un ingeniero que esté más capacitado en cada área. En todo caso, me hubiera gustado tener más tiempo en ese aspecto, desde que entra la tela hasta que sale el producto, porque en todo hay que hacer cambios de infraestructura, pero se trata de mejorar a lo que uno tiene”.*

María Elena Ruiz, J&E Confecciones

María Elena:

**“Soy consciente que vamos a tener éxito porque siempre confío en lo que hago”**

#### Testimonio

J&E Confecciones es un taller de confecciones familiar que produce prendas acabadas, desde el diseño, hasta el acabado final, incluyendo el embolsado. El taller tiene 12 máquinas y produce para una cadena de tiendas en Arequipa, su único cliente fijo. También tiene tiendas en Gamarra. Las prendas son principalmente polos de algodón Pima y cierto tipo de faldas, todo lo relacionado en moda para niñas hasta los seis años. Últimamente están incursionando en la línea de bebés y en la exportación. María Elena Ruiz, la propietaria cuenta su testimonio (en negro) puesto en contrapunto con el de Tania Sotelo (en azul), la consultora que le fue asignada.

Nosotros siempre hemos tratado de mejorar y avanzar en lo que se ha podido por el bienestar de la empresa. Fue así como llegamos al curso de ADEX y las clases que tuvimos con diferentes profesores nos parecieron muy buenas y muy interesantes porque nos han servido mucho para nuestro trabajo. Claro que no estamos haciendo al 100% como nos enseñó la ingeniera, pero hemos avanzado 50%; hemos ampliado nuestras áreas de trabajo, porque antes compartíamos la vivienda con el taller y el espacio de trabajo quedaba muy reducido. Ahora todo el local ya es sólo para la empresa.

Yo participé de los dos primeros módulos y en el tercero no participé, porque era algo de perfeccionamiento para no se qué cosa. Además en ese momento fue que el personal salió de vacaciones, y de allí se perdió la coordinación.

A inicios de 2003, participamos en una feria en Lima llamada Perú Export y ahí contactamos una cliente de Estados Unidos y otra de Costa Rica -esta última está todavía en veremos- y por medio de Internet conseguimos otra cliente que ahora la estamos abasteciendo de mercadería, no en grandes cantidades porque no somos una gran empresa, pero de acuerdo con nuestras posibilidades. Ahora estamos exportando a dos clientes, ambos de Estados Unidos, a la de Costa Rica todavía no. Luego de la feria, esos clientes me dijeron que les agradaron mis prendas y que querían venir a conocer la empresa.

Nosotros estábamos justo participando de la capacitación y se presentó la feria, entonces fue una coincidencia que nos llevó a abrir más los ojos y a querer crecer más y más rápido. Antes nos parecía que hacíamos todo perfecto, pero luego la ingeniera nos enseñó a separar porque teníamos mezcladas todas las áreas. Ahora todos tienen su área de trabajo. La tela entra en crudo al almacén, en el sótano, donde también está el área de corte. El segundo nivel es ahora la zona de exhibición y recibo. El tercer nivel es el almacén de productos terminados y hay una zona para las oficinas administrativas y la gerencia. El cuarto nivel es el salón de máquinas y el área de patronatos (tenemos una patronista permanente para sacar los diseños nuevos). El quinto nivel es el área de estampados. No tenemos bordaduría, eso si lo mandamos a terceros que dan servicio de bordados. Tenemos una vaporizadora para que la prenda salga limpia, planchada, talqueada y luego al embolsado. Hace un tiempo no teníamos patronista, ni teníamos estampados, pero hemos ido mejorando porque nuestra filosofía es tratar de hacer nosotros las cosas y no depender de nadie.

Tuvimos una experiencia muy bonita con una empresa chica que vendía para el mercado local. En Arequipa tienen un cliente fijo que es un almacén tipo Saga y además tienen cuatro tiendas en Gamarra (Lima), aunque dice que no

vende mucho allí. Esta empresa hizo todos los cambios que indicamos. Yo iba al taller, dejaba la tarea y a la siguiente visita la encontraba hecha. El taller era también su casa y era bastante ordenado y limpio. Eso es algo que no se ve en otros lados porque al ser una casa, la mantenían bien limpia. Generalmente los talleres son muy desordenados.

A J&E le va bien en su negocio porque tiene la suerte de trabajar con este cliente de Arequipa todo el año, pero como decía, si este cliente se va, entonces pueden quebrar. Felizmente ellos entendían y comprendían que tenían que prepararse, 'porque esas prendas que tú les estás vendiendo están mal'. Tenían un mal acabado muchas veces y no tenían control de calidad.

Además, el taller era una casa de cuatro pisos en la que ellos vivían, pero a raíz de la capacitación, luego ya se mudaron y todo se quedó para el taller y ya es grande. Como ellos venden para el mercado local, el margen que exige un cliente es 30%.

Cuando llegó la ingeniera, yo quería que me diera su impresión de nuestras prendas de primera vista. Me dijo que estaba muy bonito, pero que no tenía buen acabado porque se veían mucho las hilachas. Eso nos explicó que es control de calidad. Después también nos dijo que las tallas se estaban reduciendo mucho entre el corte original y el acabado final. Resulta que se estaban reduciendo hasta en dos tallas y que no debería ser así. Luego nos habló del factor tiempo. Nos demorábamos mucho en la organización de la producción y ella me explicó de qué manera podía ordenar mis máquinas. Antes uno cosía al fondo, después pasaba la prenda adelante y luego otra vez hacia atrás. Cuando se ordenan las máquinas, las prendas van pasando más rápido. También indicó que debería tener las áreas definidas, porque nosotros también tenemos máquinas para hacer jeans y máquinas decorativas para hacer ciertos adornos en ropa de bebé. Antes nosotros acomodábamos las máquinas según las íbamos comprando.

Pero si bien hemos mejorado un poco, todavía hay mucho por hacer. Por ejemplo, nos falta rapidez, falta control de calidad y necesitamos algunas máquinas nuevas porque también depende de las máquinas. Por decir, necesitamos unas máquinas que cortan la tela para facilitar que las bastas de los polos salgan derechas, porque ahora lo hacemos a mano y se ven algunas ondas en las bastas. Pero además, la ingeniera me dijo que no tenemos por qué emparejar la tela si hacemos un buen corte, pero eso es algo que no hemos logrado superar. A lo mejor eso tendría que verse en un tema de cortes, donde se vea cómo se estira o cómo no se estira la tela.



Coincidimos en el momento preciso. El cliente puertorriqueño contactado en una feria en la que se habían presentado, estaba por venir y quería conocer la empresa justo cuando yo estaba asesorándolos. Entonces, los preparé porque, realmente, no estaban capacitados para exportar todavía. Tuvimos que correr. Le armamos todo para la presentación. Había que ver todas las prendas y revisar cuáles se presentaban y cuáles no. No sabían cotizar. Entre las cosas que les enseñamos fue armar el organigrama de la empresa y ponerlo a la vista en una pizarra de corcho. El organigrama lo armamos con ellos y se distribuyeron las funciones, porque como son empresas familiares, no hay una noción clara de las funciones. Pero ellos fueron totalmente aplicados y querían que el cliente viera que tienen todo eso que les íbamos diciendo. Entonces, como consultor, esas cosas te satisficían

Se aplicaron bastante siendo una empresa chica, familiar y que trabaja en mercado local. A raíz de la capacitación empezó con la exportación sin pasar por subcontratación. Pero son exportaciones chicas, es decir, para clientes tipo boutique en Estados Unidos. El cliente potencial en Puerto Rico era un almacén que les pidió varios códigos de muestras.

La capacitación fue en nuestro taller. Tenemos la idea de crecer, pero no podemos tener más personal por razones económicas. A veces sacando costos, no conviene llenarse de gente y si hay mayor demanda, mejor buscar otros talleres que te puedan hacer el acabado. Pero son talleres que nosotros enseñamos y eso también toma tiempo, porque no utilizamos a los talleres grandes que siempre están con trabajo y mucha gente prefiere irse a trabajar allá porque pagan más y porque tiene trabajo continuo todo el año.

Si quisiéramos salir de Gamarra, tendríamos que salir con otra marca y con otros productos para grupos de consumo más altos, porque J&E ya está identificada con Gamarra. Esa es otra alternativa, pero lo económico es fundamental porque por el lado de las prendas, yo soy consciente que si salimos de Gamarra vamos a tener éxito, porque confío en lo que hago, siempre confío en lo que hago, me gusta lo que hago, me gusta mi trabajo. Entonces, de lo que se trata es de tener capital suficiente porque sé que vamos a estar aguantados en ventas unos dos meses o tres meses hasta asentamos en el nuevo sitio, porque no sé lo que irá a surgir, mientras tanto estamos viendo lo de las exportaciones.

Esta es una empresa chica pero que tiene capacidad financiera. La familia vive sólo de las ventas del taller y trabajan todos, el esposo, la esposa e hijas y ellas estudian en la Universidad de Lima. Y se nota, porque la señora

ahora quiere hacer subcontratación para después seguir con la exportación a lo grande. Tenía planes de comprar máquinas para recibir la subcontratación y contratar gente ya capacitada y dijo tener el dinero para hacerlo.

Nosotros podemos producir 10 mil polos mensuales, pero de acuerdo a la cantidad de pedidos que tenga o a la necesidad que tenga de producir más, yo puedo producir más, porque mando a hacer a otros talleres. La idea es participar en una feria en Nueva York, porque allá se vende bastante y así poder captar unos cuantos clientes más y con eso creo que también es suficiente, porque no podemos llenarnos de clientes para no cumplir. Al gringo no le gusta que lo engañen. Si por ejemplo, le dices que el 10 de octubre le vas a entregar la prenda, ese día debe estar la prenda allí. Ellos confían en tu palabra. Allá todos se pasan la voz. La clienta que estoy atendiendo allá, me acaba de decir que le va a avisar a dos clientes más. De verdad lo que más me preocupa es la venta en el mercado local en Lima.

El año pasado (2003) hice una sola exportación, este año, 70% vamos a vender en el mercadeo nacional y 30% será exportación. Vamos a crecer, pero los resultados finales se ven en diciembre, porque es el mes cuando se vende. No me puedo quejar, en diciembre vendo muy bien, a veces hay meses que no vendo nada como todos, pero en diciembre se recupera uno de todas las deudas del año.

También hubo casos donde los consultores aconsejaron la desaparición de una línea de producción para que la mediana empresa superara su crisis, como fue el caso de Punto Export. Era un taller grande con 110 máquinas. El dueño es Andrés Mercado, un ingeniero industrial que trabajó como jefe de ingenieros de una empresa exportadora grande y que luego decidió formar su propia empresa. Luego de un inicio muy difícil, el taller fue creciendo y resultó difícil de manejar para un ingeniero, a pesar de su gran experiencia.

Al momento de la consultoría ya se encontraba con serios problemas financieros. Durante la asistencia técnica y a pedido de él mismo, el trabajo en su taller fue diferente porque pidió que el consultor se centrara en el tema de los tiempos. El sabía que la producción estaba mal e incluso pensó

que si la operación iba a continuar de ese modo tan ineficiente tendría que cerrar. Tenía dos líneas de producción, una para polos (*t-shirts*) y la otra para polo-box (con cuello). “No puedo dormir”, decía el empresario al consultor.

*“Un amigo nos avisó de la capacitación y nos inscribimos. Envié a dos personas. Más que nada nosotros queríamos ver el manejo de las planillas, la parte financiera y administrativa que es nuestra parte más débil. No tanto de los procesos porque como yo trabajé bastante en exportaciones, la parte técnica la conozco un poco, aunque de todos modos nos ayudó y nos apoyaron. Pero nuestro interés era la parte financiera. Aprendimos como hallar nuestro punto de equilibrio para no tener sobre costos. Mejoramos básicamente lo que es sistema de pagos, lo cambiamos. Teníamos unos salarios básicos que estaban muy altos, y también algún exceso de personal también, racionalizamos la mano de obra, mejorando el control sobre las operaciones manuales, sobre los almacenes”.*

Andrés Mercado, Punto Export

Su problema era que tenían demasiado personal, pero que no era calificado, sino más bien lento, no llegaban a cumplir con los tiempos de entrega y arrojaban pérdidas. Entonces optaron por cerrar una de sus líneas y dedicarse solamente a polos simples, ya no hacen box porque allí estaba el problema; dado que esa línea es más complicada y el personal no estaba capacitado para eso.

Una de las razones por las cuales tenía personal lento y poco calificado estaba relacionada con las bajas remuneraciones. Ahora la empresa ha cambiado también la política de pago y está saliendo de sus deudas.

*“Hace cuatro años llegamos a nuestro máximo volumen de producción que fue en el orden de 2.000 prendas diarias y facturaciones que superaban los US\$40,000 mensuales. Ahora estamos facturando entre US\$25,000 y US\$30,000. Nosotros no tenemos capacidad financiera para exportar directamente. Tampoco nos interesa el mercado interno, porque para los niveles de producción que tenemos, el mercado*

*interno es muy chiquito y de poco volumen. Una tienda podrá vender 20 prendas al día, pero nosotros producimos 2.000. Los que tienen tiendas en Gamarra venden un poco en Lima y lo demás lo distribuyen a provincias con canales de venta que tienen desde hace años y eso es lo que hace su volumen. En los mercados de la región tampoco hay un volumen importante.”*

Andrés Mercado, Punto Export

### Los objetivos que se cumplieron en el Módulo de Asistencia Técnica fueron:

- Brindar al empresario subcontratista herramientas básicas para conseguir mejoras y llegar a estándares de calidad en corto y mediano plazos.
- Aplicar asesorías prácticas con información real de cada una de las empresas participantes, con su propia problemática de gestión, producción, calidad y su estructura organizacional.
- El diagnóstico y los temarios fueron validados como herramientas óptimas de trabajo.
- La asesoría complementó de manera relevante la capacitación efectuada en el módulo anterior.

### Características de las fortalezas y debilidades de los subcontratistas

#### luego de efectuada la Asistencia Técnica

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Escasa o poca experiencia exportadora.</li><li>• Creciente incertidumbre ante los avances del comercio internacional.</li><li>• Alta competencia de confecciones de origen chino está originando una caída de los precios.</li><li>• Desconocimiento de mecanismos de apoyo a las exportaciones.</li><li>• Mercado interno recesivo.</li><li>• Liquidez de las empresas exportadoras deteriora la relación contractual con los subcontratistas.</li><li>• Proceso de readaptación de las empresas exportadoras en cuanto a la calidad y precio del mercado internacional está afectando directamente a los subcontratistas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia en el mercado local incluyendo servicios.</li><li>• Calidad en la confección.</li><li>• Experiencia en subcontratación de servicios de costura.</li><li>• Creativas y de rápida adaptación.</li><li>• Experiencia en el sector.</li><li>• Subcontratan servicios de terceros (atraque de bolsillos y pasadores en los pantalones, zurcido invisible, etc.).</li><li>• Buena infraestructura.</li><li>• Pago a destajo como mejor mecanismo para enfrentar a la inestabilidad de los pedidos de producción.</li></ul>

- Escasez de personal calificado para la supervisión de la producción y gestión administrativa en general.
- Cartera de clientes con deudas impagas.

### Contenido ódulo de Asistencia Técnica por sesión

Sesión	Contenido	Resultados obtenidos
<b>1</b>	<b>Desarrollo del producto</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de muestras</li> <li>• Definiciones</li> <li>• Elaboración de ficha</li> <li>• Elaboración de fichas técnicas</li> <li>• Elaboración de hoja de consumo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de fichas técnicas</li> <li>• Presentación clientes</li> <li>• Perfil de empresa</li> <li>• Elaboración de catálogo y muestras</li> </ul>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de carta de colores</li> <li>• Elaboración del perfil de la empresa</li> <li>• Elaboración del catálogo</li> <li>• Diseño</li> </ul>	
<b>3</b>	<b>Gestión de la producción</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempos estándares</li> <li>• Niveles de eficiencia</li> <li>• Capacidad de producción</li> <li>• Distribución de planta</li> <li>• Productividad y calidad</li> <li>• Balance de línea</li> <li>• Implementación de formatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de tiempos estándar</li> <li>• Medición de eficiencias</li> <li>• Cálculo de balance de línea y capacidad de producción</li> </ul>
<b>4</b>	<b>Métodos de trabajo</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de métodos</li> <li>• Aspectos técnicos de corte</li> <li>• Aspectos técnicos en confecciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de aspectos técnicos de tizado, corte, habilitado y confección</li> </ul>
<b>5</b>	<b>Gestión empresarial</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación del organigrama</li> <li>• Plan de negociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de organigrama y plan de negocios con metas y objetivos</li> </ul>

<b>6</b>	<b>Costos en confecciones</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiciones</li> <li>• Clasificación de costos</li> <li>• Hoja de costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir estructura adecuada al tamaño de cada empresa</li> <li>• Cálculo del valor por minuto para cotizar</li> </ul>
<b>7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor minuto</li> <li>• Cotizaciones FOB y mercado local</li> <li>• Hoja de costos de muestras</li> <li>• Precios referenciales</li> </ul>	
<b>8</b>	<b>Organización de la calidad en confecciones</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiciones</li> <li>• Elaboración de formatos</li> <li>• Calidad de corte y costura (proceso)</li> <li>• Organización del control de calidad</li> <li>• Hoja de normas y especificaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de especificaciones técnicas, tolerancias, métodos para desarrollar inspecciones de prendas</li> </ul>

### ¿Quién quiere dar examen?

#### Módulo de Certificación

El objetivo del Módulo de Certificación fue medir la calificación de las pequeñas empresas confeccionistas en buenas prácticas manufactureras. Las que cumplen, califican. El desarrollo del módulo estuvo orientado a dos acciones principales:

- La que estuvo abocada a definir los contenidos básicos del cuestionario que sería auditado por la empresa Certificaciones del Perú (CERPER), con la cual ADEX tiene un acuerdo de cooperación dirigido a beneficiar a las PYMEs exportadoras, o en camino de serlo.
- Explicar estos contenidos a las empresas subcontratistas, a través de eventos con los expertos de CERPER, para precisar los alcances y beneficios de la homologación.

El trabajo de certificación involucró a consultores y a empresas exportadoras, con cuyos supervisores (gente muy especializada) se realizaron los talleres de trabajo para confeccionar el cuestionario de CERPER. Los criterios de evaluación para la definición del cuestionario, estuvieron basados en la realidad de las empresas subcontratistas, es decir, priorizando el peso del nivel productivo y de calidad en el proceso, versus pesos mucho menores para los aspectos financieros de estas empresas. En ese sentido, los consultores retiraron varios de los puntos iniciales presentados por CERPER, e incluyeron otros. El proceso de certificación tenía un costo cercano a US\$60 para las empresas postulantes.

Sin embargo, los subcontratistas no respondieron con la expectativa del proyecto, que había contemplado una respuesta mayoritaria para la homologación. Ninguna de las empresas se acogió a la certificación, a pesar que la mayoría mostró un gran interés y algunas pocas presentaron su solicitud para ello. “Mejor voy a ordenarme bien con lo que he aprendido, para poder pasar”; decían unos; “¿Cuánto va a durar?”, preguntaban otros. Parecía que querían, pero que no en el momento, sino tener más tiempo, seguramente para hacer algunos cambios que implicaban ciertas inversiones.

*“Por ejemplo, había una empresa que me tocó en Gamarra. Estaba en un último piso de un edificio y el acceso de entrada era una puerta en la que se podía entrar con las justas y estaba al lado de los estampados y las pinturas. Era también la única salida, era horrible y el ingeniero nunca se había dado cuenta. Cuando se lo dije le pareció atroz y fue un gran descubrimiento. Me llamó la atención porque son ingenieros; podía comprenderse si se hubiera tratado de un operario, pero ésta era gente preparada. Todo era inflamable al lado de la puerta y cuando ya teníamos confianza, les pude decir, lo desordenados que eran: Imagínate, entras y ves una silla colgada, todo en desorden; entonces, yo vengo, veo eso y no te dejo mis prendas”.*

Tania Sotelo, consultora del proyecto

Se descubrió que la certificación no es considerada prioritaria aún por las empresas, salvo que se constituya en una exigencia de parte de los contratantes. Más aún, las certificadoras se perciben como servicios caros y muy alejados de su sector. Por el contrario, reconocen la posibilidad de acreditarse con empresas auditoras de marcas internacionales como RGS, ASA TEXTILE, THIMBERLY, SOURCING PARTNER, entre otras.

*“Ellos saben que es necesario, pero lo ven como algo muy distante. Las certificadoras son bastante exigentes y solicitan mucha información, partiendo de los balances financieros. Cuando nos dimos cuenta que no se estaban certificando, analizamos y descubrimos la razón, quisimos cambiar hacia una auditoría simple<sup>13</sup>, pero ya no se pudo, los talleres ya estaban con toda la carga del trabajo de exportación. Aprendimos la lección”.*

Carlos Pimentel, director principal del proyecto

No obstante, se considera que las empresas subcontratistas, participantes en el proyecto, se encuentran en mejores condiciones para acogerse de manera rápida a una certificación cuando las empresas exportadoras contratantes la soliciten.

### En camino de la certificación y a dos pasos de la exportación

#### Testimonio

GOTEX SAC es una empresa que desde hace siete años presta servicios de confecciones a empresas exportadoras. Se especializa en tejidos de punto de algodón como polos y buzos. Recibe las prendas cortadas y habilitadas y las entrega cosidas y listas para empaque y exportación. Nelson Pacheco Rivera es su gerente general y cuenta sus impresiones y proyectos.

---

<sup>13</sup> La certificación es todo un programa de aplicación con resultados de buenas prácticas de manufactura. La auditoría se hace con base en una lista de requerimientos específica para confecciones, acreditada por el cliente extranjero. Esta lista está orientada básicamente a obtener información y evaluar la disposición de la planta, la seguridad operacional y los servicios de personal: Ubicación (fácil acceso); evitar ser taller vivienda; capacidad instalada de máquinas; estado de las máquinas; iluminación (buena o muy buena), paredes con colores claros; si cuenta con personal (calificado); disponibilidad (respuesta rápida); limpieza general de la planta.



Los exportadores no tienen capacidad para cumplir con sus pedidos. Entonces nos subcontratan, nos entregan las prendas cortadas con su ficha técnica donde están especificadas las medidas, los parámetros de calidad y exigencias pactadas con sus clientes en el extranjero. Luego vienen los auditores a verificar el cumplimiento de esas especificaciones a través de un muestreo. Gotex siempre cumple con dichos parámetros y eso nos abre el camino para ser exportadores directos. Nuestros productos son bien aceptados y casi nunca hemos tenido rechazos.

Nosotros vamos a ir por etapas en ese camino y ya sabemos los pasos a seguir para la exportación directa. Primero trataremos de mejorar la calidad en cada etapa del proceso de producción y, segundo, desarrollaremos nuestros propios productos para lanzarlos a la exportación. Para lo primero vamos a aprovechar las capacitaciones que hemos recibido a través del Proyecto ADEX-CAF. Luego vamos a aplicar los pasos a seguir en la etapa del corte. También veremos los sistemas de trabajo que vamos a aplicar para pasar del lineal, al modular. Tenemos que calcular el valor minuto de la empresa. Finalmente tenemos que tomar decisiones respecto de cuánto necesitaremos invertir en el desarrollo del producto, como por ejemplo, a qué lugares acceder para ver las tendencias del diseño, de la moda.

Ahora nos encontramos en el proceso de homologación de la calidad, por ejemplo, estamos haciendo la señalización. La certificación que estamos a punto de obtener va a mejorar la imagen de la empresa, vamos a tener una mejor presentación, las empresas nos van a ver con un mayor profesionalismo y eso significa mayores ventas.

En la empresa tenemos ahora una mejor visión. El mercado es mucho más grande de lo que pensábamos y cuando estandarizamos la calidad, el mercado se amplía y eso depende de nosotros. La capacitación nos ha abierto los ojos a cosas más puntuales y ha sido una excelente experiencia, porque la estamos aplicando. Las herramientas que hemos aprendido han sido principalmente el cálculo de costos; la forma de hacer el proceso desde la materia prima hasta las prendas terminadas; el trabajo ordenado en el taller y todo eso nos sirve para ir al mercado internacional.

Para el futuro tenemos planeado trasladarnos a una zona industrial más amplia. Eso nos pone felices a todos porque vamos a ir creciendo y generando más empleo, mejorando las condiciones de trabajo y las remuneraciones, por lo tanto, mejorando la calidad de vida de todos los que trabajan con nosotros y con la comunidad. Vamos a preparar y capacitar a nuestros trabajadores, porque no solemos hacer mucha rotación de personal. Tengo 20% de capacidad ociosa y algunos problemas internos, así que probablemente necesitemos contratar un gerente de recursos humanos para que trabaje con el personal.

Pensamos invertir US\$10,000 para diseño y desarrollo de producto para presentar una oferta variada a los clientes.

## Presentación en sociedad

### Módulo de Articulación

El objetivo de este módulo fue presentar las empresas subcontratistas calificadas con las empresas exportadoras. El paso previo era hacer un seguimiento de las pequeñas empresas con el propósito de constatar el cumplimiento de que se les enseñó en los módulos anteriores y definir aquellas que estaban más avanzadas para la subcontratación. En esta área de acción, las mejoras fueron relevantes.

Cada consultor de acuerdo con su criterio y luego del seguimiento a los talleres, armó una base de datos que fue presentada a los exportadores<sup>14</sup>. Ahora ellos sabían con cuales talleres contar para entregarles carga de trabajo. La base de datos estuvo conformada por 23 pequeñas y medianas empresas; 16 de tejido de punto y 7 de tejido plano. Del total, sólo 10 daban servicio antes y el resto iban por primera vez a la subcontratación.

Lo ideal es que dicha base de datos sea cada vez más grande, porque muchas de estas empresas ya estaban dando servicio y van a estar muy solicitadas debido a su calificación. Se requiere contar con un grupo más grande de empresas capacitadas. Varias de las que ya daban servicio anteriormente, han calificado porque han mejorado sus procesos, aunque su experiencia anterior no era garantía de que estuvieran cumpliendo los estándares mínimos.

Luego del seguimiento, se efectuaron reuniones de trabajo entre los consultores y los jefes de planta o gerentes de producción de las empresas exportadoras, en las cuales se explicó nuevamente el contenido del proyecto, los avances y nivel técnico alcanzado con los pequeños empresarios que estaban preparándose para la subcontratación.

---

<sup>14</sup> Ver Anexo I: Listado de empresas aptas para la subcontratación y sus comentarios; y Anexo II: Empresas exportadoras y sus comentarios.

Igualmente, se facilitó el contacto entre los exportadores y los talleres, previa consulta y con base en el interés por los productos y/o servicios requeridos. Los talleres que no habían dado antes el servicio, no manejaban el lenguaje técnico: “cuánto es tu minuto... sí pero ustedes a veces nos mandan otra operación”, etc. Entonces se atemorizaban, era otro idioma, se daban cuenta de que aún faltaban aspectos por aprender. Después de la reunión se preguntaban a sí mismos y al consultor del proyecto: “¿Estás seguro de que yo estoy apto?”. Los consultores habían evaluado que esos talleres primerizos, estaban aptos, pero para empezar con productos básicos.

*“Yo recomendaba en uno de mis informes que empezaran a hacer el servicio con productos como t-shirts (“polos”) básicos. La idea era generarles una carga de trabajo de productos básicos, que era lo recomendable para ellos.*

Tania Sotelo, consultora del proyecto

Estas visitas sirvieron para conocer de cerca los requerimientos y exigencias que existen al subcontratar los talleres. Conocer qué tipo de prendas se exportan y cuáles son las posibilidades con relación al producto de las empresas capacitadas. A los empresarios exportadores les pareció un proyecto de mucha ayuda, puesto que les iba a permitir ahorrar costos de identificación y supervisión, al tener la facilidad de encontrar talleres previamente capacitados, así como una disminución de los tiempos de control y una mayor receptividad para implementar mejoras y ajustar los procesos productivos a las demandas de los clientes internacionales.

*“Ustedes tienen que participar de un proyecto... tenemos una base de datos de estas empresas calificadas..., les explicábamos y todos estaban encantados. ‘Qué bien’, nos decían: ‘porque si es una empresa que ustedes ya la han preseleccionado, nos ahorran bastante trabajo y nos da cierta confianza; entonces, apenas tengamos carga de trabajo vamos a empezar a convocarlas y evaluarlas’. Ellos también hacen su evaluación y luego, a algunas les dieron trabajo, otras estaban en proceso de evaluación, y hasta allí llegamos”.*

Tania Sotelo, consultora del proyecto

En las reuniones también se intercambiaron ideas para un mejor trabajo conjunto, mejorando la logística por parte de las empresas exportadoras para no perjudicar a la pequeña empresa, por ejemplo:

- Que los paquetes vengan completos.
- Que no haya problemas con los avíos.
- Que la ficha técnica entregada sea clara y no cambiar puntos técnicos en el proceso de la confección.

También se habló del compromiso que asume, en cuanto a fechas y calidad, el taller subcontratado, así como el incumplimiento, por falta de una buena gestión en su empresa. Todos estos puntos fueron expuestos y discutidos por las dos partes, llegando a la conclusión de que hace falta una asesoría específica en temas técnicos como:

- Implementación de líneas modulares o líneas de producción adecuadas a los requerimientos exigidos.
- Adiestramiento de supervisores.
- Adiestramiento de maquinistas.
- Implementación del área de calidad.

¿Cuál fue el impacto del proyecto? Para muestra basta un botón:

*“Conversé con la encargada de talleres externos de TOPY TOP, la ingeniera Liz, y nos dijo que iban a escoger preferentemente a los talleres que han seguido el curso y hayan calificado.*

Cristóbal Moreno, consultor del proyecto

## El proceso de articulación comercial incluyó los siguientes pasos:

- Visita a la potencial empresa subcontratista
- Calificación de maquinaria, personal e infraestructura
- Trabajo de muestra
- Calificación de muestra
- Apoyo técnico, armado de línea de trabajo
- Entrega de carga de trabajo
- Supervisión y apoyo en los métodos de trabajo

*En la mayoría de los talleres a quienes capacitamos, han estado antes en otros entrenamientos, siempre aprenden algo, pero a diferencia de ellos, en el proyecto, los profesores estábamos en su propio taller, viendo cómo trabajaban y señalándoles in situ lo que estaba mal, lo que tenían que mejorar, o cómo manejar información. Luego hicimos seguimiento por 3 meses. En los otros casos no ha habido una continuidad y casi todos los pequeños empresarios son como niños, no los puedes dejar si quieres resultados.*

**Tania Sotelo, consultora del proyecto**

## ¿Qué es un trabajo de estado?

### **Tania Sotelo, consultora del proyecto:**

El Estado debe involucrarse con un plan nacional de capacitación para los miles de pequeños empresarios, quienes pueden emprender con éxito nuevos negocios. Para eso hay que contar con un plan de exportación maestro, con un presupuesto razonable, que permita brindar capacitación. Actualmente el presupuesto es tan chico que sólo se puede capacitar a un grupo de 100 o un poco más, en un año.

Hay muchos empresarios que exportaron una vez y nunca más lograron hacerlo. Quizás quedó mal con su producto, o no cumplió con las fechas. Pero ¿por qué? Es probable que ese empresario no haya sido capacitado para la exportación y seguramente no es culpa de él. Tal vez no tuvo acceso a educación.

No obstante, se trata de un esfuerzo de ambas partes, pues de un lado está el riesgo que debe asumir el empresario como en cualquier negocio. Pero el Estado no debe hacerse a un lado, porque se trata de pequeños empresarios que, muchas veces, no pueden pagar una consultoría. Entonces, tanto el sector privado como el Estado deben unirse

para alcanzar metas, porque la situación financiera del pequeño empresario es delicada, pero dejando claro que toda capacitación tiene que ser pagada por ellos. Ninguna capacitación debe ser gratis.

### El síndrome China y el Valor Agregado peruano

#### Visto por los actores del Proyecto

La competencia que hacen las confecciones chinas a las peruanas tiene que ser algo bueno para estas últimas. Obligarán a los productores peruanos a ser más eficientes y creativos.

La calidad de las prendas chinas ha mejorado. Expertos opinan que su calidad iguala a las locales. Actualmente, la materia prima china es distinta a la que se utiliza en Perú, pero no es tan mala. "Podrá ser mejor nuestro algodón y nuestra confección, pero las diferencias ya no son abismales; todo eso influye en el mercado y en el precio. Lamentablemente los precios de las confecciones chinas siempre estarán por debajo, como en los polos. Por lo tanto, el tema de las prendas chinas es algo que va a empujar a que nuestros productos tengan un alto valor agregado a diferencia de los chinos, que están dirigidos hacia un mercado masivo", comenta Tania Sotelo, consultora del proyecto.

La tendencia de los confeccionistas peruanos es dejar progresivamente la venta de prendas básicas e ir hacia prendas con más colores, más detalles y con telas más complicadas, porque ahora el mercado del exportador es ese: prendas de mayor valor agregado y el trabajo para marcas famosas.

Irónicamente, esto complica el panorama para la empresa subcontratista porque cada vez los exportadores buscan confeccionar las prendas básicas en China, porque les sale más barato, mientras que las más complicadas las trabajan acá. Pero también hay empresas grandes que trabajan con marcas famosas. Esos clientes famosos mandan hacer sus prendas en Perú porque es mejor el algodón, mejor el acabado y tienen más detalles debido a la marca. Eso no lo hacen en China. Sus productos son básicos y masivos, porque trabajan por volúmenes y una producción del mismo código la envían para todo el mundo. Ello les permite mantener un precio muy bajo. Por el contrario, en Perú se produce poco volumen, pero de tallas y colores variados.

"Siempre vamos a tener un espacio dado por la calidad de la confección peruana y de su fibra, entonces, comparados con los productos chinos, hay una diferenciación. Incluso ahora en China están entrando las grandes marcas y algunas de ellas las hemos confeccionado nosotros. Por eso, más que un problema, China es una oportunidad que tenemos para poder entrar a ese mercado", señala Nelson Pacheco de Gotex.

En Gamarra, la gran mayoría de empresas tiene problemas de control de calidad; aunque también hay varias que están mejorando, pero todavía les falta bastante. Ellos, sin embargo, saben que también tienen que poner de su parte y generar prendas de calidad para poder competir. Ellos no invierten en mejorar su producto. El cliente del mercado local quiere precios baratos también. Ahora se puede comprar un jean chino a 25 ó 29 soles y contra eso no se puede competir porque esos precios tienen un subsidio al que nunca un producto peruano va a poder llegar. En Perú se pagan más impuestos, más gasto en energía, y sigue creciendo toda la carga fija mensual.

“Para nosotros es fundamental el algodón que usamos, que es el algodón Pima. Si a ese insumo principal le ponemos bastante trabajo a la prenda, como bordados manuales o ingeniarse para ponerle otros acabados, nosotros podemos hacer pequeñas cantidades, pero con los requerimientos que quiera el cliente. Ese va a ser un nicho de mercado que podemos explotar y que no lo puede hacer el producto chino. A nivel nacional, lo que debemos de hacer es sacar moda y más moda y reducir los costos”, aconseja María Elena Ruiz de J&E Confecciones.

### Toda repetición NO es una ofensa<sup>15</sup>

El Proyecto ADEX-CAF ha permitido realizar un trabajo de alto nivel técnico con capacidad llegar a los empresarios de PYMEs, constituyéndose en una metodología replicable en el propio sector textil-confecciones, pero también en otros que se caractericen por la aplicación de muchos procesos de transformación, como los de metalmecánica y maderas. Se trata de una metodología de desarrollo de proveedores.

*“Lo más importante era aprobar una metodología, lograr un aprendizaje de competitividad que podía ser luego replicado en otros sectores, sobre todo en otros con posibilidades de aprovechar las ventajas de la subcontratación. El Ministerio de la Producción lo va a hacer como eje de trabajo, le llamamos Programa Produce-Competitivo y no sólo en el eje de confecciones, sino en metal mecánica, agroindustrial y calzado. El Proyecto ha sido una excelente metodología exportadora y de competitividad.*

**Antonio Castillo, viceministro de Industria**

En el sector confecciones existe un gran potencial para el desarrollo de proveedores porque la perspectiva es que las exportaciones sigan creciendo,

<sup>15</sup> Verso tomado de un vals peruano que dice, “Toda repetición es una ofensa...”

empujadas por los nuevos acuerdos comerciales que se están negociando bilateralmente con Estados Unidos. La industria de confecciones local tiene que estar preparada para responder, aún cuando siga manteniendo una estructura que concentra en un grupo reducido de empresas, los mayores volúmenes exportados.

En este contexto, el objetivo del Proyecto ADEX-CAF fue facilitar a las empresas exportadoras, talleres calificados que puedan brindarles el servicio de subcontratación, con una mano de obra más capacitada y más competitiva. Siendo este sector muy intensivo en mano de obra directa, es visible el potencial de generar efectos multiplicadores.

En el mercado hay muchas empresas subcontratistas que están paradas porque no saben cómo llegar al exportador. En este sentido, la metodología ofrece además la posibilidad de conectar las demandas con las ofertas que no se ven entre sí. Adicionalmente, siempre ha existido mucha desconfianza entre exportadores y las PYMEs porque generalmente hablan un lenguaje técnico muy diferente.

El proyecto creó sinergias adicionales. El equipo técnico ha contribuido en la elaboración del Componente de Desarrollo de Proveedores (subcontratación), en el proyecto de Mejora de la Competitividad para las Exportaciones Peruanas del Ministerio de la Producción. También ha brindado su apoyo en el diseño y puesta en marcha del proyecto piloto Formando Pymes Exportadoras ADEX – PCC de la cooperación Suiza. Ambos están dirigidos a fortalecer la participación de medianas y pequeñas empresas mediante la mejora de sus recursos productivos, empleando esquemas de articulación empresarial como la subcontratación y tomando como base la metodología desarrollada en este proyecto piloto.



*“Las ventajas de la subcontratación son enormes. Ahora se quiere descentralizar el proyecto y formar zonas eje-cluster en lo que podrían ser estrategias de subcontratación territoriales. Sería la siguiente etapa del trabajo y la idea es que se desarrolle entre ADEX y el Ministerio de la Producción con apoyo de la CAF”.*

Antonio Castillo, viceministro de Industria

El tema de la competitividad es importante y necesario para la mejora de los sectores productivos, así como también en el desarrollo de una cultura exportadora de calidad y de una actividad eficiente que permita enfrentar exitosamente la globalización, con esquemas de asociatividad replicables en los países de la región andina.

Otro beneficio del proyecto, es la generación de sinergias regionales, al contar con el apoyo de la ONUDI<sup>16</sup> que tiene una red latinoamericana de subcontratación. En ese sentido, las empresas que han participado en el proyecto, figuran ahora en una base de datos que se viene generando, disponible a través de internet, vinculada a ADEX, además de otras instituciones peruanas y latinoamericanas.

La metodología ADEX-CAF está siendo aplicada junto con el Ministerio de la Producción para el caso concreto de la empresa exportadora de confecciones Francky & Ricky de Arequipa, donde se ha culminado un programa de desarrollo de proveedores (subcontratación) y en donde se ha capacitado y asistido según el modelo del proyecto a 22 talleres arequipeños. En breve se estará replicando la metodología con otras empresas grandes. Igualmente se ha tomado nota que la metodología se viene replicando en el programa Prompyme (Ministerio de Trabajo), a través del cual se ha estado ejecutando un proyecto similar en el sector confecciones.

<sup>16</sup> La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial fue creada en 1967, con sede en Viena, Austria.

En lo sustancial la metodología desarrollada ha sido validada con base en el trabajo directo con los empresarios, tanto exportadores como subcontratistas, empleando las guías técnicas del equipo consultor y de la cooperación técnica de la CAF, en cuanto a su propuesta de competitividad; además de ONUDI, con respecto al desarrollo de esquemas de subcontratación.

## Resumen y conclusiones

---

1. El objetivo del Proyecto “Subcontratación para la Exportación Sector Confecciones Textiles” fue capacitar a medianas y pequeñas empresas que dan o pueden ofrecer servicios de confecciones, con el fin de articularlas comercialmente con las empresas exportadoras. Su capacidad instalada suele estar muchas veces completa debido al aumento de la demanda internacional, particularmente de Estados Unidos, como producto de los acuerdos de liberación arancelaria. Fue un temario de capacitación puntual, propedéutico y muy técnico, orientado a cubrir necesidades concretas de las empresas grandes exportadoras.
2. Se seleccionaron 50 empresas para la capacitación y quedaron 23 aptas para dar el servicio, listas para asumir la producción al menos de prendas de bajo y alto minutaje de producción.
3. Uno de los aportes principales de la metodología fue incluir las opiniones y la participación de las empresas exportadoras que, junto con el equipo técnico del proyecto, definieron sus requerimientos para que las PYMEs se adecuaran a ellos y así construir una articulación comercial efectiva. Estos requerimientos estuvieron expresados en los

contenidos, tanto de la capacitación como de la asistencia técnica y los principales fueron:

- La necesidad de leer correctamente las instrucciones técnicas contenidas en las hojas de especificaciones.
  - La necesidad de crear una cultura de la calidad.
  - Falta de capacidad para operar con líneas de producción eficientes.
  - Falta de cumplimiento con los plazos de entrega.
4. Un segundo aporte importante de la metodología fue la realización de un trabajo directo en los talleres de las PYMEs durante el Módulo de Asistencia Técnica. Durante esta etapa, los consultores identificaron dificultades adicionales como:
- No saber el cálculo del valor minuto
  - Inadecuadas estructuras de costos
  - Poco desarrollo del producto
  - Falta de *marketing* para la exportación
5. El Módulo de Capacitación se realizó a través de talleres, con un tope máximo de 30 participantes, en diez sesiones interdiarias en horario nocturno y contó con un alto índice de participación y con expositores de amplia experiencia en el trabajo con medianas y pequeñas empresas.
6. Los materiales de enseñanza fueron enriquecidos a medida que se desarrollaban los talleres de capacitación, ajustándolos a las características y necesidades de las empresas participantes.
7. Si bien se preparó a las PYMEs para el proceso de certificación, ninguna de ellas llegó a certificarse. No obstante, se estima que en la actualidad,

al menos unas diez empresas están próximas a obtenerla. El proyecto identificó que los empresarios de las PYMEs no se sentían “listos” para dar ese paso, probablemente también por el poco tiempo para implementar los cambios en sus talleres y, en general, no estaba entre sus prioridades. Sin embargo, estas PYMEs ahora ya manejan estándares de calidad, leen hojas de especificaciones técnicas y cumplen con los plazos de entrega, que fueron los principales cuellos de botella identificados.

8. Un tercer aporte sustantivo del proyecto fue la aplicación de la metodología de articulación comercial entre empresas exportadoras y las PYMEs que habían “aprobado” la consultoría. Los consultores elaboraron una base de datos con la información de las PYMEs que a su juicio estaban aptas para ofrecer el servicio, incluyendo las que podían iniciarse con prendas básicas. De otro lado, los consultores visitaron a las empresas exportadoras, con el propósito de explicar el alcance del proyecto y presentar la base de datos. El proyecto fue efectivo en acercar ofertas con demandas, realizando incluso reuniones conjuntas entre exportadoras y PYMEs.
9. El proyecto ha confirmado los beneficios de la subcontratación como instrumento de exportación.
10. Beneficia a los exportadores en la medida que pueden contar con un grupo de empresas subcontratistas, a las cuales recurrir con la garantía de obtener un trabajo de calidad. Adicionalmente, ahorran el costo de invertir en capacitar talleres, dado que no cuentan con el tiempo ni los recursos necesarios para ello, y obtienen una rápida respuesta frente a requerimientos de mayores volúmenes de producción por parte de sus clientes internacionales.

11. Los exportadores recibieron con beneplácito la información recabada por el proyecto y es conocido que comenzaron a dar prioridad a las PYMEs que habían formado parte de la consultoría para darles carga de trabajo.
12. El proyecto beneficia a las PYMEs porque les permite aprovechar su capacidad instalada, asegurando carga de trabajo permanente, aumentar sus volúmenes de producción y buscar la especialización con acceso a nuevos diseños, nuevos procesos productivos y de gestión. Dada la mejora en la calidad de la operación y en la gestión de sus talleres, las PYMEs se están adecuando a los estándares internacionales, mejorando la productividad de la mano de obra y la reducción de costos, entre ellos los de supervisión.
13. Asimismo, una vez entendida y asumida la cultura de la calidad, las PYMEs han sido orientadas hacia la confección de prendas más elaboradas, con algodón de alta calidad y aplicaciones de acuerdo con las tendencias de la moda. Estos enfoques contribuyen a enfrentar, en mejores condiciones, la competencia de prendas con bajo valor agregado y de producción masiva.
14. En general, las PYMEs han mostrado una gran motivación, incluso para conformar esquemas de asociatividad que les permita sumar volúmenes de producción e implementar sistemas como el de las líneas modulares.
15. Todo ello permite a las PYMEs pensar en la exportación directa.
16. Los resultados, tanto para las PYMEs como para las empresas exportadoras, han sido exitosos puesto que ambos grupos están identificados con el

proyecto y desean continuar capacitándose y manteniendo contacto con nuevos posibles clientes.

17. El Proyecto ADEX-CAF ha permitido una articulación con otros actores involucrados en la tarea de elevar el nivel competitivo de las empresas, como el Ministerio de la Producción.





## Recomendaciones

---

- Las opiniones de todos los involucrados en el proyecto coinciden que éste ha sido un piloto que debe ser replicado masivamente, no sólo en el sector textil confecciones sino en otros con características similares que requieran de un alto proceso de manufactura.
- La metodología desarrollada ha sido validada con éxito, sin embargo, se requiere realizar una mayor promoción de la asesoría, con el fin de contar con una mayor participación de empresas para brindar el servicio. De este modo es posible elegir a las que estén en mejores condiciones para la subcontratación, partiendo de un tamaño mínimo.
- Igualmente se debe mejorar la selección de las PYMEs y elegir las previa evaluación, a fin de que cumplan con los requisitos del proyecto y eliminar a aquellas que no los cumplan. Se recomienda priorizar a aquellas empresas que se encuentren operativas en el momento de la consultoría; que el número de máquinas no sea menor de 20 y que cuenten con un área adecuada de producción, donde exista un jefe de planta.
- La dificultad para la consultoría ha estado en el plano de la disponibilidad

de tiempo de los empresarios de las PYMEs, quienes generalmente tienen que atender varias actividades simultáneamente. Ello dificultó el trabajo inicial de los consultores quienes tenían que convencer a los empresarios de las PYMEs sobre la necesidad de dedicar tiempo a la asesoría porque iba a redundar en su beneficio.

- Pero si bien el poco tiempo disponible que tenían los empresarios fue una dificultad, esto se agravó por el lapso tan corto en el que se desarrolló la asesoría. Pequeños empresarios y consultores coincidieron que se debe dar más tiempo para capacitación y la asistencia técnica, ajustando los horarios a la estacionalidad del trabajo en confecciones, incluyendo la carga de trabajo del mes de diciembre.
- Con más tiempo se pueden incluir otros temas en la asesoría y contar con un técnico de alto nivel que apoye al consultor en el aspecto de métodos de trabajo directamente con las máquinas. De ese modo, se pueden mejorar paso a paso las operaciones que los trabajadores puedan estar haciendo inadecuadamente, desde el patronaje en tejido de punto, corte, eficiencia del tizado hasta el diseño, la adaptación de las líneas de producción modular, la logística del taller e, incluso, el comercio exterior.
- Un mediano empresario sugirió incluir en el temario el manejo de sistemas de información para la mejor administración de la información y gestión interna necesaria en la toma de decisiones, evitando procesos manuales, que representan un gasto adicional de tiempo.
- Particularmente, el proyecto determinó la necesidad de contar con una segunda etapa de especialización, complementando a las empresas participantes en el manejo de sistemas de trabajo de líneas flexibles y líneas modulares. Los talleres no han dejado el sistema de trabajo de línea

clásica, aunque han aminorado el tamaño de los paquetes, que ahora son de 15 prendas. El flujo es mucho más rápido, pero no llegan al sistema modular. Hay dos o tres talleres que están tratando de pagar sobre prenda acabada, el resto sigue con salario mixto, es decir, jornada, más incentivo de producción o destajo.

- Disponer de tiempo adicional también permitirá que las sesiones de la asistencia técnica ser más extensas y así favorecer a los medianos y pequeños empresarios, quienes podrán cumplir mejor con las tareas y cambios sugeridos, medir resultados y hacer un mejor seguimiento. La sugerencia fue realizarlas una vez por semana o, incluso, que toda la consultoría se realice en un periodo de seis meses.
- Para el futuro, una capacitación debe incluir el tema de la responsabilidad social con sus trabajadores. Por ejemplo, eliminar las jornadas de 60 horas a la semana y la discriminación laboral, entre otras.



## Anexo I

### Listado de empresas aptas para las subcontratación y sus comentarios

Empresa	Comentarios
Fabricantes Textiles del Sur	<p>La Capacitación y Asistencia Técnica fue muy útil para organizarlos mejor. Se ha implementado el área de Control de Calidad, reduciendo así las fallas de prendas.</p> <p>Han ampliado la diversidad de productos. También implementaron formatos en producción, anteriormente estaban bastante desordenados y no contaban con controles adecuados.</p> <p>Con los cambios realizados se encuentran en capacidad de ofrecer prendas de mejor calidad de exportación y seguir creciendo en la subcontratación.</p> <p>Actualmente exportan a Ecuador.</p>
Lasein	<p>Principalmente fue asesorado en el tema de costos. Se recomendó la reducción en algunas áreas, entre ellas la costura.</p> <p>En general, fue beneficioso porque se mejoraron los tiempos de producción.</p>
Ríos Hermanos	<p>Esta empresa no culminó todas las sesiones.</p> <p>Motivo: Escasez de tiempo. Quedó pendiente para complementar la Asistencia Técnica.</p>

<p><b>Bruzzi</b></p>	<p>La capacitación recibida por el proyecto le ayudó a conocer los puntos flojos que tiene en producción, como el de los tiempos y la estructura de costos.</p>
<p><b>C. Reishe</b></p>	<p>El proyecto le ayudó a darse cuenta de la necesidad de cambiar de local. Actualmente brindan servicio a exportadores, que son cada vez más exigentes en sus requerimientos. Con las instalaciones actuales no disponen de un área adecuado para el control de calidad, ni pueden manejar los procesos de producción como debe de ser.</p>
<p><b>Confecciones J &amp; E</b></p>	<p>Los beneficios se orientaron a la organización de la empresa. Actualmente manejan adecuadamente las fichas técnicas en desarrollo del producto. Han focalizado su atención al área de costos. Van a implementar el área de Control de Calidad.</p> <p>En general, su experiencia fue provechosa y desean continuar con otros programas.</p> <p>En el tema de comercialización de exportación, esta empresa recibió la visita de un importador de Puerto Rico. Se trabajó bastante en la presentación del catálogo, el perfil de la empresa, las cotizaciones de las prendas a ofertar.</p>
<p><b>C y C Inka Cotton</b></p>	<p>Contó con suficiente apoyo en la presentación de su catálogo y en el tema comercial. Actualmente, TOPY TOP quiere cubrir toda su línea, por lo cual están evaluando la posibilidad de trabajar exclusivamente para ellos.</p>
<p><b>Gotex</b></p>	<p>Su participación fue muy beneficiosa, en especial, en la implementación del área de desarrollo del producto, en el tema de tiempos, eficiencias y métodos de trabajo.</p>
<p><b>Industria Internacional del Deporte</b></p>	<p>El proyecto fue de gran ayuda para mejorar en el tema de producción y de costos. El ingeniero que recibió la Asistencia Técnica ya no labora en la empresa.</p> <p>Se le ha brindado un resumen de la Asistencia Técnica a la dueña de la empresa, realizando así la etapa de seguimiento. Se brindó un resumen y algunas recomendaciones para que puedan tener prendas de calidad. Actualmente están exportando a Estados Unidos polos publicitarios, pero les falta mejorar en calidad de confección.</p>

Lorenzotti	Consideró importante su participación en este proyecto, ya que le ha sido de gran ayuda en la implementación en las áreas de control de calidad, apoyo en la gestión empresarial y comercial de exportaciones.
Morotex	Se le ha brindado bastante apoyo en el tema de <i>marketing</i> y en el tema de desarrollo de producto.
Punto Export	Su experiencia fue beneficiosa, ya que se encuentra en la base de datos de subcontratación, ya recibió algunas llamadas para ser subcontratado. Se asesoró principalmente en el tema de eficiencias y tiempos, por lo que los directivos de la empresa tomaron la determinación de dedicarse exclusivamente a la confección de Polos Box, mejorando así los niveles de eficiencia.
Seraldex	Califica de muy beneficiosa su experiencia. Anteriormente no conocían el manejo de los tiempos estándar, ni hallar eficiencias, no manejaban el tema de costos, no conocían cuanto ganaban o perdían. Han implementado el uso de formatos de producción.
Portafolio Textil	Opinó que el proyecto fue provechoso, aunque no se han puesto en práctica muchos de los puntos sugeridos. Esta empresa en proceso de reordenamiento y con las intenciones de ordenarse en las diferentes áreas de la empresa. Actualmente han implementado el uso de las fichas técnicas, la toma de tiempos, la hoja de control de medidas para el control de calidad. Se ha llevado a cabo sesiones de trabajo para resumir lo visto en producción, apoyarlos en la nueva organización que están planteando debido al cambio de local, han contratado recientemente a una persona que se va a hacer cargo de la jefatura de producción. Antes no había un encargado. Se les está brindando asesoría en el tema de organización empresarial.
Confecciones Pullis	El proyecto le apoyó principalmente en manejar la ficha de liquidación de corte y en el tema de desarrollo del producto, también, en la estructura adecuada de costos.

<b>Ichatex</b>	Consideró muy beneficioso el apoyo del proyecto, aunque en la actualidad no puso en práctica todos los puntos tratados, aprovechó la asesoría en el tema de corte, y desarrollo del producto.
<b>Rip Costa</b>	Se benefició del proyecto en los temas de tiempos, eficiencias, implementación de la hoja de la liquidación de corte, métodos de trabajo y el tema de los controles de producción. Reconocen que falta mejorar la implementación de estos y otros puntos, como mejorar el acabado y control de calidad de las prendas que trabaja.
<b>Red Textil</b>	El proyecto los apoyó a organizarse mejor y a tener una perspectiva más amplia, por ello tomaron la decisión de adoptar controles en línea y al final del proceso.
<b>Confecciones Super Nova</b>	Aprovecharon la asesoría para el área de producción, implementando el uso de formatos de control de la producción.
<b>Inversiones Java</b>	Su experiencia fue beneficiosa, aunque no se pusieron en práctica la totalidad de recomendaciones por falta de producción constante.
<b>Almacenes de Moda</b>	Se desarrollaron mejoras en el área productiva. Sin embargo, la empresa ya no cuenta con el personal técnico que fue asistido, salvo en el área directiva.



## Anexo II

### Empresas exportadoras y sus comentarios

Empresas exportadoras	Seguimiento
All Cotton	<p>Empresa exportadora de prendas en tejido de punto. Actualmente las exportaciones mensuales son de aproximadamente 260.000. 30% de su producción es trabajada de manera directa y 70% a través de talleres externos. Cuentan con 15 talleres externos en promedio. Su principal producto son los <i>t-shirts</i>, pero también manejan una pequeña línea <i>box</i>.</p> <p>Han iniciado la evaluación a los talleres del proyecto, a través de visitas.</p>
Copertex	<p>Una de las principales empresas exportadoras de Perú, se dedica a la exportación de prendas en tejido de punto.</p> <p>Actualmente, cuenta con 18 talleres externos, el perfil de esos talleres es de 12 máquinas en adelante.</p> <p>Actualmente trabajan con 3 talleres del listado, les interesa contactarse con otros. Una vez realizado el seguimiento, las empresas GOTEX y CONFECCIONES COTESA van a trabajar con esta empresa.</p> <p>Las exportaciones de esta empresa se sitúan entre 400.000 y 600.000 prendas, de las cuales de 40.000 a 60.000 se confeccionan en los talleres externos.</p>

	<p>Desde abril ya tiene los programas definidos, permitiendo un mejor reparto de la carga de trabajo.</p> <p>Actualmente se encuentra trabajando con una de las empresas del proyecto- SERALDEX- pero ya ha tomado contacto con otras dos como MOROTEX Y COTESA. Por el momento no han programado el trabajo con ellos, pero van a seguir contactándose con otras. Desde abril tienen nuevos programas de trabajo para subcontratar con nuevos talleres del proyecto que ellos calificaran.</p>
<p><b>Jean Export</b></p>	<p>Empresa exportadora y abastecedora del mercado local. Se dedica a producir prendas de algodón en tejido de punto y tejido plano.</p> <p>Jean Export fue la primera empresa interesada en conocer los talleres del proyecto. Su requerimiento ayudó a impulsar la creación de la base de datos, sugiriendo algunas empresas para subcontratación. Se interesaron en dos empresas del listado entregado.</p> <p>La entrega del listado se realizó vía correo electrónico y posteriores visitas de los consultores. Se encuentra evaluando a las empresas del proyecto, pues tiene bastante trabajo a entregar en tela plana.</p>
<p><b>Cotton designs</b></p>	<p>Empresa que se dedica a la exportación de prendas tejidas, a mercados de Estados Unidos y Europa principalmente.</p> <p>Actualmente casi toda la producción la manejan directamente, pero cuentan con algunos talleres que les trabajan en determinados casos.</p> <p>No tienen por el momento ningún programa para ofrecer a talleres que brinden el servicio de confecciones de prendas tejidas. Se les hizo entrega de la relación de tres empresas que trabajan este tipo de prendas.</p>
<p><b>Almeris</b></p>	<p>Empresa que exporta prendas en tejido de punto. Actualmente tienen una relación de 10 empresas que les brindan servicio de confección.</p> <p>Se mostraron muy interesados en sostener una reunión para conocer a los dueños de los talleres del proyecto, esto no se pudo llevar a cabo por problemas de disponibilidad de tiempo, quedando pendiente para una próxima fecha. Se le hizo llegar la base de datos.</p>

<p><b>Hitepima</b></p>	<p>Empresa que se dedica a la exportación y al mercado local. Mostraron bastante interés en formar parte de esta articulación. Se programó una reunión posterior para conocer a los empresarios e intercambiar ideas y conocer el trabajo de cada una de ellas. La reunión se realizó en las instalaciones de ADEX.</p> <p>Maneja directamente 30% de su producción y 70% la trabaja con talleres externos. Su principal producto son los Polos <i>Box</i> y los <i>t-shirts</i>.</p> <p>La exportación mensual promedio es de 100.000 prendas.</p> <p>En la reunión sostenida en ADEX, mostraron interés en visitar y evaluar a las empresas del proyecto, manifestando que se encuentran en capacidad de ofrecer un apoyo técnico, financiero y de capacitación al personal.</p> <p>Actualmente, tienen encargos para empresas que trabajan ropa interior, un producto que requiere de máquinas especiales. En el proyecto no hay empresas que cuenten con esos equipos.</p> <p>En su línea de polos hay interés, por lo cual entrará en contacto con las empresas del proyecto. La empresa del proyecto TEXTILES JOC realizó una visita para conocer las instalaciones de la planta HITEPIMA y replicar métodos o formas de trabajo de esta empresa exportadora.</p>
<p><b>Servitejo</b></p>	<p>Empresa exportadora de prendas en tejido de punto.</p> <p>Actualmente tienen una relación de 15 talleres externos, con los que constantemente trabajan.</p> <p>Se mostraron interesados en conocer la base de datos, se coordinó una reunión en ADEX pero no fue posible, por falta de disponibilidad de tiempo en el último momento, quedando pendiente el encuentro con los empresarios para una siguiente fecha. Tienen muchos embarques pendientes y se encuentran en apuros con la producción. Se les hizo llegar la base de datos.</p>

<p><b>Belcorp</b></p>	<p>Tiene interés de encontrar empresas que puedan trabajar productos, desde el hilado hasta el acabado de la prenda final. Ellos realizan compras locales a empresas que tengan un promedio superior a 40 máquinas y comparan, aspectos como la materia prima, la mano de obra, etc. Necesitan empresas con respaldo financiero, que puedan responder a estos pedidos con las exigencias de un cliente americano: fechas de entrega puntuales y control de calidad riguroso.</p> <p>Desde mayo, se han puesto en contacto con las empresas más grandes del proyecto en tela de punto para evaluar y examinar la posibilidad de definir cargas de trabajo.</p>
<p><b>Ritzi</b></p>	<p>Exportadores de prendas en tejido de punto y tela plan. Las prendas de tejido de punto son trabajadas por ellos y las prendas de tela plana a través de talleres externos y también directamente.</p> <p>Ritzi también produce para el mercado local, el cual representa 60% y la exportación 40%. Facturan aproximadamente \$100,000 en promedio.</p> <p>Tomarán contacto con empresas del listado.</p> <p>Ha tomado contacto con PUNTO EXPORT, con ellos piensan trabajar un programa de tres meses, pero le interesan sólo talleres grandes.</p> <p>A partir de la tercera semana de abril contactará con otras.</p>
<p><b>Confecciones San Antonio</b></p>	<p>Empresa que se dedica a la exportación de prendas de tejido de punto y tela plana. 90% de su producción la trabajan de manera directa y 10% a través de talleres externos. Exportan a Estados Unidos.</p> <p>Su programa para marzo es de 50.000 prendas, de las cuales 10.000 serán enviadas a los talleres externos. También mostraron interés en evaluar y visitar los talleres del listado del proyecto.</p> <p>Actualmente trabajan con 3 talleres externos.</p> <p>Se comunicaron con las empresas del listado, pero todas estaban con carga de trabajo y no podían cubrir el pedido.</p> <p>Desde el mes de mayo han retomado contacto.</p>

Bugui	<p>Empresa que trabaja prendas en tejido de punto y tela plana. Es una marca posicionada en el mercado local de prendas para niñas.</p> <p>Bugui también se dedica a la exportación. La exportación promedio mensual es de 4.000 prendas.</p> <p>Van a visitar y evaluar talleres del listado entregado.</p> <p>Han tenido muchos problemas de atrasos de fechas de entrega de exportación, por lo que no han concretado operaciones con las empresas del proyecto. En el mes de mayo retomaron las acciones de subcontratación con las empresas del proyecto.</p>
Lives	<p>Se le hizo entrega del listado de empresas calificados.</p> <p>Lives se encontraba con el apuro de entregar una carga de trabajo de 20.000 <i>t-shirts</i>. Para realizar 1.000 diarios, se realizó el seguimiento a través de llamadas telefónicas a las empresas que podrían cumplir estas demandas y comunicó a la señora Cecilia Llosa cuáles eran los talleres que podrían trabajar este producto.</p> <p>Ya empezaron a contactarse con algunas empresas del proyecto para programas de <i>t-shirts</i>, algunas de las cuales no tenían disponibilidad para cubrir estas demandas.</p>
Topy Top	<p>Es una de las principales empresas exportadoras de prendas de vestir de Perú. Exporta prendas en tejido de punto, actualmente trabajan con GOTEX y con 12 empresas para la exportación y 12 para el mercado local.</p> <p>Han realizado la visita de evaluación a la empresa MOROTEX, y le iban a entregar carga en esa semana.</p> <p>Calificaron de valiosa la lista entregada, ya que han tenido problema de incumplimiento con algunos talleres.</p> <p>Están interesados en seguir apoyando el proyecto.</p> <p>Están evaluando nuevo contactos.</p>
Full Cotton Franky & Ricky	<p>Es una de los principales grupos exportadores de Perú. Todas las empresas se dedican a exportar prendas en tela de punto y</p>

Textil Camones

Cofaco

Corporación del Pilar

fueron convocadas a una reunión en ADEX. Se realizó una reunión con la empresa exportadora HITEPIMA y las empresas calificadas del proyecto, con la finalidad de intercambiar ideas y que la empresa exportadora conociera a cada uno de los pequeños empresarios. Las empresas del proyecto que estuvieron presentes son:

- B & O negocios
- Industria Internacional del deporte
- Jumesa
- MG confecciones
- Morotex
- Seraldex
- Textiles Joc
- Ríos y Hermanos
- Punto Export

Cada una de ellas se presentó detallando su experiencia en las confecciones y haciendo llegar su perfil a la empresa exportadora.

Después de la reunión con HITEPIMA, se hizo contacto con las exportadoras, con la finalidad de realizar una presentación de todos los jefes de talleres externos, tanto de estas empresas y como de las participantes en el proyecto.

Esta reunión fue muy enriquecedora pues se dieron a conocer los objetivos concretos de la articulación.

Las empresas exportadoras realizaron una presentación, en la cual resumieron los requisitos que debe tener cada taller externo, lo que esperan de ellos. A su vez los talleres del proyecto explicaron sus experiencias y manifestaron lo que ellos también esperan de aquellas empresas que les dan trabajo para hacerlos más productivos y crecer más.

Las empresas del proyecto expusieron sus necesidades y manifestaron interés en una asesoría para la mejora de los procesos productivos. Posteriormente, los exportadores han continuado el contacto directo con los subcontratistas.

Este libro se terminó de imprimir  
en los talleres de Panamericana  
Formas e Impresos, Bogotá, Colombia,  
en octubre de 2008.

