

**APOYO AL DESARROLLO ECONÓMICO PRODUCTIVO
Y SOPORTE EMPRESARIAL EN ZONAS
MARGINALES DE LIMA:
IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO CAM1**

William Muñoz Marticorena

Introducción

Hemos considerado pertinente presentar la experiencia del proyecto Comunidad Autónoma de Madrid 1 (CAM1), primera iniciativa de desarrollo económico que la Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS) realizó a través de su Centro de Asesoría Empresarial (CEASE), ya que muestra nítidamente el espíritu que está detrás de todas las obras que intentamos realizar, obras centradas en la persona humana, sus valores y sus posibilidades, así como en lo real y tangible de nuestra visión y nuestros vínculos con la sociedad y su destino. Es esta experiencia, efectivamente, la primera acción; sin embargo, esta ha de marcar a las demás y, en general, a toda nuestra comunidad universitaria, mostrando a la colectividad que nuestros proyectos expresan en hechos concretos las propuestas conceptuales que compartimos en las aulas.

1. Presentación institucional

La UCSS desde el comienzo de sus operaciones, abril del año 2000, intenta formar hombres libres preparados para afrontar el reto de responder a problemas y exigencias de la realidad. Para lograr este objetivo, no se limitará a la formación académica, sino que promoverá el fortalecimiento del tejido social del cono norte de Lima. Así, en agosto del mismo año, abre el CEASE, que tendría que responder, desde sus inicios, a las demandas de un universo de microempresas y a los requerimientos de más de un millón de jóvenes que claman por *competitividad, empleo y valores*.

1.1. Recursos

El principal recurso de una universidad es su comunidad de docentes y alumnos. En particular, la UCSS cuenta con dos Facultades, una de Ciencias Económicas y otra de Educación, ambas dotadas de equipos de docentes con experiencia académica y profesional. Los estudiantes son vecinos representativos del Cono Norte de Lima: provienen de hogares con limitaciones económicas y formativas; sin embargo, apuestan por su proyecto educativo en la UCSS. Ambos actores, docentes y alumnos, miran con responsabilidad los problemas que aquejan al resto de pobladores de la zona y, con facilidad, comprometen sus capacidades en los distintos proyectos que la universidad formula para atenuar y corregir las dificultades económicas, sociales y morales.

Destaca también el rol del Gran Canciller de la Universidad, el Obispo de la Diócesis de Carabayllo (el Obispo del Cono Norte de Lima), principal promotor de la UCSS y líder de una feligresía comprendida por 41 parroquias en una zona con más de dos millones de habitantes. El Cono

Norte nace hace más de cuarenta años atrás, y la iglesia fue determinante en su crecimiento y organización. Alrededor de sus parroquias se desarrollaron actividades económicas como pequeños talleres, centros de capacitación, cooperativas, centros de salud, centros educativos y otras actividades no lucrativas.

Constituye también un recurso el acceso a esta red de actividades económicas vinculadas a las parroquias, donde se ubican no solo laicos, sino, además, religiosas y religiosos con espíritu empresarial, quienes, apoyados por los proyectos de la universidad, serán los principales protagonistas del cambio económico y social en esta parte de Lima.

Otro recurso importante de la UCSS es su enfoque estratégico, que permite alinear tanto las decisiones y políticas de su alta dirección, así como los programas y actividades de los responsables de proyectos con los objetivos de largo plazo expresados en términos de desarrollo y equidad.

1.2. Propuesta

Nuestra universidad pretende *fortalecer* el tejido económico y social en su ámbito de influencia. Previamente, se identificaron algunos sectores «dinámicos», denominados así por su mayor nivel de capitalización, mejor dirección, capacidad de generar empleos y posibilidad de desarrollo de nuevos mercados. Estos son los sectores de metalmecánica, confecciones, carpintería, calzado, planchado y pintura, y agroindustria. En ellos se busca fomentar la asociatividad, integrarlos a cadenas productivas y articularlos con las grandes y medianas empresas de manera que se propicie una transferencia tecnológica, mejora de procesos y financiación.

Se trata de potenciar la oferta existente, hacerla innovadora y mejorar su gestión: así lograremos mayores beneficios para los microempresarios y empleo para los jóvenes.

Se seleccionó al sector confecciones para la intervención por tratarse de un sector donde el Perú tiene potencial para transformar las ventajas comparativas que posee en fibras y mano de obra en ventajas competitivas; ya que este sector es altamente intensivo en mano de obra, principalmente femenina y juvenil.

El proyecto, mediante el apoyo al taller de confecciones Santa Fe (ubicado en la zona urbano-marginal de Collique, distrito de Comas), buscó desarrollar actividades formativas y una mejora productiva que posibiliten un incremento tanto en los niveles de producción como en el nivel de empleo.

1.3. Algunas alianzas

Poner en marcha un proyecto con alto componente técnico exigió el desarrollo de vínculos y relaciones con grandes y medianas empresas del sector, así como con especialistas y profesionales de nivel, entre los que podríamos citar a las empresas Textil San Cristóbal, Nettelco, Textil La Mar y a los ingenieros Ricardo Gómez y Fernando Rosales, dos de los mejores profesionales en operaciones de confecciones del país. Fue muy importante también la relación con el padre Claudio Chouniard, de los clérigos de San Viator, responsable del Taller Santa Fe, quien apostó por el proyecto y puso a disposición su infraestructura y organización. Finalmente, destacamos la función del Centro de Estudios y Solidaridad con América Latina (CESAL) y de la Comunidad Autónoma de Madrid (CAM) como facilitadores y proveedores que auspiciaron con generosidad y flexibilidad esta iniciativa.

1.4. Relevancia de la intervención

Se han identificado más de mil unidades productivas de confecciones en el Cono Norte de Lima, cerca de un 90% de ellas son microempresas y adolecen de dificultades para alcanzar estándares de productividad y calidad, así como de acceso a mercados sofisticados. Por ello, la iniciativa en el Taller Santa Fe pretende ser no solo una experiencia, sino una estrategia que posibilite definir una ruta de crecimiento y una ruptura con el estancamiento.

2. Metodología

Por medio de los siguientes componentes: soporte empresarial y comercial, y desarrollo económico productivo, el proyecto encara tanto las necesidades de mejora en capacidades y procesos del taller, así como la preparación de jóvenes para su inserción laboral como maquinistas especializados en plantas industriales de confecciones de prendas de vestir.

2.1. Desarrollo económico productivo

Se transformó el pequeño Taller Santa Fe en un centro de formación y producción en confecciones para capacitar técnicamente a jóvenes que no tienen posibilidades de acceder a una formación profesional y, de esta forma, como objetivo final, insertarlos laboralmente en una pequeña, mediana o gran empresa o brindarles las habilidades para que creen su propia unidad productiva rentable.

Asimismo, este centro se constituirá en una entidad local que estimulará a los microempresarios a orientarse hacia el trabajo asociativo con las medianas y

grandes empresas que operan en el sector. Estas últimas empresas demandan habitualmente personal técnico especializado en oficios específicos, y servicios de costura y acabados dentro de sus procesos productivos. Las microempresas, individualmente y con los estándares actuales, no pueden asumir pedidos de exportación directos por su falta de acceso a información, por su baja calidad y productividad, por sus pobres capacidades de financiación y comercialización.

2.2. Soporte empresarial y comercial

Nos propusimos estudiar con profundidad las necesidades técnicas de los pequeños productores del sector, así como las barreras estructurales para el crecimiento productivo y asociatividad entre ellos. Para ello, se realizó una investigación sobre las potencialidades del sector confecciones, sus posibilidades de articulación y desarrollo tanto de las relaciones comerciales como laborales entre las pequeñas y grandes empresas. Esto se realizó mediante contactos directos y presentación del proyecto a empresas del sector, muchas de las cuales estuvieron interesadas en demandar mano de obra calificada y servicios de confecciones mediante subcontrata.

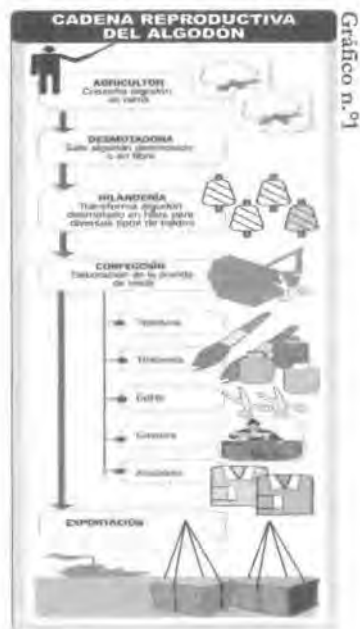
Con la finalidad de sensibilizar e informar a los microempresarios y emprendedores del sector se desarrollaron eventos y jornadas de capacitación. Finalmente, se desarrolló un *software* para el control de la producción y eficiencias en los pequeños talleres.

2.2.1. La oportunidad

El Perú posee una milenaria tradición textil que se remonta a épocas preincas. Las culturas Paracas y Chancay fueron dos exponentes de

calidad en el tejido, manejo de la fibra y del teñido. En lo que se refiere a fibra de algodón, existen dos variedades importantes: la pima (de fibra extralarga), que crece en la zona norte del país, y la Tangüis (de fibra larga), que crece, principalmente, en Ica y Lima. Las zonas andinas de Ayacucho, Huancavelica, Cusco y Puno albergan el 80% de la población mundial de alpacas y el 60% de vicuñas, ambas especies son poseedoras de fibras finas y cotizadas.

El mercado americano es el principal destino de nuestras exportaciones y, a diferencia de México y el Caribe, que desarrollan operaciones de maquilado, es decir, solo de costura, las plantas peruanas desarrollan toda la cadena, dado que las principales empresas peruanas están integradas verticalmente desde el proceso de la hilatura hasta la confección, como se aprecia en el gráfico n.º 1:



Así, las exportaciones de prendas de vestir han pasado de ser del orden de los 80 millones de dólares a inicios de los noventa a más de 450 millones de dólares en el año 2000, y representan el 25% del total de las exportaciones no tradicionales y el 7.3% del total exportado por el país en ese año. El destino principal de estas exportaciones son los Estados Unidos, hacia donde se envió casi el 80% de las exportaciones de confecciones peruanas en el año 2000, cuyo principal producto fueron los *T-shirts* de algodón.

Por otro lado, la industria peruana de la confección se destaca por estar altamente integrada, dado que se produce en el país desde el algodón hasta las prendas terminadas, a diferencia de México y los países del Caribe, en donde la maquila se ha desarrollado fuertemente en los últimos años, lo que constituye competencia directa a las exportaciones peruanas en el mercado americano. En el caso peruano, tanto las grandes como las medianas empresas del país destinan una parte importante de su producción al mercado externo; entre las más grandes, sobre todo, existe una plena integración vertical en el proceso de producción, que va desde la compra del hilo hasta el empaquetado del producto final.

2.3. Equipamiento

El Taller Santa Fe, hasta febrero de 2002, contaba con 32 máquinas y proyectaba tener 41; presentaba una capacidad de 4000 prendas como máximo y 800 prendas mensuales como mínimo. Actualmente, cuenta con 60 máquinas, de las que solo utilizan en promedio 24, ya que todavía no han desarrollado una producción a plena capacidad; y están en la etapa de capacitación de costureras con la finalidad de poder operar a mayor capacidad en el corto plazo. La producción promedio actual es de 500 prendas diarias en *T-shirt*,

sin embargo, su capacidad potencial debería ser como mínimo el doble una vez que dispongan de las costureras capacitadas.

La UCSS cuenta desde su creación con instalaciones adecuadas para el desenvolvimiento apropiado de los cursos: aulas, carpetas, equipos multimedia; asimismo, cuenta con una plana docente especializada en gestión empresarial e informática; sin embargo, una debilidad identificada es la limitación para disponer de docentes o especialistas en mejora de procesos. Esto ha sido superado gracias al apoyo brindado por las empresas medianas y grandes del sector, que han contribuido con los criterios técnicos necesarios para la orientación del proyecto.

3. Estrategia de intervención

Las posibilidades de crecimiento y desarrollo del Perú pasan por la necesidad de promover aquellos sectores productivos de base tecnológica que permitan que gran parte del valor añadido se quede dentro del país. Este es el caso del sector de confecciones que, adicionalmente, es intensivo en el uso de la mano de obra juvenil y femenina.

El Perú exporta 500 millones de dólares anuales en confecciones, el 70% dirigido a Estados Unidos, que es el principal mercado de prendas de vestir en el mundo (171 mil millones de dólares en el 2001).

Las oportunidades que brinda el Acuerdo de Preferencias Arancelarias Andinas (APTDEA) son atractivas en tanto facilitan un acceso con arancel cero al mercado norteamericano; sin embargo, se requieren medidas como inversiones en plantas de hilatura y teñido, mayor articulación entre las pequeñas y grandes empresas, capacitación de la mano de obra operaria y de directivos para el sector a fin de consolidarlo y expandirlo. Además, la vigencia de

estas preferencias, solo hasta el 2006 y con carácter de no renovables, no incentiva las inversiones de largo plazo que serían necesarias para concretar el incremento de la capacidad de producción que permita mayores volúmenes exportables. Otra amenaza en el mediano plazo tiene que ver con el hecho de que en enero de 2005 vence el Acuerdo Multifibras, mediante el que se asignaban cuotas a países con mucho potencial exportador en textiles, como China, estos podrían invadir con sus productos el atractivo mercado americano.

Ante estos desafíos, el Perú debería definir un posicionamiento y explotar sus ventajas con respecto a sus principales competidores:

- Producción de productos de alto valor
- Integración de la cadena textil
- Provisión de servicio *full package*
- Calidad del algodón
- Cercanía del mercado EE.UU.
- Diversificar su oferta
- Explorar nuevos mercados, segmentos y clientes
- Prendas complejas, ventas por catálogo
- Responsabilizarse de la preproducción

Las perspectivas para el mediano plazo son de un crecimiento anual potencial de exportaciones de prendas superior al 20%. Se deberá resolver los cuellos de botella, desarrollar nuevos mercados, diferenciarse y acceder a segmentos de mayor valor.

3.1. Asociatividad, *clusters* textiles y articulación productiva

A la fecha, han sido, mayoritariamente, las grandes empresas las que han aprovechado estas oportunidades, pero sus posibilidades de maximizar sus ingresos se ven limitadas por el requerimiento de inversiones que no podrán asumir porque la mayoría de ellas están sobreendeudadas. De este modo, solo articulándose estas con redes de pequeñas empresas competitivas podrían encarar, en mejores condiciones, las nuevas demandas de producción. Esto conviene a la gran empresa porque le permite concentrarse en procesos de mayor valor agregado, reduce sus costos fijos, gana capacidad y flexibilidad; y a la pequeña empresa porque recibe una transferencia tecnológica, accede indirectamente al mercado internacional, recibe financiación y mejora sus procesos; es decir, una solución *gana-gana*.

Entonces, formar redes de pequeñas empresas competitivas se convierte en parte de la solución al problema del desarrollo del sector de confecciones, esto no es tan fácil, ya que la mayoría de las PYME tienen limitaciones en sus procesos productivos y en su dotación de factores, especialmente de equipos y mano de obra especializada. Existe desconfianza y poca innovación. Surge, entonces, como una posibilidad, desarrollar políticas y acciones que incentiven la asociación de los pequeños productores en búsqueda del objetivo común de exportar y mejorar sus eficiencias. Este será un proceso que, acompañado adecuadamente por proyectos que prioricen la mejora productiva y la formación, logrará progresivamente incrementar la competitividad de las PYME y la calidad de sus relaciones. El objetivo final de política será desarrollar un *cluster* textil donde se encuentren los principales actores, como las grandes empresas, las pequeñas, los proveedores de insumos y servicios, la academia, las instituciones públicas, entre otros, y que, en forma

conjunta, desarrollen relaciones comerciales con otras redes y corporaciones globales. En otros términos, se trataría de identificar zonas geográficas determinadas con condiciones de albergar a todos estos actores y donde desarrollarían una dinámica económica y social de formación de una estructura productiva que posea una constante interrelación entre los actores que se aglomeran. Un requisito fundamental es que existan externalidades pecunarias e innovación constante.

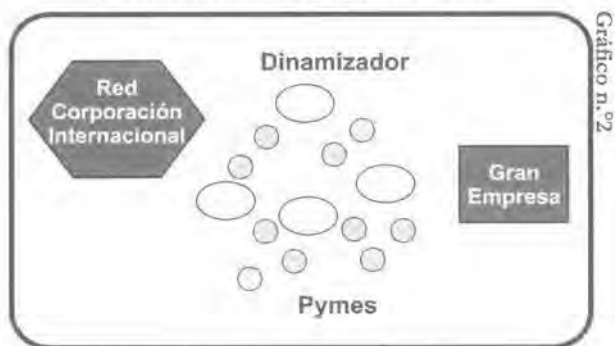
3.2. La estrategia en el Cono Norte

En el Cono Norte de Lima, existen más de mil pequeñas empresas de confecciones, dentro de las cuales podemos identificar algunas más capitalizadas y mejor gestionadas que las demás. Este es el caso del Taller Santa Fe, que tiene un mayor número de máquinas que una empresa pequeña en promedio y está mejor gestionada. La estrategia planteada propone identificar aquellas empresas «campeonas» o «dinamizadoras», fortalecerlas con una propuesta formativa productiva que permita no solamente dotar de equipos de mayor tecnología a la unidad productiva, sino de mano de obra calificada. De esta forma, transformamos una PYME ineficiente en una entidad competitiva; esta empresa generaría eslabonamientos con las más pequeñas y propiciaría relaciones virtuosas por medio del préstamo de equipos y entregando mano de obra especializada. El otro componente del proyecto, el soporte empresarial y comercial, pretende generar externalidades positivas a las pequeñas empresas de manera que valoren y se involucren en propuestas de asociatividad y mejora continuas.

Como muestra el gráfico n.º 2, se pretende desarrollar relaciones entre las grandes empresas y las dinamizadoras. Estas han de materializarse

por medio de la subcontrata y el suministro de mano de obra calificada para la costura. Un impacto indirecto de esta relación sería la nueva relación que puede desarrollar la empresa dinamizadora con el resto de las PYME más pequeñas facilitándoles equipos y mano de obra especializada. Fases siguientes de esta estrategia tendrían que ver con replicar la experiencia validada en este proyecto con otras empresas dinamizadoras y, en una etapa aun posterior, con intentar que la red fortalecida, y con mayor competitividad, intente desarrollar relaciones directas con empresas o redes internacionales.

ESTRATEGIA EN EL CONO NORTE



4. Resultados cuantitativos del proyecto

Los logros cuantitativos del proyecto se pueden expresar en el total de alumnos capacitados e insertados laboralmente, los contactos comerciales promovidos, las coordinaciones con grandes y medianas empresas, y otras actividades vinculadas.

4.1. Alumnos

De los 124 alumnos que egresaron, el 62.1% fue absorbido laboralmente por diferentes empresas, grandes y medianas, del sector; el 8 % es microempresario y el 29.8% no está trabajando en lo que fue capacitado o no está trabajando por diferentes motivos.

CUADRO DE RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN

Periodos de capacitación	Alumnos postulantes	Alumnos ingresantes	Alumnos graduados	Alumnos empleados	Microempresa
Primer curso: Abr. - junio 2002	27	16	16	12	1
Segundo curso: Jul. - sep. 2002	45	20	20	15	2
Tercer curso: Oct. - dic. 2002	70	22	17	15	2
Cuarto curso: Ene. - marzo 2003	57	46	34	21	3
Quinto curso: Abr. - junio 2003	46	37	37	14	2
TOTAL	245	141	124	77	10

Índice de empleabilidad (%)	62
Capacitación técnica (%)	87.9

Índice de microempresarios	8
----------------------------	---

4.2. Contactos comerciales

Microempresas que han logrado articularse con las grandes empresas:

1. Microempresa Raúl Vásquez Cevallos, ubicada en la segunda zona de Collique, Comas. Trabajó en el año 2002 brindando el servicio de confección de prendas para exportación a dos empresas grandes:

- Allcotton, a cargo del ingeniero Marcelo Rodríguez (Gerente de Producción de la Empresa).
- Livees S. A. P., a cargo de la ingeniera Beatriz Chávez (Gerente de Producción de la Empresa).

2. Taller Santa Fe, ubicado en la tercera zona de Collique, Comas. Trabajó con las siguientes empresas:

- La Victoria S. A., a cargo de Mario Fioco (propietario).
- Allcotton, a cargo del ingeniero Marcelo Rodríguez (Gerente de Producción).
- Textil La Mar, a cargo del ingeniero Fernando Rosales (Gerente de Producción).
- Nexxus, a cargo del ingeniero Jorge Canales (dueño).
- Aaron, a cargo del ingeniero Carlos Vargas (Gerente de Producción).
- Copacabana, a cargo de Marlene Chauca (propietaria).
- Livees S. A. P., a cargo de la ingeniera Beatriz Chávez (Gerente de Producción).

3. Casa Betania, microempresa que fue contactada con el Taller Santa Fe para atender pedidos de Italia.

4.3. Contacto con empresas para la inserción laboral de los alumnos egresados

Progresivamente, de promoción en promoción, hemos ido desarrollando contactos con diferentes empresas del sector confecciones. Este es el caso

de los contactos realizados con Textil San Cristóbal, Cotton Knitt, Topy Top, entre las principales.

5. Inserción de los alumnos en pequeñas, medianas y grandes empresas del sector confecciones

Las empresas que acogieron desde abril hasta diciembre a nuestros alumnos de los tres grupos son las siguientes: Punto Export S.A., Orpi Confecciones, Extesa, Taller Santa Fe, Confecciones ECORPINDEL, La Victoria S.A., Confecciones Aaron S.A., Lima Garment, Incotex, Perú Fashion.

Asimismo, los alumnos de las últimas promociones (2003) fueron absorbidos por las siguientes empresas: Taller Santa Fe, Punto Export S.A., Orpi Confecciones, Nettalco, Tiara.

CUADRO DE EMPRESAS CONTRATANTES

Curso	Alumnos graduados	Contacto con empresas		Microempresarios
		Empresa	Alumnos	
Abr. - jun. 2002	16	Punto Export	2	1
		Orpi Confecciones	1	
		Extesa	1	
		Taller Santa Fe	9	
		Total	13	

APOYO AL DESARROLLO ECONÓMICO PRODUCTIVO Y SOPORTE EMPRESARIAL EN ZONAS MARGINALES DE LIMA: IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO CAMI

Curso	Alumnos graduados	Contacto con empresas		Microempresarios
		Empresa	Alumnos	
Jul. - sep. 2002	20	Confecciones Escorpindel	1	2
		Punto Expor S.A	4	
		La Victoria Fabrica de Tejidos de Punto S.A.C	2	
		Extesa	1	
		Taller Santa Fe	6	
		Total	14	

Curso	Alumnos graduados	Contacto con empresas		Microempresarios
		Empresa	Alumnos	
Ene. - mar. 2003	34	Taller Santa Fe	8	3
		Punto Export	2	
		Orpi Confecciones	8	
		Nettaleo	3	
		Total	21	

En total se han graduado 124 alumnos, 77 de ellos han sido absorbidos por empresas del sector, 10 tienen su propia empresa y 37 no han sido colocados, pues cumplen con el nivel necesario para ser colocados en una de las empresas del sector.

Curso	Alumnos graduados	Contacto con empresas		Microempresarios
		Empresa	Alumnos	
Oct. - dic. 2002	17	Lima Garment	2	2
		Punto Export S.A		
		La Victoria Fabrica de Tejidos de Punto S.A.C	5	
			3	
		Incotex	1	
		Perú Fashion	1	
		Taller Santa Fe	3	
Total	14			

Curso	Alumnos graduados	Contacto con empresas		Microempresarios
		Empresa	Alumnos	
Abr. - jun. 2003	38	Punto Export	3	2
		Taller Santa Fe	4	
		Tiara	2	
		Otros	5	
		Total	14	

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

- El sector confecciones posee un alto potencial para promover el desarrollo y crecimiento del país.
- La vigencia hasta el 2006 del APTDEA es una oportunidad para incrementar nuestra participación en el principal mercado de prendas de vestir, pero

dada su condición de no renovable al 2006 y el término del Acuerdo Multifibras, que liberará de cuotas a China, ambos factores se presentan como serias amenazas que exigen decisiones y políticas para posicionar adecuadamente al Perú en el mercado textil utilizando sus ventajas diferenciales y capacidad para atender demandas sofisticadas.

- Una posibilidad para aprovechar mejor las oportunidades de APTDEA exige una articulación entre las pequeñas y grandes empresas; previamente, estas pequeñas unidades productivas deberían haber desarrollado un mínimo nivel de productividad y de gestión empresarial.
- El Cono Norte de Lima alberga a más de mil pequeñas empresas de confecciones. Existen empresas pequeñas más capitalizadas y mejor gestionadas que las demás. El proyecto de la UCSS propone promover el fortalecimiento de estas empresas denominadas «campeonas» o «dinamizadoras», las que serían apoyadas también para relacionarse con las grandes empresas, iniciar procesos de transferencia y, posteriormente, apoyar a las más pequeñas a través de préstamo de equipos de mayor tecnología y suministro de mano de obra especializada.
- El fortalecimiento del Taller Santa Fe corresponde al componente de desarrollo productivo-formativo; comprende la adquisición de equipos de alta tecnología para mejorar la capacidad productiva y elevar el nivel del entrenamiento de la mano de obra con métodos, con mejores prácticas de las grandes empresas y con instructores experimentados.
- El componente de soporte empresarial y comercial buscó profundizar el conocimiento de las PYME del sector en el Cono Norte destacando las barreras estructurales para el desarrollo de la asociatividad y crecimiento de sus empresas. Se organizaron seminarios y cursos orientados a sensibilizar e ilustrar a los microempresarios y emprendedores sobre la potencialidad de

las articulaciones con las grandes empresas y los beneficios de una mayor competitividad.

- El desarrollo de un *software* para el control de la producción tuvo como objetivo brindar un instrumento para desarrollar un eficiente monitoreo de las producciones de subcontrata y mejorar la planificación, respuesta rápida y aprovechamiento de la capacidad.

6.2. Recomendaciones

- Es importante destacar el papel de la dirección técnica, ya que en esta primera experiencia, para el logro de los objetivos, fue trascendente la propuesta formativa, el diseño y las recomendaciones de adquisición de equipos y materiales brindados por los consultores externos, importantes gerentes de operaciones de las principales empresas de confecciones del Perú. Sin embargo, esta consultoría no pudo acompañarnos con la frecuencia necesaria para asegurar mejores resultados en los indicadores de mejora productiva del taller. Consideramos que podríamos haber logrado acelerar el uso óptimo del total de la capacidad instalada del taller y, por consiguiente, un mayor empleo para jóvenes y mejores resultados económicos, si se hubiera utilizado con mayor intensidad la consultoría externa para reforzar la producción.
- El proyecto CAM1, como se aprecia en el gráfico n.º 2, ha intentado acercar a las grandes empresas con una unidad «dinamizadora» potenciándola y haciéndola más competitiva. Sería conveniente que posteriores iniciativas continúen desarrollando la estrategia que en el mediano plazo sentaría las bases para la configuración de un *cluster* textil.
- En esta línea, las investigaciones contempladas en el proyecto CAM2 intentan profundizar el conocimiento de las oportunidades internacionales

mediante el estudio de las posibilidades de internacionalización del sector textil. En otro estudio sobre los conglomerados económicos, ha de evaluarse al sector de confecciones, entre otros, identificando la calidad de las relaciones entre sus pequeñas empresas, los niveles de innovación y factibilidad de desarrollo de asociatividad y *clusters* de firmas.

- El proyecto CAM3 (que ha de intervenir sobre otra pequeña unidad dinamizadora de confecciones, Presentación de María) debería alinearse en la formulación de su propuesta formativa con las acciones y políticas desarrolladas y validadas en el proyecto CAM1.
- Como se puede apreciar, se ha configurado una plataforma estratégica que puede servir para soportar un sinnúmero de iniciativas complementarias que contribuyan en crear externalidades y que promuevan la asociatividad entre los actores de este sector tan dinámico y de mucho potencial.