

# 2015

## FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DE CONFECCIÓN TEXTILES DEL DISTRITO DE CAYMA – AREQUIPA



Perú.  
conecta**DEL**

**COPEME**

Consortio de organizaciones privadas de  
promoción al desarrollo de la micro y pequeña empresa



SUIZA+PERÚ  
**PAZPERÚ**  
Por la sonrisa de los niños



Juan Carlos Portillos  
Estudio de Caso

**ESTUDIO DEL CASO DE LA EXPERIENCIA EN DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL  
PARA  
FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DE CONFECCIÓN TEXTILES  
DEL DISTRITO DE CAYMA – AREQUIPA**



**AREQUIPA – 2015**

## INTRODUCCION

El presente documento ha sido elaborado en el marco de que la Municipalidad distrital de Cayma, tiene como objetivo sistematizar la experiencia del proyecto “*FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DE CONFECCIÓN TEXTILES DEL DISTRITO DE CAYMA*”, que busca fortalecer la productividad y competitividad del sector textil dentro del territorio del distrito de Cayma y así contribuir al desarrollo económico territorial.

El propósito del desarrollo económico territorial (DET) del distrito de Cayma es fortalecer la capacidad económica del sector confección textil y gastronómica del distrito a nivel provincial para mejorar su futuro económico y la calidad de vida para todas las unidades económicas.

Con la experiencia del proyecto el desarrollo económico del territorio fue un proceso mediante el cual el municipio con recursos propios, aliados como la *ONG Paz Perú* y el *Programa ConectaDEL* han logrado financiar servicios como capacitaciones, asistencias, pasantías, estudios que permitan mejorar las competencias del sector textil del distrito de Cayma mediante la formación de una Red Empresarial en aspectos de producción, articulación al mercado, gestión empresarial y soporte institucional.

El presente estudio muestra el contexto en que se desarrollo la experiencia, la participación de aliados, el proceso del la experiencia y resultados y lecciones aprendidas.

## 1. Descripción del contexto de la iniciativa DET:

### a. Marco general de descentralización en el país. Contexto legal y jurídico. Marco regulatorio.

El distrito de Cayma tiene un territorio amplio y una densidad poblacional creciente que tiene una dinámica social, económica y territorial dinámica, se divide en territorio en dos partes, Cayma parte baja que es zona que conserva la parte tradicional del distrito y la parte alta zonas nuevas mucho de ellas desarrolladas por invasiones en periodos de gobiernos anteriores.

Para la gobernabilidad del distrito de Cayma un distrito de territorio amplio con una población creciente y con un dinamismo acelerado no basta las funciones municipales distritales, se cuenta con plan concertado y se está en proceso de desarrollo de estrategias para el desarrollo de sectores productivos que afianzaran el desarrollo económico local territorial.

Marco jurídico:

- En junio del año 2002 ha sido aprobado la Ley N° 27783 – Ley de Bases de la Descentralización a partir del cual se dio la nueva Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y la nueva Ley Orgánica de Municipalidades, transfiriéndoles competencias compartidas y exclusivas.
- La asignación del Canon Minero 2012.
- En el año 2012 se reglamenta la Ley 29337 Ley de Apoyo a la Competitividad Productiva – PROCOMPITE, que permite a los gobiernos locales asignar de hasta el 10% de su presupuesto de inversiones para financiar planes de negocios a organizaciones, lo que anteriormente era atendido por los famosos proyectos SNIP productivos que en su mayoría contaban con más presupuesto al 10% permitido.

### b. Gestión pública territorial. Áreas y programas de intervención. Compromiso con la sustentabilidad ambiental.

El distrito de Cayma pertenecen a la provincia de Arequipa se caracteriza por encontrarse a en los 2,403 m.s.n.m. siendo sierra baja de Arequipa, su población es principalmente migratoria de las partes altas de Arequipa como Caylloma, Castilla y Cotahuasi y de otros departamentos como Cusco, Abancay y Puno, siendo su población bilingüe castellano y quechua. Cayma está dividida territorialmente en dos partes parte, baja y parte alta. La parte baja conformada por la zona urbana, comercial y el pueblo tradicional y la parte alta conformada por los pueblos jóvenes siendo la mayor parte de la población del distrito y que se encuentra en un proceso de crecimiento. La municipalidad de Cayma tiene presencia y permanencia en su territorio.

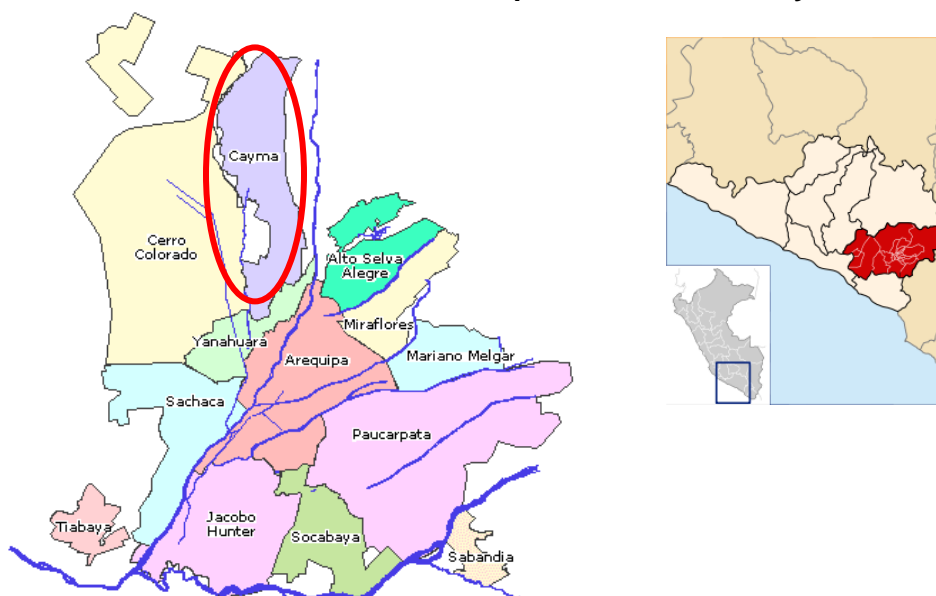
#### LOCALIZACIÓN:

El distrito de Cayma está ubicado en la parte central y norte de la provincia de Arequipa a 16°24'17'' latitud sur y 71°32'09'' longitud oeste, ocupando un área geográfica de 246,31 Km<sup>2</sup> y un área urbana de 10,68 km<sup>2</sup>. Se caracteriza por su accidentada topografía debido a la cordillera de los Andes.

Sus límites son:

- Norte : Distrito de Yura
- Sur : Distrito de Yanahuara
- Este : Distrito de Yanahuara, Alto Selva Alegre, San Juan de Tarucani.
- Oeste : Distrito de Cerro Colorado y Yura

**IMAGEN N° 01: Mapa del distrito de Cayma**



### **Municipalidad**

La municipalidad distrital cuenta con las siguientes gerencias:

- Gerencia de Desarrollo Económico: Su objetivo es generar políticas públicas que contribuyan a mejorar los ingresos y empleo de los habitantes del distrito, para cual formulan y ejecutan programas y proyectos productivos para apoyar las principales cadenas productivas del distrito.
- Gerencia de Desarrollo Social: A través de esta subgerencia se formulan y ejecutan proyectos de inversión pública para mejorar los niveles de salud y educación de la población.
- Gerencia de Medio Ambiente: Dedicado únicamente a gestionar proyecto de saneamiento básico a nivel de los centros poblados y comunidades; hasta el momento todavía no se generado políticas para la sustentabilidad ambiental
- Gerencia de planificación urbana: esta gerencia es la utiliza alrededor del 70% a 80% del presupuesto institucional, para la construcción y mantenimiento de infraestructura pública tales como: carreteras, pistas y veredas, centros educativos, canales de irrigación, etc., etc.

### **c. Mapeo de actores e instituciones principales en el territorio. Actores clave de la iniciativa o programa DEL. Grado de capital social en la iniciativa DEL.**

En el distrito existen los siguientes actores e instituciones públicas y privadas:

**CUADRO N° 01: Mapa de actores**

<b>PRINCIPALES ACTORES</b>	<b>ACTORES CLAVE DE LA INICIATIVA DEL</b>
Municipalidad distrital de Cayma	X
ONG Paz Peru	X
Cetpro Jose Olaya	X
Cetpro Dean Valdivia	
Instituto Honorio Delgado	
Universidad Católica San Pablo	X
Cite Textil y Artesanías de Arequipa	X

En esta iniciativa de Desarrollo Económico se tuvo una coordinación para la elaboración del diagnóstico productivo del distrito de Cayma.

Durante este proceso se involucró además de la municipalidad, a instituciones públicas y privadas, quienes participaron en todo el proceso como equipo técnico y facilitadores (a quienes hemos considerado actores claves para la iniciativa de DEL en el cuadro n° 01)

**d. Perfil productivo territorial: sistema productivo local. Cadenas productivas o clústeres existentes. Importancia de las mismas. Datos cuantitativos.**

En el distrito de Cayma la vocación productiva es confección textil y servicio gastronómico, el cual fue determinado por un estudio que buscaba identificar las principales actividades económicas elaborado en el 2013. En el distrito se desarrollan las siguientes cadenas productivas:

- ✓ La red textil de Cayma
- ✓ La ruta gastronómica del adobo de Cayma
- ✓ El 50% de la población trabaja en el sector comercio, de las cuales el 60% se encuentra trabajando en los principales mercados de Arequipa como el Avelino.
- ✓ El otro 40% trabaja en sus propios negocios como en los sectores de confección textil, gastronomía, comercio como tiendas, mercados u otros.
- ✓ Un 10% son trabajadores dependientes de los negocios existentes en el distrito.
- ✓

La interacción de los beneficiarios del proyecto *Red Textil Cayma* con el mercado era muy débil, la mayoría de las unidades productivas tenían como clientes a colegios y personas comunes del distrito como vecinos y conocidos, a nivel de proveedores las unidades productivas se trasladan al centro de la ciudad donde se concentran los proveedores de telas, accesorios y repuestos en esta parte el proyecto no tuvo impacto debido a al corto plazo que se tuvo.

El impacto que se tuvo con el proyecto debido a los servicios generados por el programa ConectaDEL en el componente de articulación fue la de fortalecer sus capacidades para articularse a mercados fuera del distrito antes del proyecto las unidades productivas no habían participado nunca de una rueda de negocios, feria textiles y de algún desfile de prendas. Estas experiencias han permitido en los beneficiarios desarrollar y fortalecer habilidades que les permita articularse a nuevos mercados y más exigentes.

**e. Mercado de trabajo local. Vinculación de las entidades educativas y de capacitación con el sistema productivo local.**

La municipalidad de Cayma venía trabajando con anterioridad convenios instituciones aliadas en el tema educativo como los Cetpros del distrito que son José Olaya, Dean Valdivia y Honorio Delgado programas de capacitación en diversos temas; muy escasamente con colegios técnicos como I.E. Bolognesi.

La municipalidad de Cayma para el desarrollo del proyecto hace alianza con la ONG Paz Perú y con el Cetpro Jose Olaya e inician un procesos de capacitación en operatividad de máquina y patronaje donde se capacitan para la formación de operadores de maquina a 80 personas siendo la mayoría mujeres y 50 beneficiarios de talleres de confección textil. La participación de los aliados de Paz Peru y Cetpro Jose Olaya fue constante en la etapa de capacitación de operatividad de máquina y patronaje, luego esta participación se fue debilitando a medida que concluía su participación, esta participación fue antes del inicio del programa ConectaDEL en el proyecto.

En la etapa financiada por ConectaDEL en el desarrollo de las actividades de articulación al mercado se contacto con instituciones como Promperu, Ministerio de la Producción mediante la Gerencia Regional de Producción de Arequipa, Cite Textil Arequipa, Municipalidad Yanahuara, Real Plaza de Cayma y Escuela de Modelaje Maria Emilia en el desarrollo de actividades como rueda de negocios, desarrollo de ferias y desfile de prendas; la participación de estas instituciones fueron hasta el final del proyecto.

**CUADRO N° 02: Mapa de actores y actividades que participaron**

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD EN QUE APOYO</b>
<b>Promperu</b>	Taller de tendencia de moda, programa de articulación y feria Festi-Alpaca
<b>Ministerio de la Producción - Gerencia Regional de Producción de Arequipa</b>	Rueda de Negocios
<b>Cite Textil Arequipa</b>	Desfile de Prendas
<b>Municipalidad Yanahuara</b>	Feria
<b>Real Plaza de Cayma</b>	Desfile de Prendas
<b>Escuela de Modelaje María Emilia</b>	Desfile de Prendas

**f. Sistema territorial de innovación. Grado de vinculación entre los actores intervinientes y relaciones entre ellos. Contenido de las innovaciones: tecnológicas, organizativas, gerenciales, organizativas, socio-institucionales, medioambientales.**

Los actores participantes están directamente vinculados a la organización de la red textil de Cayma que vienen experimentando y relacionándose por medios de sus directivos o representantes para cualquier coordinación de trabajo. Las formas de organizarse dependen de las decisiones que tomaron entre sus integrantes y el equipo técnico de acuerdo a las actividades que se programaron. La experiencia de la Red en su organización con una Junta Directiva conformado por tres miembros: presidente, secretario y tesorero y por zona se delego a un delegado para el apoyo de las coordinaciones con los talleres.

La participación de los actores claramente son claves en el éxito del proyecto principalmente en el componente de articulación en el desarrollo de las actividades de las 2 ferias, 2 ruedas de negocio y un resultado adicional que fue el desfile de prendas. Sin la participación de los actores mencionados la obtención de los resultados descritos no hubiera sido completa y satisfactoria para los beneficiarios del proyecto.

**g. Características del sistema financiero y financiación de la iniciativa DEL. Entidades promotoras y objetivos.**

En el distrito de Cayma se cuenta con entidades financieras como bancos cajas municipales y edpymes, pero están ubicadas principalmente en la parte baja de Cayma. Muchos de los actores participantes no tienen acceso a un financiamiento de interés bajo debido a la situación de informalidad o no han terminado su proceso de formalización.

La financiación de esta iniciativa ha sido dada por la municipalidad de Cayma, la ONG Paz Peru y COPEME con fondos del BID.

Las unidades productivas beneficiarios del proyecto tienen acceso a crédito limitado dado por el sector Edmype que dan a una tasa de interés no menos del 35% siendo un crédito muy caro para

ellos. El proyecto ha permitido financiar estudio, servicios de capacitación y asistencia técnica para que les permita mejorar su competitividad.

## **2. Características de la iniciativa DEL:**

### **a. Visión territorial consensuada y estrategia de la iniciativa DEL. Objetivos.**

#### **Visión del distrito de Cayma al 2021**

#### **“Cayma, un lugar digno para vivir, invertir, trabajar y ser visitado”**

- Cayma, distrito con identidad balcón de la ciudad, reserva natural, turística, tradicional y atractivo para vivir. Líder en Arequipa de la gestión participativa, democrática y estratégica del desarrollo.
  - Articulador de la ciudad, primera plataforma de servicios empresariales, financieros, y comerciales competitivos para el cono norte y macro región sur.
  - Ordenada, integrada vial y funcionalmente a la ciudad de Arequipa, eco-eficiente y adaptada al cambio climático, con eficiente gestión de riesgos, en armonía con su campiña y reserva natural.
  - Saludable, inclusiva y segura con educación tecnológica e innovadora, ofreciendo capacidades humanas especializadas a los proyectos estratégicos y al mercado macro regional.
- b. Gobernanza de la iniciativa DEL. Grado de cooperación público privada entre los actores territoriales: sector público local, sector privado empresarial y sector financiero, sector de conocimiento (universidades, centros de capacitación, entidades o programas de asesoramiento.**

La gobernanza en el distrito de Cayma está en un proceso de desarrollo con la participación de la población e instituciones como centros educativos, Cetpros, Ongs, participando en espacios de concertación y presupuesto participativo y otros aliados como universidades, gerencia de producción de Arequipa.

La municipalidad en el 2014 a iniciado un procesos de sinergias con las universidades con el objetivo de incentivar la tecnología en las unidades económicas de Cayma principalmente para el sector textil y gastronomía, se realizo alianzas con la Universidad San Pablo para la elaboración del diagnostico de las actividades productivas del distrito, así mismo se realizaron reuniones de concertación con unidades productivas del sector textil y gastronomía para la elaboración de un plan de trabajo como resultado de las reuniones de concertación se logro formular el proyecto de la Red Textil que se financio con el programa ConectaDEL y un programa de capacitación y acompañamiento al sector gastronómico de Cayma.

### **c. Desafíos y obstáculos que se enfrentaron.**

Los grandes desafíos y obstáculos que se tuvieron que superar estuvieron relacionados a:

- Los últimos meses del último año de gestión, que hizo que las autoridades tuvieran poco interés en iniciar nuevos procesos de gestión del desarrollo económico local.



- Disminución anual del presupuesto municipal.
- Falta conocimiento y experiencia del personal municipal en la gestión de este tipo de proyectos.

**3. Análisis del proceso:** Relato del proceso de las intervenciones que incorporaron las innovaciones en el territorio, puesta en marcha y actuaciones principales.

Antes de la intervención del proyectos, se coordinó internamente en la gerencia de desarrollo económico local para presentar el proyecto y hacer conocer las actividades del proyecto en una reunión de sesión de concejo, en donde se programa talleres de sensibilización en temas de DEL y programación de las fechas de inicio de trabajo del proyecto en coordinación con los responsables de las áreas de DEL.

- Firma de convenio marco la municipalidad de Cayma
- La Municipalidad en una sesión de concejo aprueba la implementación y luego el presupuesto de acuerdo a la disponibilidad que se tiene.
- ONG Paz Perú apoya en la formulación del proyecto junto con la Municipalidad de Cayma.

El proyecto tuvo dos fases de financiamiento la primera etapa con recursos propios del municipio y Paz Perú y la segunda fase con recursos del programa ConectaDEL.

La primera fase se realizó actividades de capacitación en gestión empresarial, capacitación de patronaje y operatividad de maquina como resultado se tuvo a 50 unidades productivas capacitadas y 80 operarios de máquina para insertar para que laboren en las unidades productivas, así mismo se implemento el servicios de ventanilla única donde brindan información de SUNAT, banco la nación, registros públicos y defensa al consumidor.

En la segunda fase de financiado por ConectaDEL se brindaron servicios más amplios de elaboración de estudios para la competitividad, formación de una red, ecoeficiencia y un estudio de marketing territorial, servicio de capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial, confección textil y articulación y ventas y otras actividades importantes como ferias, ruedas de negocios y con recursos propios de la municipalidad y beneficiarios 2 pasantías y compras de los insumos para las asistencias.

Se tuvo un resultado adicional, un grupo de beneficiarios por iniciativa propia se capacito computación e internet para mejorar sus conocimientos en el negocio de confección textil producto de esto se desarrollo un fase de la Red Textil donde la mayoría esta enlazado.

Otro resultado que se tuvo con el financiamiento de ConectaDEL fuel desarrollo de la Marca de proyecto Red Textil de Cayma que permitió iniciar un proceso de posicionamiento territorial del sector textil de Cayma.

**4. Foco de atención de la iniciativa DEL:** (Se trata de destacar los aspectos sustantivos que definen dicha iniciativa DEL). Entre ellos, pueden citarse algunos como los siguientes:

**a. Desarrollo de la gobernanza y del capital social territorial vinculado con la iniciativa DEL.**

Vinculado a la iniciativa DEL se fortaleció la gobernanza y capital social territorial, creando espacios de concertación (mesas de dialogo), formulándose

participativamente 3 planes en forma concertada como el estudio de competitividad, estudio de modelo de red empresarial y el estudio de eco eficiencia.

**b. Diálogo social e institucional, participación efectiva y activa de los actores territoriales,**

Se implemento mesas de diálogo entre los miembros de la red y organizaciones vinculas, esta fase tuvo modificaciones debido a que el grupo no había desarrollado un proceso de sociabilización y confianza entre sus integrantes, la cual la mesa de diálogo se limito principalmente entre sus integrantes.

**c. Desarrollo del sistema productivo local (análisis de la evolución de cadenas productivas y clústeres en la iniciativa DEL),**

A partir de la intervención del proyecto:

- Se ha fortalecido las capacidades productivas como productividad y calidad de las unidades textiles introduciendo procesos de innovación en las formas de producción de las unidades productivas.
- Muchos de los talleres empezaron a introducir cambios como el uso de fichas técnicas reorganización de sus talleres, control de tiempos uso de accesorios para mejorar los acabados entre otros.
- Proceso de elaboración de material publicitario de las unidades productivas.
- Desarrollo de habilidades para gestionar y articularse a nuevos mercados.
- Introducción de una marca territorial y de proyecto.
- Introducción de nuevas metodologías de capacitación y de servicio de asistencia técnica.
- Para su sostenibilidad la red cuenta con el plan concertado de competitividad que orienta el trabajo a corto y mediano plazo y una junta directiva transitoria.

**d. Incorporación de los componentes medioambientales en la gestión de las cadenas productivas locales (trazabilidad, eco-eficiencia, gestión de residuos, etc.) y en la gestión pública local.**

Los componentes medioambientales se han introducido en un estudio de eco eficiencia durante la ejecución del proyecto donde participan los talleres de confección textil y la municipalidad.

Muchas de las unidades productivas beneficiarias del proyecto estaban débilmente sensibilizadas con respecto al cuidado del medio ambiente con el proyecto se logro sensibilizar con respecto a manejo de residuos y uso de los recurso como luz que es consumido descontrolada.

**e. Marketing territorial.**

Con el proyecto se realizó un estudio de Marketing territorial para su continuidad, así mismo se desarrolló la marca de proyecto que se emplea como estrategia de marketing territorial que está en un proceso todavía de evolución principalmente el logotipo.

## 5. Logros e indicadores: resultados y evaluación:

### a. Cambios en perspectiva y actitud de los actores locales.

La actitud de los beneficiarios del proyecto ha cambiado es más positiva se ha despertado el interés de continuar con esta iniciativa, tienen una actitud participativa y conciencia que el desarrollo económico local se genera con su participación y el desarrollo de alianzas, como resultado ellos continúan su gestión con el gobierno de turno del municipio de Cayma

### b. Indicadores de proceso y de impacto.

Propósito: Promocionar y desarrollar los emprendimientos del sector confección textil del distrito de Cayma, en la Región Arequipa.

- 180 beneficiarios del proyecto:
  - ✓ 100 Unidades productivas beneficiarios capacitados (producción y gestión en confección textil).
  - ✓ 80 beneficiarios capacitados como operario en confección textil
  - ✓

Resultado 1: Soporte institucional.

- 01 red de mypes (unidades productivas) de confección textil operando.
- 01 servicios integrado de atención rápida al empresario.
- 

Resultado 2: Incremento de la productividad.

- 30% de incremento de la productividad en promedio de mypes (unidades productivas) de confección textil.
- 90% mypes (unidades productivas) implementan mejoras en gestión de la producción.
- 50% personas capacitadas como operarios de confección textil se articulan a unidades productivas.
- 

Resultado 3: Promoción y articulación comercial a mercados sostenibles.

- 01 plan de marketing territorial en proceso de implementación.
- 01 red de mypes (unidades productivas) de confección textil ha participado en ferias y/o ruedas de negocios.

### c. Sostenibilidad temporal de la iniciativa DEL una vez concluido el apoyo externo.

El Plan de Desarrollo Económico Local, es un instrumento de gestión que servirá de guía a las gestiones municipales venideras, con la exigencia de los actores participantes en el proceso del planeamiento (organizaciones de la sociedad civil como ONGs y organizaciones de productores y demás participantes en los diferentes eslabones de las cadenas productivas), quienes se comportarán como vigilantes y actores directos del proceso de ejecución del Plan DEL.

Las organizaciones de productores fortalecidos y funcionarios capacitados en gestionar exitosamente el DEL, garantizan la sostenibilidad de esta iniciativa de DEL en el tiempo.

**Lecciones aprendidas.** Recomendaciones para la replicabilidad o adaptaciones a la metodología de intervención en las iniciativas DEL en otros territorios.

- La voluntad política de los gobiernos locales es vital, para que iniciativas como esta (de 4 meses de duración) tengan resultados.
- Los Planes Estratégicos de Desarrollo Económico Local que se formulan con visión a largo plazo, deberán ser acompañados con actividades de corto plazo (como la implementación y ejecución de Procompite, actividades interinstitucionales en base a un plan operativo anual con evaluaciones del avance a cada tres meses, etc.), para mantener motivado a los actores locales.
- El desarrollo de una organización empresarial es clave para el éxito y sostenibilidad del proyecto.
- El desarrollo de una marca de proyecto permite el desarrollo del marketing territorial.
- Es necesario que la municipalidad brinde las condiciones que motive el desarrollo de las actividades económicas como normatividad, parques industriales, servicios relacionados a la actividad empresarial como capacitaciones, asistencia técnica, servicios de formalización, etc. .

**Temas para la reflexión** derivados del estudio de caso.

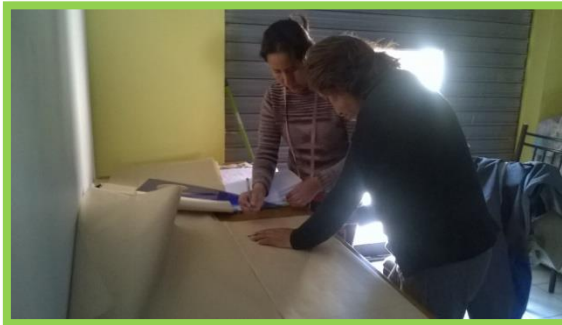
En nuestra experiencia los temas de transferencia de un gobierno antiguo y a uno nuevo no brindan las garantías de sostenibilidad del proyecto de la red textil y están sujetos a la voluntad política, al criterio y capacidad técnica del alcalde y del gerente de la gerencia de desarrollo económico local. La sostenibilidad la está dando las unidades productivas mediante la junta directiva provisional que por iniciativa propia han iniciado un dialogo con el nuevo alcalde y están en un proceso de coordinación de actividades para seguir manteniendo la Red Textil.

## FOTOS DE LA EXPERIENCIA DEL PROYECTO

### DESARROLLO DE TALLERES DE GESTION DE EMPRESA MEDIANTE JUEGOS EMPRESARIALES



## ASISTENCIA TECNICA EN GESTION EMPRESARIAL, PRODUCCION Y ARTICULACION AL MERCADO Y PASANTIAS



## ARTICULACION AL MERCADO: FERIAS Y RUEDAS DE NEGOCIO





**MARCA RED TEXTIL DE CAYMA**

