

2015

“Promoción Municipal del Desarrollo Económico y Emprendimiento Juvenil en la Cadena de Confección Textil del Distrito de Carabayllo”



Perú.
conecta**DEL**

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

alternativa
CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOCIAL Y EDUCACIÓN POPULAR

Yolanda Collatón
Estudio de Caso

1. Contexto

A nivel nacional, en el marco del actual proceso de descentralización, en los últimos años se han priorizado políticas de promoción del desarrollo económico, enfatizando el apoyo a actividades económicas bajo el enfoque de cadenas productivas.

Ante este nuevo contexto, lo local cobra relevancia y es vista de manera multisectorial, que además contempla la intervención de varios actores, tanto públicos o como privados, más aún en territorios heterogéneos, donde la diversificación de las actividades y los productos locales generar mayores empleo e ingresos para sus poblaciones.

En el Perú, existen territorios, cuyas dinámicas económicas locales contribuyen a la dinámica regional o nacional. En ese sentido, promover el desarrollo económico desde local es una buena estrategia para conseguir mejores resultados en relación a las mejores condiciones de empleo e ingresos que finalmente son los objetivos que persigue en desarrollo económico.

A nivel de Lima Metropolitana, considerada una de las megaciudades más grandes del mundo y que concentra el mayor porcentaje del PBI Nacional (53,8%)¹, tiene como principal actividad económica a la comercial, es más, el 68% de sus distritos se dedican a la actividad comercial. En el 2013, entre las principales actividades económicas concentradas en Limas fueron las siguientes: **(i)** el 58.6% del valor agregado bruto de la industria manufacturera del país se concentró en Lima (alimentos diversos, textiles, químicas, cerveceras, lácteos, papeleras e imprentas, farmacéuticas y manufacturas diversas); **(ii)** el 63.8% de la actividad comercial se concentra en Lima (comercialización de productos manufacturados y venta de productos en almacenes especializados); y **(iii)** el 67.7% del valor agregado bruto a precios corrientes de otros servicios se concentra en Lima (financiero y seguros, alquiler de vivienda, servicios prestados a las empresas, servicios mercantes y no mercantes prestados a los hogares, salud y educación privada).

El proceso de urbanización desordenado y crecimiento poblacional junto al cierre de grandes fábricas generaron desempleo en Lima, por lo que la población se dedicó principalmente en el comercio ambulatorio y constitución de microempresas. Asimismo, se han creado a nivel de las periferias de Lima, Megamercados e inversiones inmobiliarias.

¹Tomado del Documento Cuentas Nacionales del Perú: Producto Bruto Interno por Departamentos (2001 – 2012), INEI, Lima – Perú, 2013.

El territorio de Lima Metropolitana es tratado por áreas interdistritales: Lima Norte, Lima Sur, Lima Este y Lima Centro, que durante la última gestión municipal (2011-2014) se determinó como áreas de planificación y de gestión, a través de la ordenanza municipal N°1822-2014.

A nivel de Lima Norte, considerado como un territorio urbano precario con desarrollo de pequeña agricultura, articulación con la cuenca del Chillón y cercanía al Puerto y Aeropuerto Internacional, donde se viene consolidando aglomeraciones comerciales, industriales y de servicios, principalmente a nivel de microempresas, por lo que la identificación de cadenas productivas o de valor es relevante. Entre las principales establecimientos económicos que predominan en Lima Norte se ubican las siguientes: **(i)** fabricación de prendas de vestir; excepto prendas de piel (17.14%), **(ii)** elaboración de productos de panadería (9,68%), **(iii)** fabricación de muebles (7.47%), actividades de impresión (7,17%), fabricación de productos metálicos para uso estructural (6,99%) y fabricación de calzado (5,455). En ese sentido, una primera aproximación de las vocaciones económicas de Lima Norte se ubican: **(i)** la industria diversificada, principalmente en confección de prendas de vestir y metalmecánica, **(ii)** turismo recreativo gastronómico, y **(iii)** comercio diversificado.²

Asimismo, en Lima Norte se cuenta con un espacio de articulación interinstitucional denominado Consejo de Desarrollo Económico Territorial del área Interdistrital de Lima Norte (CODET – AILN).

2. Marco Normativo

Ley 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades, Art. 86 Promoción del Desarrollo Económico Local. Esta ley norma y reglamenta las funciones municipales en materia de Economía Local y Desarrollo Económico Local, diferencia funciones exclusivas y compartidas, así como las que corresponden a distritos y provincias. En ese sentido, señala que las municipalidades tienen el rol promotor del desarrollo económico local.

Ley 28846 - Ley para el fortalecimiento de cadenas productivas y conglomerados. Esta Ley tiene como objeto promover el diálogo, cooperación y organización empresarial entre los actores económicos y las instituciones públicas, privadas y académicas, en beneficio de la competitividad de las cadenas productivas y conglomerados. Esta ley

²Tomado del Estudio de Dinámicas y Procesos de Desarrollo Económico Territorial en una Lima Policéntrica, realizada por Rodolfo Alva y Martha Lazarthe, COPEME, Lima 2014.

define como Cadena Productiva al sistema que agrupa a los actores económicos interrelacionados por el mercado y que participan articuladamente en actividades que generan valor, alrededor de un bien o servicio, en las fases de provisión de insumos, producción, conservación, transformación, industrialización, comercialización y el consumo final en los mercados internos y externos.

Ley 29337 – Ley de Apoyo a la Competitividad Productiva (PROCOMPITE). Está Ley busca dar las condiciones necesarias para que los gobiernos locales y regionales tengan la posibilidad de disponer recursos públicos para impulsar sus cadenas productivas prioritarias. En el reglamento se especifica el procedimiento para la asignación de recursos públicos vía concurso de planes de negocio con la participación de asociaciones productivas.

Resolución Directoral N° 005-2008-EF-68.01. Está Ley aprueba pautas para la formulación de Proyectos de Inversión Pública orientados a mejorar la competitividad de cadenas productivas, basadas en criterios de análisis.

Decreto Legislativo N° 1012. Aprueba la Ley Marco de Asociaciones Público – Privada para la generación de empleo productivo y dicta normas para la agilización de los procesos de promoción de la inversión privada.

3. El desarrollo económico local y su relación con las cadenas productivas

El desarrollo económico local es un proceso participativo que dinamiza la economía local haciendo uso de los recursos propios de un territorio, en ese sentido, es un concepto cualitativo y emergente. Este concepto alude a aspectos cualitativos tales como: la participación, la concertación público privado (gobernanza), capital social, entre otros. El desarrollo económico es emergente porque emerge de las relaciones socioeconómicas que se da en un sistema productivo local.

Algunos actores la denominan como:

- Un proceso reactivador y dinamizador de la economía local, que mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona es capaz de estimular el crecimiento económico, crear empleo y mejorar las condiciones de vida (Ilpes, 1998)

- Un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el objetivo de crear empleo decente y estimular la actividad económica (Pose, 2002)
- Un proceso estratégico, basado en la participación pública y privada, dentro de un territorio que busca dinamizar su actividad mediante la ejecución de una política específica en el que el gobierno local actúa facilitador y promotor, buscando impactar en el nivel de vida de la población local.

El desarrollo económico local se puede dar en zonas rurales y urbanas. En lo urbano, se promueve las actividades propias de las zonas urbanas como: **(i)** actividades industriales, actividades comerciales, entre otros. Los actores económicos de la zona urbana son los del sector informal, mypes, entre otros (Thévoz, 2003). La promoción de actividades urbanas implica dos aspectos: por un lado, conocer la vocación económica territorial y por otro lado, analizar las principales cadenas productivas que aportan al desarrollo económico de una localidad.

Según Porter, una cadena productiva es un sistema constituido por actores y actoras interrelacionados por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialidades de un producto o grupos de productos en un entorno determinado. Para la GIZ, la cadena productiva es una secuencia de procesos productivos (funciones) desde la provisión de insumos específicos para un producto en particular hasta la comercialización y el producto final.

El enfoque de cadena productiva ofrece una visión estratégica e integrada del sistema productivo, lo que implica analizar las relaciones entre los que realizan la actividad de producción con los que realizan actividades de apoyo. La proximidad e identidad territorial facilitan las estrategias de articulación o coordinación entre los actores (empresas e instituciones) relacionados en una cadena productiva.

El análisis de una cadena productiva permite: **(i)** identificar eslabonamientos productivos, **(ii)** el seguimiento y control de la calidad a lo largo de la cadena, **(iii)** identificar los

puntos críticos y los riesgos, **(iv)** definir estrategias empresariales para afrontar los puntos críticos.

4. El emprendimiento y el desarrollo económico

Según la RAE, el emprendimiento es la acción de emprender, es decir, es la acción de empezar una obra o negocio. En ese sentido, algunos actores han permitido precisar algunos conceptos relacionados al emprendimiento, entre ellos tenemos a Marshall (1880) quién identifica cuatro factores de producción, tal es el caso del factor organizativo, donde el emprendimiento es la fuerza oculta detrás de la organización y por tal se requieren de habilidades especiales. Asimismo Shumpeter (1942), adiciona la innovación como un elemento importante en la definición del emprendimiento³ al igual de Peter Drucker que define al emprendedor como el empresario innovador, es decir, no basta con constituir una empresa nueva sino que tenga elementos innovadores en su proceso de producción.

En el proceso por alcanzar el desarrollo económico, a nivel nacional o local, han surgido emprendimientos como consecuencia de tres aspectos: (i) forma de afrontar el desempleo, (ii) búsqueda de una vocación empresarial, (iii) búsqueda de oportunidades en nuevos mercados. Es decir, se muestran dos grupos: los emprendedores por necesidad y los emprendedores por oportunidad (Laborde y Veiga, 2010). Sin embargo, sea la causa que fuera, el emprendimiento, a través de la creación de empresas innovadoras aporta al desarrollo de actividades económicas: mejorando la capacidad para generar valor agregado, diversificación y productiva y mejorando las condiciones de empleo (calidad) e ingresos de la población. En ese sentido, el emprendimiento es considerado como un factor importante, una fuerza motora del desarrollo económico.

5. El desarrollo económico local bajo el enfoque de la competitividad sistémica territorial

³ En su libro Capitalismo, socialismo y democracia: "La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc."

La competitividad territorial es la capacidad del territorio de crear condiciones favorables a las empresas⁴. Las ventajas competitivas en el territorio está ligado a tres aspectos principales: **(i)** uso de tecnología e investigación, **(ii)** organización de los sectores productivos o empresariales, y **(iii)** vinculación con el mercado (Mora, 2009). Para analizar el desarrollo económico local bajo el enfoque de la competitividad sistémica territorial se plantean cuatro niveles de trabajo en el territorio **(CEPAL, 2007)**:

- (i) A nivel meta**, se dan los patrones de la organización política y económica de la sociedad orientados al desarrollo. A este nivel se encuentra por ejemplo: la visión de desarrollo, la cohesión social, entre otros.
- (ii) A nivel macro**, se dan las políticas macroeconómicas y jurídicas que sirven de marco al desarrollo económico y la competitividad.
- (iii) A nivel meso**, se dan las políticas específicas e institucionales que fortalecen la competitividad. A este nivel se encuentran por ejemplo las políticas municipales de fomento al desarrollo económico, investigación y desarrollo, etc.
- (iv) A nivel micro**, se da el proceso mismo de desarrollo económico involucrando a los agentes económicos y su articulación.

En el siguiente cuadro se presenta una propuesta de intervención en desarrollo económico local de acuerdo al enfoque de competitividad sistémica.

NIVEL	MUNICIPAL
Meta	<p>Visión de desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el clima para el DEL? • ¿Quién debe liderar el proceso? • ¿Existe imagen o marca? • ¿Cuál es la vocación del territorio? <p>Convocar actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de actores estratégicos • Sensibilización a actores • Incorporar el tema DEL en agenda <p>Alianzas público-privada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de conflictos

⁴Tomado del documento “Análisis de la competitividad territorial mediante técnicas multivariantes, elaborado por Olga Valencia.

	<ul style="list-style-type: none"> • Asociatividad y PP • Autoridad política autónoma • Clima social favorable • Cultura, identidad y asociatividad • Liderazgo <p>Existe cultura del territorio</p> <p>Metodologías participativas para el DEL</p>
Macro	Competencias locales muy limitantes o inexistentes
Meso	<p>Funciones básicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura básica: vías locales y equipamiento • OT y plan regulador • Planes DEL • SNIP <p>Funciones avanzadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomento productivo mypes: oficina de promoción, generación de iniciativas Del, planes de negocio, estrategias de comercialización, sistema de información, tejido productivo local, capacitación y empleo, planes operativos, asociatividad. • Marketing de la localidad • Cadenas productivas y de valor
Micro	<p>Modernización administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simplificación de trámites • Ventanilla única • Orientación al cliente • Evaluación de impacto de programas y proyectos <p>Sistema productivo local</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica a mypes • Reconversión productiva • Generación redes de productores

6. El rol municipal y el desarrollo económico

La municipalidad tiene el rol promotor del desarrollo económico local, por lo siguiente: **(i)** lo determina la normativa (LOM), **(ii)** es una instancia legítimamente constituido, **(iii)** tiene autoridad frente a los ciudadanos, **(iv)** tiene sensibilidad a la problemática local porque la conoce, **(v)** tiene capacidad económica, **(vi)** está en la búsqueda de la innovación en la gestión.

La promoción municipal del desarrollo económico local está relacionada principalmente al desarrollo social, al desarrollo de capacidades y al desarrollo ambiental. Entre las principales funciones relacionadas a la promoción del desarrollo económico tenemos las siguientes: **(i)** Diseñar un Plan de Desarrollo Económico Local

y sus planes operativos anuales, el mismo que debiera estar articulado a los procesos de planificación superiores, **(ii)** Brindar información económica necesaria, **(iii)** Articulación rural-urbana, **(iv)** Concertar con las comunidades, **(v)** Realizar evaluaciones de impacto, **(vi)** Formalización y registro empresarial, **(vi)** Promover condiciones para la productividad y competitividad, **(viii)** Generar concertación público-privado con otros niveles de gobierno, **(ix)** Simplificación de procesos administrativos.

Entre los principales mecanismos e instrumentos de gestión se tienen los siguientes:

- Plan o lineamientos DEL y POT.
- Mecanismo PROCOMPITE, otros.
- Mesas técnicas y/o concertación, ADELS.
- Ordenanzas municipales en políticas DEL
- Perfiles de proyectos SNIP Productivos.

Los principales alcances en relación a la promoción municipal en desarrollo económico se tienen los siguientes:

- Plantear estrategias de acuerdo al contexto local, regional o nacional y la articulación intergubernamental.
- Promover el desarrollo económico contribuye a que las intervenciones no terminen en el territorio, lo que implica considerar por un lado, dos elementos claves: recursos y capacidades. Por otro lado, se considera a la participación y la planificación territorial como la dimensión social del desarrollo económico.
- Promover que las organizaciones productivas tengan un rol más propositivo para la generación de políticas públicas concertadas.
- Traspasar del tema técnico al tema político (decisiones) y viceversa.
- Apostar por mayor integración rural urbano para el desarrollo de pymes, redes, cadenas.

7. El modelo de intervención para la promoción del desarrollo económico y el emprendimiento juvenil en la cadena de confección textil de Carabayllo.

El territorio de intervención. El municipio de Carabaylo es nuestro foco territorial de intervención articulado o como parte del área interdistrital de Lima Norte. Carabaylo se ubica en el margen derecho del río Chillón, que nace en las alturas de la Cordillera La Viuda (Canta). Tiene una altitud entre 238 a 530 metros sobre el nivel del mar (Chaupi, yunga o costa media). El distrito de Carabaylo, por extensión territorial, es el distrito más grande de Lima Metropolitana, tiene una extensión de 34,000 hectáreas. El distrito históricamente ha sido predominantemente zona agrícola, sin embargo, la expansión urbana ha modificado sus áreas hacia el carácter, residencial, industrial y agropecuaria. El distrito cuenta con asentamientos humanos y pueblos jóvenes asentados en la cadena montañosa que tiene el distrito, mientras que las urbanizaciones y conjuntos habitacionales se ubican en la parte plana del distrito que colinda con el río Chillón.

Vocación territorial. El sector de confecciones en Lima Norte reúne una importante cantidad de establecimientos productivos ubicados en área urbana industrial-comercial. En el siguiente cuadro podemos apreciar que el 17.14% de establecimientos tiene como principal actividad económica la fabricación de prendas de vestir; excepto prendas de piel; lo que corresponde a 3,104 establecimientos productivos⁵

Carabaylo tiene como principales actividades las siguientes: **(i)** Comercio al por mayor y menor, **(ii)** alojamiento y servicio de comida, **(iii)** industrias manufactureras e **(iv)** información y comunicaciones. La actividad económica principal es el comercio al por mayor y menor, ésta representa el 68% del total de establecimientos existentes. En segundo lugar, tenemos a la actividad de alojamiento y servicio de comida, la cual representa el 7,5%. En tercer lugar, tenemos la actividad de industria manufacturera, esta representa el 6,3% en el distrito. Y en cuarto lugar, se tiene la actividad de servicios, esta representa el 5,6% del total en el distrito.

⁵ Documento preliminar Cosiendo Alternativas: Las Confecciones en el distrito de Carabaylo. ONG Alternativa 2014.

ACTIVIDAD ECONOMICA LIMA NORTE	Nº Estable c.	%
Fabricación de prendas de vestir; excepto prendas de piel	3,104	17.14
Elaboración de productos de panadería	1,752	9.68
Fabricación de muebles	1,352	7.47
Actividades de impresión	1,298	7.17
Fabricación de productos metálicos para uso estructural	1,266	6.99
Fabricación de calzado	987	5.45
Totales	18,106	100

Fuente: Estudio de dinámicas económicas, Alva & Iazarthe, 2014.

El sector de la industria manufacturera ocupa al 14.65% de la población económicamente activa (PEA) del distrito de Carabaylo, lo que en términos absolutos significa que emplea a 12,5856 personas. Ello significa que ocupa a 16.20% (8714) hombres y 12.06% (3871) de mujeres del distrito. La industria manufacturera local, que es muy diversa, se ha incrementado sustantivamente insertando su producción en el mercado metropolitano y nacional con grandes posibilidades de desarrollo. Comprendida en el sector industria manufacturera se encuentra el rubro de industria textil y de confecciones.

Actores del territorio en relación con la Cadena de Confección Textil. Entre los actores del territorio que intervienen en la cadena de confección textil, ya sea con un rol protagónico o como soporte institucional, tenemos los que pertenecen al sector público (local, mancomunado, metropolitano y sectorial), sector formativo (CETPROs, Colegios técnicos, Universidades, Institutos), Ongs, Entidades financieras o bancarias, empresas (mipymes y gymes) y gremios empresariales.

(i) A nivel del sector público, tenemos a las siguientes instituciones:

- **La Municipalidad Distrital de Carabaylo.** La municipalidad asume un rol articular de las iniciativas en su territorio ya que es política municipal

⁶ Fuente: INEI – Censo de Nacional: XI de Población y VI de Vivienda del 2007

promover el emprendimiento y la competitividad del sector empresarial, algunos de estos temas son vistos a través de la Comisión de Desarrollo Económico, liderado por la regidora Miriam Reyes. La municipalidad viene implementando desde su gestión anterior (2011) un proyecto denominado “Fortalecimiento de Capacidades Técnicas y de Emprendimiento de Mujeres y Personas con Discapacidad del distrito de Carabaylo”, el mismo que permitió equipar algunos centros de formación con maquinarias para la confección textil en cuatro zonas del distrito.

- **La Municipalidad Metropolitana de Lima.** Durante la gestión anterior, la Gerencia de Desarrollo Económico implemento en el distrito de Carabaylo un Centro de Emprendimiento de Lima Norte, que contó con la contrapartida municipal para el equipamiento de las máquinas necesaria para el desarrollo del curso de confección confecciones. Al igual que en el caso distrital, estos cursos son gratuitos, sin embargo la demanda visibles es limitada.
- **Mancomunidad Municipal de Lima Norte.** Esta instancia está constituida por los distritos de Independencia, Ancón, Puente Piedra, Santa Rosa, Los Olivos, Comas y Carabaylo, este último viene asumiendo el cargo de vicepresidente y además a cargo de la secretaria de Desarrollo Económico.

(ii) A nivel del sector educativo, tenemos a las siguientes instituciones:

- **Centros de formación técnica.** En Carabaylo se cuenta con 3 talleres para el desarrollo de capacitación en confección textil: I.E San Pedro de Carabaylo, I.E. Fé y Alegría en Cruz del Norte, CETPRO Túpac Amaru. Estos centros de formación están equipadas con máquinas remalladoras, transfer, recubridoras, entre otros implementos necesarios para el desarrollo de los cursos.
- **Colegios técnicos.** En Carabaylo uno de los principales colegios técnicos es la Institución Educativa Antunez de Mayolo en la zona de El Progreso. Está institución entre los servicios educativos brinda las especialidades de Industria del Vestido y Industria Textil.

- (iii) A nivel de ONG, existen instituciones que vienen trabajando durante años, principalmente en la zona de Las Lomas, como por ejemplo: Alternativa, Centro Proceso Social, Pan Son, Asociación Alma Capac que desarrollan proyectos articulados al desarrollo técnico y productivo relacionado al desarrollo social y educativo de madres, niños y discapacitados.
- (iv) A nivel de instituciones financieras y bancarias, tenemos las siguientes las del sector bancarios que ofrecen paquetes para emprendedores, asimismo, se tienen otras entidades financieras que si bien es cierto no están ubicadas principalmente en Carabayllo, estas se ubican en los distritos aledaños como Comas y Puente Piedra, tal es el caso de Edpyme por ejemplo.
- (v) A nivel de gremios empresariales, tenemos a una asociación como una de las principales a nivel interdistrital:
- **Asociación de Pequeños y Medianos empresarios APYMI.** Esta asociación congrega a 350 empresas industriales y es presidida por el empresario Diógenes Rivera, actualmente la asociación en coordinación con la municipalidad distrital vienen promoviendo el futuro parque industrial de Lima Norte.
- (vi) A nivel del sector empresarial, según el estudio “Pequeño comercio y desarrollo económico social”⁷, en el distrito de Carabayllo, se identificaron 12 conglomerados comerciales, con 14 asociaciones, de los cuales el 62% son de mujeres y el 38 % son hombres. Estas agrupaciones de comerciantes son informales. Con respecto a las MYPES, en Carabayllo, se tienen un total de 4,428 MYPES, clasificados en 12 rubros, en el que se encuentra el rubro de confecciones. Carabayllo cuenta con un total de 291 empresas registradas ante la SUNAT al 2011. Del total de estas empresas, el 61% se dedica a la fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel, el 15% se dedica a la fabricación de otros productos textiles, el 13% se dedica a la fabricación de artículos textiles, excepto prendas de vestir, mientras que el 11% restante se

⁷Edaprospo (2008)

dedica a la preparación de hilatura de fibras textiles, tejeduras textiles, acabados de productos textiles y a la fabricación de tejido y artículos de punto y ganchillo.

El sistema productivo local en la cadena de confección textil. Se resaltan algunas situaciones en el análisis de algunos eslabones de la cadena confección textil, entre estas tenemos:

- (i) **Insumos.** La provisión de insumos del rubro de confecciones se ubican principalmente en el emporio de Gamarra (31%), seguido de 23% en SJL-Canto Grande y el 7.7% se ubican en otros distritos de Lima Norte como los Olivos y SMP (Caquetá)⁸. En una reciente aplicación de entrevistas a una muestra de 5 mypes registradas con licencia de funcionamiento, todas indicaron que obtienen sus insumos en Gamarra. En este punto es importante señalar algunas limitaciones como por ejemplo: el tiempo para trasladarse y realizar las compras, los costos para trasladar los insumos hacia el lugar de las confecciones, la exposición al robo de los insumos y efectivo para las compras.
- (ii) **Diseño.** Esta etapa es poco considerara por los empresarios, ya que la inversión para definir un buen diseño de la prenda a confeccionar que incluya su respectiva ficha técnica el limitada. En algunos talleres, los confeccionistas usualmente compran la prenda con el diseño de moda en las tiendas por departamento para poder desarmarlo y de ahí sacar la muestra. Los confeccionistas no son conscientes de la importancia de esta etapa, que incluso podría mejorar sus ventas y proyectarse hacia otros públicos.
- (iii) **Confección.** Durante el proceso de confección desde el patronaje hasta la costura, los confeccionistas señalan que cuentan con capacidades limitadas con respecto al patronaje, pudiendo afectar el resultado final al momento de la costura. Existe empresas que se dedican a desarrollar patrones de las prendas a confeccionar sin embargo estos tienen un costo que los empresarios aún no están dispuestos a costear. Por otro lado, como proceso final de la confección de la prenda, el control de calidad es también crucial para una buena presentación de la

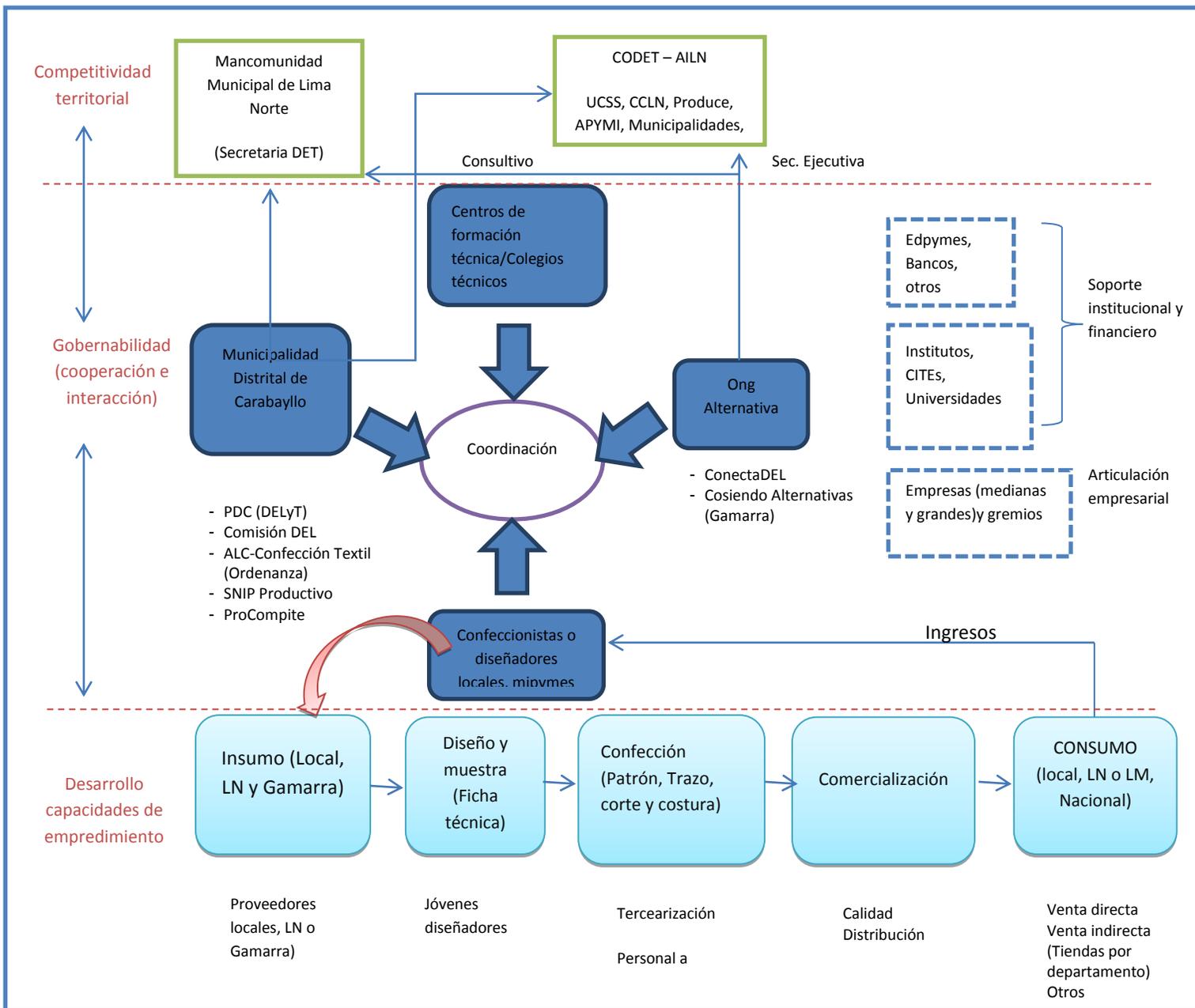
⁸Idem.

prenda si es que se quiere aperturar a nuevos mercados donde la calidad es clave.

- (iv) **Mercado.** La mayoría de mypes en confecciones tiene como mercado final de sus productos y servicios su mismo distrito. Según la encuesta a mypes de Carabayllo del 2008, del total de encuestados, el 77% indico que su mercado final es en el mismo distrito, el 30% indico que son otros distritos de Lima Metropolitana.

El Consejo de Desarrollo Económico Territorial del Área Interdistrital de Lima Norte (CODET-AILN). El Consejo de Desarrollo Económico Territorial del Área Interdistrital de Lima Norte – CODET AILN es un espacio de concertación interinstitucional participativa, integrado por instituciones públicas y privadas, principalmente por los Gremios Empresariales. La secretaria ejecutiva está conformada por las siguientes instituciones: Municipalidad Distrital de Comas, Municipalidad Distrital de Carabayllo, Universidad Católica Sedes Sapientiae– UCSS, Ministerio de la Producción, Asociación de Pequeños y Medianos Industriales – APYMI, Corporación de Pequeños y Micros Empresarios de Lima Norte – COEPYME, Cámara Peruana de Comercio de Lima Norte, ONG Alternativa, Instituto Tecnológico de la Producción – ITP y la Municipalidad de Lima Metropolitana - MML.

Articulación interinstitucional



Principales acciones de la intervención. Entre los principales acciones de intervención tenemos las siguientes:

(i) **Una ruta de aprendizaje para promover emprendimientos económicos.** La ruta de aprendizaje se implementó a través del desarrollo de tres cursos básicos:

a. Desarrollo personal,

- b. Técnicas y prácticas de confecciones, y
- c. Plan de negocio. Esta ruta se desarrolló bajo la denominación de Programa de Capacitación para jóvenes emprendedores “Cosiendo Alternativas.

Estos cursos se desarrollaron en estrecha coordinación con la Municipalidad Distrital de Carabayllo, en dos sedes, y por ende con dos grupos: uno primero, conformados por el grupo de alumnos del Colegio Antúnez de Mayolo de El Progreso, otro grupo conformado por las jóvenes madres de familia de la sede San Pedro. El programa se desarrolló del 10 de octubre al 15 de noviembre, con un total de 34 horas en 8 días como mínimo para cada sede. Cabe señalar que extraoficialmente, hasta el 24 de noviembre las alumnas fueron asistidas para la culminación de sus prendas.

Adicionalmente al programa, este contó con la participación de una pasantía a la experiencia de Mujeres Artesanas de la Comunidad Nativa Ashaninka de Cantagallo en el Centro de Lima. A esta pasantía asistieron un grupo limitado de participantes del programa Cosiendo Alternativas, ya que esta pasantía fue parte del Programa Cosiendo Sueños desarrollados con jóvenes diseñadores de Gamarra y que permitió compartir saberes entre los participantes de ambos programas institucionales de Alternativa.

Asimismo, se desarrolló un taller Productivo “Elaboración de Bolsos y Morrales Artesanales” en el Centro de Emprendimiento de Lima Metropolitana ubicado en El Progreso, el mismo que tuvo mucha acogida por los participantes.

Para el desarrollo de estas capacitaciones el programa brindó las facilidades, materiales e insumos para el desarrollo de los cursos, en el caso de los talleres productivos, las prendas elaboradas formaron parte de una colección denominada “Solidaria” y fueron presentadas en la feria de negocios en el mes de diciembre.

- (ii) **Capital semilla.** Este concurso consistió en la exposición de ideas de negocio en la cadena productiva de confecciones a fin de poder obtener un capital semilla que permita promover sus pequeños emprendimientos. Se premiaron a 8 ganadoras en el concurso de ideas de negocios. Las participantes preseleccionadas fueron divididas en dos grupos: madres jóvenes y jóvenes estudiantes. El concurso contó con dos jurados: (i) el Sr. Enrique Espinoza, Gerente de Desarrollo Económico de Carabayllo y (ii) la docente de confecciones del colegio Antúnez de Mayolo. Los primeros puestos se llevaron unas máquinas remalladoras caseras y una plancha mientras que las de los puestos siguientes se llevaron máquinas de coser caseras y planchas. En total se premiaron a 8 participantes. La premiación se realizó el 05 de diciembre del 2014 durante la realización del II Encuentro del CODET Lima Norte en el distrito de Carabayllo.

- (iii) **II Encuentro de Desarrollo Económico de Lima Norte y la feria de negocio.** Se desarrolló un Encuentro de Desarrollo Económico de Lima Norte que contó con la participación de gremios empresariales, la cámara de comercio de Lima, entre otras empresas. Asimismo, se realizó en el marco del Encuentro una feria de negocios donde las participantes del programa y otros emprendedores se pudieron articular, no solamente entre ellos, sino con otras empresas, organismos ministeriales y universidades. Además este espacio del Encuentro permitió mostrar las prendas elaboradas por las alumnas al público asistente, entre las que se encontraban la Cámara de Comercio de Lima, El instituto Chio Lecca, entre otras instituciones. En los ambientes contiguos se desarrolló una feria de negocios donde tanto las alumnas como empresarios(as) de Lima Norte pudieron socializar sus productos.
- (iv) **Proyecto SNIP Productivo⁹.** Se tiene una propuesta de Proyecto SNIP Productivo presentada ante la gerencia de desarrollo económico y el alcalde del distrito de Carabayllo. El proyecto esta denominado como: Fortalecimiento de Capacidades Competitivas de productores y Mypes de Confección textil del distrito de Carabayllo por un monto de S/.298000. El proyecto pretende elevar las capacidades productivas de 500 productores y MYPES dedicados a la actividad de confección textil (confección de prendas de vestir), mediante la implementación de dos talleres demostrativos (implementados en dos predios cedidos por la comunidad/municipalidad) con equipamiento básico de uso común; en las zonas de San Pedro y El Progreso; permitiendo mejorar la calidad (diseño y acabado) y volumen (se eleva la cantidad) de producción. Se asiste en el mejoramiento de la gestión empresarial y el asocio para proveer de prendas a grandes empresas y Entidades Públicas. Esto significa que el proyecto mejora el acceso de productores y MYPES a la capacitación especializada, a la oferta de servicios públicos mediante la ejecución de programas de innovación tecnológica, comercial y empresarial. Se promueve el acceso al mercado, tecnología y financiamiento, mediante la asesoría con expertos contratados para tales fines. Se brinda de forma directa a través del proyecto, asistencia técnica y asesoría a las actividades productivas, que se extiende durante los cinco años de vida útil del proyecto.

Descripción de cada Alternativa Analizada	Componentes (Resultados necesarios para lograr el Objetivo)	Acciones necesarias para lograr cada resultado	Número de Beneficiarios Directos
Alternativa 1:	Resultado 1: Desarrollo de tecnologías alternativas de producción	1. Transferencia de tecnologías innovadoras 2. Intercambios y pasantías	

⁹Tomada del Perfil de Proyecto SNIP Productivo, elaborado por Mary Rosales.

	<p>Resultado 2: Implementación de talleres demostrativo con equipamiento básico de uso común</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuación de ambiente para taller demostrativo en San Pedro (ambiente deberá contar con: Área de almacén de materiales y producto terminado, área de ensamble, costura y acabado, área de planchado y empaque) 2. Adecuación de ambiente para taller demostrativo en El Progreso (igual que la anterior) 3. Adquisición de 50 Módulos básicos¹¹ (25 para el Taller de San Pedro y 25 para el Progreso) 4. Adquisición de materiales para uso en talleres 	<p style="text-align: center;">500¹⁰ (178 MYPES y 322 productores)</p>
	<p>Resultado 3: Programas de capacitación especializada, asistencia técnica y asesoría en gestión empresarial</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño y desarrollo de Módulos de capacitación especializada: <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Innovaciones empresariales (gestión estratégica del negocio). 1.2 Innovaciones comerciales, (mercados; proveedores y compradores) 1.3 Innovaciones de gestión y organizacionales, (Área de gestión, laboral) 1.4 Aplicación de innovaciones tecnológicas, (Área de producción) 2. Diseño y desarrollo del Plan de asistencia técnica especializada en proceso productivo¹² 3. Diseño y desarrollo¹³ del Plan de asesoramiento para la gestión empresarial (cultura de negocios y emprendimiento, manejo de métodos e instrumentos de gestión empresarial). 	
	<p>Resultado 4: Fortalecimiento de capacidades de asocio y agremiación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesoramiento para formalización de unidades productivas¹⁴ 2. Asistencia en la conformación jurídica de consorcios y gremios empresariales¹⁵ 	

8. Principales lecciones aprendidas.

¹¹ Ver Anexo 3

¹⁰ Ver Anexo N° 2

¹² Desarrollo que se extiende durante la vida útil del proyecto

¹³ Desarrollo que se extiende durante la vida útil del proyecto

¹⁴ Idem

¹⁵ Idem

Sobre el desarrollo de capacidades, tenemos las siguientes:

- Definir la zona de intervención para garantizar la implementación de las actividades en el corto plazo, significo el cumplimiento de la mayoría de las actividades previstas en el proyecto hasta el momento, ello aunado a la predisposición del Gerente de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Carabayllo para convocar, coordinar entre otros aspectos relacionados al programa de capacitación.
- Priorizar como cadena productiva al sector confecciones por un lado, basada en una experiencia de trabajo institucional con mayor cobertura y evaluando el equipamiento brindado por la municipalidad de Carabayllo. Por otro lado, desarrollar el programa con participantes con experiencia en el rubro.
- El caracterizar a las participantes del programa de capacitación para un tratamiento específico, lo que implicó la adecuación de horarios, priorización de temas, ajustes metodológicos, incluir la atención de los hijos (asistentes a las clases).
- La evaluación de las condiciones del equipamiento y ambientación significo en algunos casos incomodidad en la implementación de las capacitaciones, sin embargo se pudo superar con una mejor coordinación entre los encargados de los ambientes y equipos de confecciones.
- La propuesta de capacitación enfatizando un eslabón de la cadena de confecciones priorizando la parte del diseño fue un valor agregado frente a otras propuestas de capacitación, pero además la inclusión de un joven diseñador como docente fue un aspecto motivador para las participantes. Por otro lado, la articulación de las capacitaciones con la pasantía y el taller productivo para elaborar prendas en un día fue interesante para algunas de las participantes.
- Considerar acciones complementarias a la capacitación como un mini catalogo de las prendas elaboradas por las alumnas, brindó un valor agregado a sus prendas, autoafirmando su confianza en ellas mismas y sentirse con la posibilidad de poder generar ingresos a través de la confección de prendas de vestir. O considerar la premiación del concurso del capital semilla con equipamiento básico aunque casero a sido crucial pues brinda oportunidad para a corto plazo emprender el negocio anhelado y desde casa, sobre todo en las jóvenes madres de familia que no pueden salir a trabajar por dedicarse al cuidado de los hijos.
- La importancia del acompañamiento psicológico es clave para afianzar la confianza de las participantes.

Sobre competitividad territorial, tenemos las siguientes:

- La articulación entre las instituciones que participan en un territorio a través de eventos claves ha sido importante, pues permite que otras instituciones se incorporen a un proceso de articulación mayor como es el CODET de Lima Norte.
- Definir mejores estrategias de articulación con el sector de confecciones formales e informales, no solamente entre ellas, sino con la municipalidad. Aún existe una brecha en la articulación.
- Articular algunas actividades del proyecto a los eventos del CODET para permitir una mejor incidencia en la propuesta de promover la cadena de confecciones de Lima Norte, desde una experiencia local como Carabaylo.
- Retomar el concepto y enfoques en desarrollo económico territorial con los nuevos funcionarios para hacer sostenibles las futuras intervenciones.

Sobre gobernabilidad para el desarrollo económico local, tenemos las siguientes:

- Articularse a la gestión municipal desde el inicio de las acciones de intervención.
- Incidir con las autoridades, principalmente regidores, para la aprobación oportuna de la ordenanza, basada en una agenda de competitividad.
- Institucionalizar las intervenciones a través de instrumentos normativos, ya sea a nivel local, interdistrital o metropolitano.
- Buscar mejores estrategias de articulación de los confeccionistas para incidir en las políticas locales: PIP productivo, PROCOMPITE, etc.

9. Próximos pasos

Por un lado, los próximos pasos está relacionado en apoyar principalmente a fortalecer la institucionalidad del gobierno local en la promoción de la cadena de confecciones lo que implica:

- Dar seguimiento institucional a la ordenanza municipal y a la implementación del Proyecto SNIP Productivo en la cadena de confección textil.

- Buscar acuerdos a partir de la experiencia realizada para la implementación de un primer PROCOMPITE a nivel de Lima Norte.
- Dar seguimiento y acompañamiento institucional a la gestión municipal para consolidar procesos post-experiencia.
- Presentación de esta experiencia ante las autoridades y gremios de Lima Norte en un evento distrital y a nivel de Lima Norte.

Proyecto “Cosiendo Alternativas” del Centro ALTERNATIVA

