



Taller Conglomerado Productivo Calzado – Marroquinería



El programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas junto con la Cámara de la Industria del Calzado del Uruguay y el Ministerio de Industria y Energía organizaron un taller de trabajo con empresarios del sector de la marroquinería, en el marco de la elaboración del Plan de Refuerzo de la Competitividad del Conglomerado del Calzado y Marroquinería. El taller fue realizado el miércoles 21 de junio a la hora 8 en la Cámara de Industrias del Uruguay, Avda. Italia 6101 esq. Bolonia.-

Este taller de trabajo forma parte de un proceso que culminará con la elaboración del Plan de Refuerzo de la Competitividad, la implementación de acciones y el cofinanciamiento de proyectos para mejorar el posicionamiento del conglomerado y sus empresas. Por este motivo la participación de los distintos actores del sector en este espacio de trabajo común resulta fundamental y tiene como objetivo reflexionar sobre su situación, las alternativas de cambio estratégico y elaborar líneas de acción acordes con las necesidades de las empresas. Los resultados de este taller serán un insumo fundamental para la elaboración del Plan de Refuerzo de la Competitividad del Conglomerado del calzado y la Marroquinería .

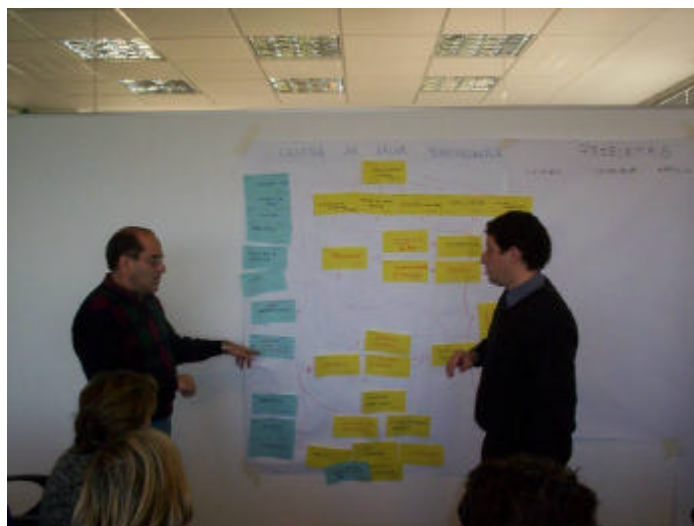
OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

Los **objetivos** del taller fueron:

- ☞☞ Iniciar un proceso de reflexión estratégica conjunta de la marroquinería en Uruguay.-
- ☞☞ Analizar la situación de la cadena de valor e identificar a las instituciones de apoyo y los servicios conexos.-
- ☞☞ Identificar problemas de competitividad a nivel de las firmas, la cadena de valor y el entorno.-
- ☞☞ Evaluar posibles acciones para la mejora de la competitividad del conglomerado.-
- ☞☞ Analizar las posibilidades de trabajo conjunto con el calzado

Actividades: Se trabajó en dos grupos de empresarios de la marroquinería, donde se desarrollaron actividades específicas para cada uno de los objetivos planteados. Los resultados de cada una de las etapas fueron discutidos en plenario entre los distintos integrantes de los grupos.

Duración del taller: 4 hs.



PARTICIPANTES

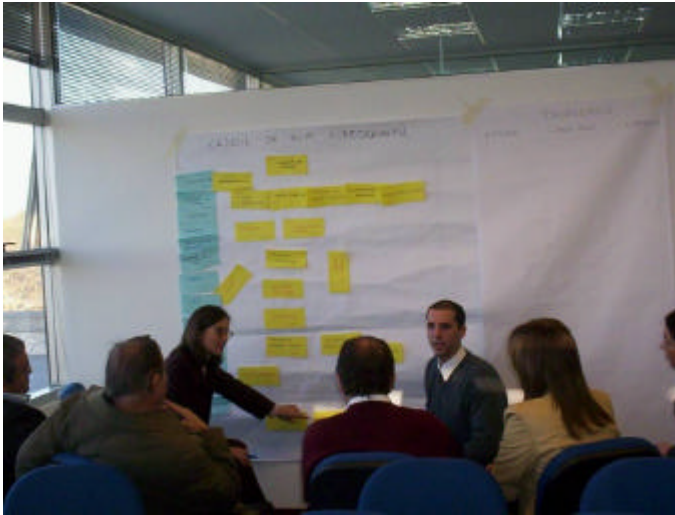
Asistentes: A la actividad fueron convocados 12 empresas que surgieron de la información suministrada por los propios empresarios y del Registro Permanente de Actividad Económica (INE). Asistieron representantes de 11 empresas las cuales se detallan a continuación.

Participantes del taller		
Cantidad de representantes	Empresa	Rubro
1	Astengo y Pena	Marroquinería
1	Borspel Ltda	Marroquinería
1	Carolina De Cunto	Marroquinería
1	Cubelli	Marroquinería
1	Cuertart Ltda.	Marroquinería
1	Garrido	Marroquinería
1	Keimer	Marroquinería
1	Ovannes Ltda	Marroquinería
1	Palove	Marroquinería
1	Rovelli Ltda	Marroquinería
1	Susana Junio	Marroquinería

Además asistieron: Daniel Tournier por la Cámara de la Industria del Calzado (CICU), Cecilia Plottier por el Ministerio de Industria y Energía (MIEM) e integrantes del equipo del Programa Conglomerados y Cadenas Productivas.

EXPECTATIVAS DE LOS EMPRESARIOS DEL SECTOR EN RELACIÓN AL TALLER

Previo al comienzo del taller los empresarios presentaron sus expectativas en relación al taller al cual habían sido convocados.



RESULTADOS ALCANZADOS

En el anexo A se incluyen los resultados del trabajo en el taller. A partir de estos se alcanzaron los siguientes objetivos:

- ✓ Se definió la cadena de valor, las instituciones de apoyo y los servicios conexos.

Expectativas en relación al taller

Al comienzo del taller se solicitó a los asistentes que se presentaran y expresaran sus expectativas en relación al taller

Expectativas

Aprender

Conocer colegas

Cómo lograr en conjunto acceder a mercados, considerando los bajos volúmenes de producción

Detectar objetivos comunes

Asociatividad

Que el proceso de se concrete

- ✓ Se identificaron los problemas de competitividad para cada eslabón de la cadena y los servicios de apoyo que le están asociados
- ✓ Se identificaron áreas de mejora de la competitividad y posibles acciones a desarrollar.
- ✓ Se definió abrir grupos de trabajo para trabajar junto al calzado en las áreas de mejora de la competitividad que fueron identificadas. A continuación se presentan las áreas que fueron planteadas

Grupos de trabajo para la mejora de la competitividad del conglomerado del calzado-marroquinería

Grupo 1: Programa de capacitación del conglomerado.

Objetivo: Definir la estructura de los programas de capacitación que cubran áreas deficitarias en diferentes temas, en particular en lo referente a los operarios industriales, los técnicos de planta y los cuadros gerenciales.

Grupo 2: Programa de asesoramiento técnico.

Objetivo: Identificar posibles carencias tecnológicas, de organización interna y sistemas de control de calidad, entre otras, y proponer acciones para superar estas restricciones.

Grupo 3: Acceso a nuevos mercados.

Objetivos: Priorización de mercados y definición del plan de acción para el ingreso a nuevos mercados.

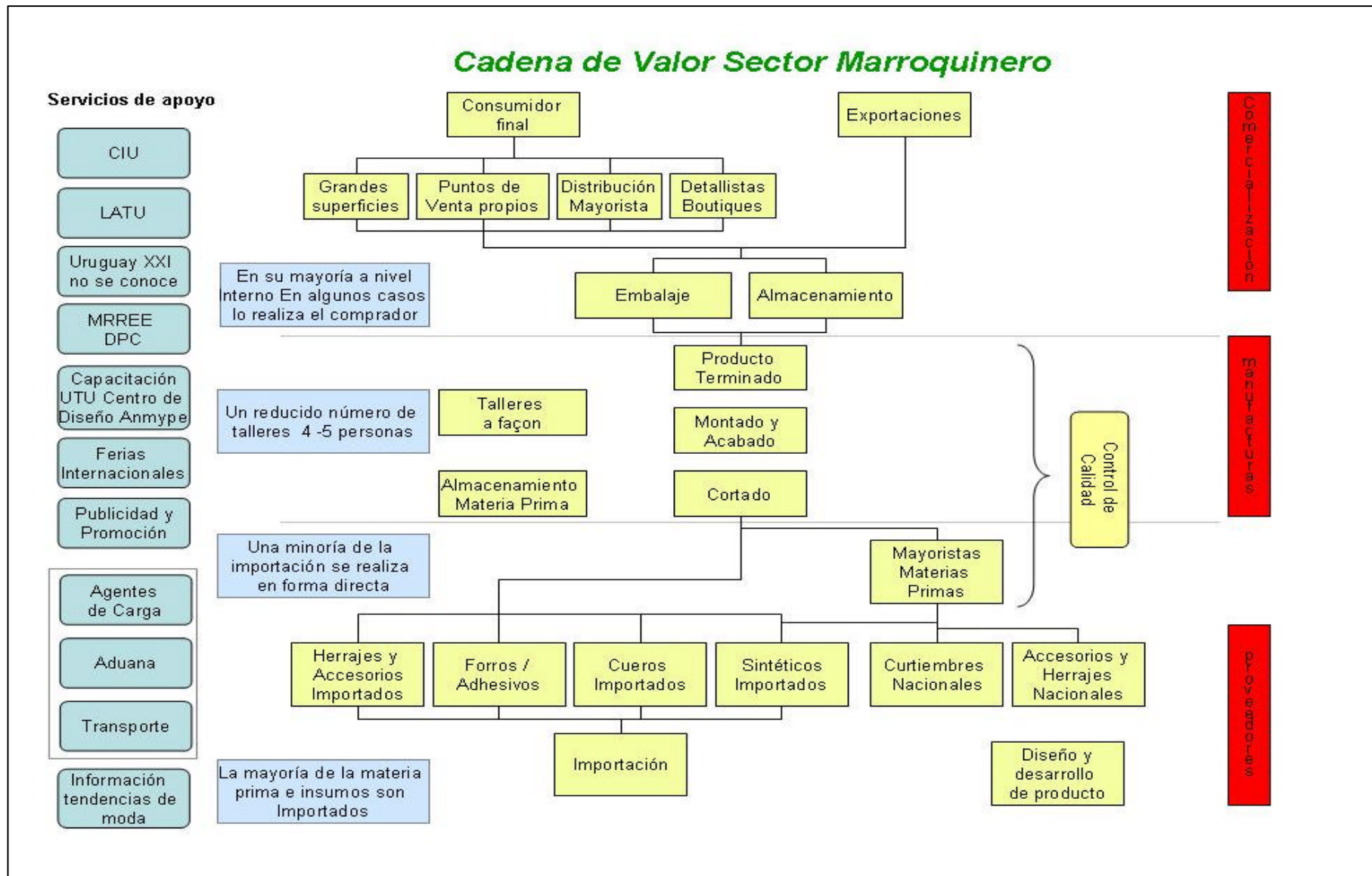
Grupo 4: Eficiencia productiva.

Objetivo: Proponer acciones para mejorar los problemas en procesos productivos y la cadena de valor que ya fueron identificados

Grupo 5: Inteligencia de mercado.

Objetivo: Organizar un sistema de vigilancia/acceso a información para la incorporación del diseño y tendencias de moda.

ANEXO A



Problemas identificados en el taller		
Entorno	Cadena de valor	Empresas
1. Poco conocimiento sobre los requisitos de los mercados	1. En los mercados externos existe desconocimiento de Uruguay como proveedores	1. Poca experiencia exportadora
2. Falta de información sobre mercados externos / existencia de nichos	2. Cautivos del mercado interno. El producto se adapta a las necesidades e exigencias y del mercado nacional, lo cual merma las posibilidades de llegar a mercados externos.	2. Escasa cooperación para acceder mercados externos
3. Falta de políticas de promoción de exportaciones		
4. Presión fiscal sobre la empresa y cargas sociales empleados		
5. Problemas de infraestructura	3. Talleres informales: Erosionan el proceso de capacitación de los obreros industriales	3. Promoción & difusión mercados externos
6. Falta de mano de obra calificada	4. Talleres informales: Problemas de calidad en los productos que proveen (fazoneros)	
7. Falta de compromiso y responsabilidad por parte del obrero	5. Escasa cooperación horizontal. No existe cámara	4. Falta de capacidad gerencial
8. Falta de financiamiento capital de trabajo y maquinaria	6. Escasa cooperación vertical	
	7. No hay transferencia de procesos	
	8. Pocos proveedores, problemas de calidad y variedad	5. Cuellos de botella en la línea de producción (margen para una mayor eficiencia productiva)
	9. Importación de insumos y materia prima (aumenta costos, tiempos y riesgos)	6. Problemas de gestión de los RRHH
	10. Falta de articulación con el centro de diseño	7. No existen incentivos para aprehender el oficio

Área de Mejora de la Competitividad	Posibles Acciones a Desarrollar
Desarrollo de mercados	Generar información sobre los mercados (análisis de mercado) Contacto con instituciones (Uruguay XXI, embajadas, LATU) Visitas a ferias Técnicos en comercio exterior para grupo de empresas Asistencia técnica para promover la exportación Aprovechar acuerdos bilaterales Venta y distribución común en el exterior Explotar la ventaja de tener series cortas y la rapidez de respuesta
Capacitación	Contacto y coordinación con instituciones Programas para la capacitación de los operarios Programas de formación integral Especialización en las fases de producción Incorporación del concepto de calidad en el proceso productivo y en el producto final Articular la inserción laboral a las fábricas/ en general se forman artesanos
Eficiencia Productiva	Visita de técnicos extranjeros para evaluar las fábricas y los procesos productivos
Cooperación	Mejorar la escala Fortalecer la posición ante los proveedores (compras conjuntas) Apoyo técnico conjunto

INDICE

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES	1
PARTICIPANTES.....	2
EXPECTATIVAS DE LOS EMPRESARIOS DEL SECTOR EN RELACIÓN AL TALLER	2
RESULTADOS ALCANZADOS.....	3
ANEXO A	5
Problemas identificados en el taller.....	6
Posibles Acciones a Desarrollar	7
INDICE	8