

**PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE CONGLOMERADOS  
Y CADENAS PRODUCTIVAS**



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

<b>Nombre del Proyecto</b>	RED DE PROMOCIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL CONJUNTA - CALZADO Y MARROQUINERÍA COD- 2008/12277
<b>Breve descripción del Proyecto</b>	Se trata de la conformación de una red horizontal de empresas con el objetivo de generar una plataforma de comercialización internacional conjunta, en la búsqueda de la ampliación de mercados y la optimización de los recursos. El proyecto implica la confección de herramientas de comunicación, la asistencia a ferias nacionales e internacionales, la participación en misiones comerciales al extranjero y la creación de un departamento comercial compartido.
<b>Conglomerado</b>	Calzado y Marroquinería
<b>Tipo de Proyecto</b>	Cerrado
<b>Proponente/s</b>	Tacosur
	Kueros
	Lannot
<b>Responsable</b>	Marcelo Ballesta
<b>Teléfono/Celular</b>	094 446 727
<b>email</b>	conglomeradocalzado@ciu.com.uy
<b>Cargo</b>	Facilitador
<b>Alineación con PRC</b>	Alineado

**PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE CONGLOMERADOS  
Y CADENAS PRODUCTIVAS**



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

Fecha de Inicio	Fecha Finalización	Duración (meses)
30/06/2008	31/12/2009	18

<b>Porcentaje de cofinanciamiento solicitado al PACC</b>	60%		
Costo total previsto	Aporte PACC	Aporte Beneficiarios	Otros aportes
54.331	32.598	21.733	
100%	60%	40%	

Cédula de Identidad	Nombre	Dirección	En representación de
18449080	Gabriel López	Joanico 3295 bis	Tacosur
17106891	Susana Junio	Rodó 2258	Kueros
30021559	Fabián Dutra	Alfonso Lamas 5233	Lannot

## FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

### Resumen Ejecutivo

*Explicitar en forma clara y sintética: Oportunidad o Problema a solucionarse, Objetivos, Fundamentación de acciones previstas y costos asociados, Organización para la ejecución, Beneficiarios, Financiamiento, Situación esperada a la terminación del proyecto, Sostenibilidad, Riesgos y mitigación*

La estructura empresarial del país está compuesta en un 96,5% por pequeñas y medianas empresas las que, en su enorme mayoría, no logran sortear en forma perdurable las altas barreras que impone la comercialización internacional. Aspectos de estructura interna, problemas de financiamiento, carencia de planes estratégicos, ofertas limitadas y la dependencia de proveedores y clientes que aumentan su poder de negociación, se suman a otros aspectos como ser; la lejanía de nuestro país de los principales centros de compra (hemisferio norte) y la ausencia de una marca país reconocida a nivel internacional.

Las empresas que abordan este proyecto no escapan, en términos generales, a la realidad descrita anteriormente. Es por ello que han visualizado en la acción colectiva una forma de mitigar las restricciones que dicha realidad les ha impuesto. Ésta unión es una definición estratégica de cual es el camino a recorrer. Su estructura productiva tiene en la base a una materia prima común, que cuenta con el favor de tener un nivel de reconocimiento internacional mucho más grande que el de la gran mayoría de los productos que Uruguay fabrica o comercializa. Han desarrollado procesos de elaboración esmerados, tanto en calidad como en diseño y pueden explotar un nicho de mercado que valore la confección artesanal de los productos. Su tamaño las hace versátiles, fácilmente adaptables y conocedoras que el servicio al cliente es uno de los factores en los cuales deben basar su ventaja competitiva.

La prioridad se encuentra alineada con una de las tres líneas estratégicas del PRC del conglomerado que integran: el acceso a mercados internacionales.

La conformación de una plataforma colectiva de comercialización internacional, en primera instancia, la ubicación de las tres firmas en un mismo predio como objetivo de mediano plazo y la apertura de locales de ventas colectivos en el mercado interno, son una oportunidad de crecimiento y consolidación a la que pueden acceder por realizar producciones prácticamente no competitivas y complementarias. Incluso en aquellos productos de fabricación común es posible que puedan trabajar en forma mancomunada a los efectos de dar satisfacción a un pedido importante en cuanto a volumen.

Quienes abordan este proyecto son tres empresas del rubro marroquinería y calzado. Establecieron su primer contacto en la Misión Empresarial Multisectorial que se desarrollara en la ciudad de Santiago de Chile, en el marco de la XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno y el III Encuentro Empresarial entre empresas de Iberoamérica (2007). Dicho viaje fue objeto de un proyecto abierto del conglomerado que integran, por establecerlo como una línea de acción altamente alineada con el PRC del mismo.

Como se establecía, las empresas tienen algún rubro de fabricación común, pero están bien diferenciadas en cuanto a los artículos que son su principal fuente de ingresos y sobre los cuales han desarrollado su foco;

Lannot: fabricación de calzado para damas, 100% abocada al mercado interno, sin experiencia exportadora y con locales de distribución propia.

### FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

---

Tacosur: fabricación de calzado para hombres, 100% abocada al mercado interno, sin experiencia exportadora y con distribución mayorista.

Kueros: fabricación de bolsos y carteras para damas, con experiencias exportadoras previas y con locales de venta propios en el mercado interno.

El objetivo general del proyecto es lograr exportar o aumentar las exportaciones, mediante el desarrollo de acciones conjuntas en primera instancia, para luego establecer una oficina comercial que se aboque a la investigación y desarrollo de mercados externos.

El objetivo específico es diversificar la facturación de las empresas, logrando exportaciones que contribuyan a elevar sus niveles de competitividad, al tiempo que ofrezcan otro tipo de cobertura a la sazonalidad de un mercado tan reducido como el local.

Las acciones que se piensan desarrollar para el cumplimiento de estos objetivos, conformes con el plan de acción desarrollado son:

- estudio de mercados sobre los que se puedan emprender acciones de comercialización,
- mantener un seguimiento de las acciones emprendidas en el mercado chileno,
- invitar al Uruguay a algunos de los empresarios contactados en Chile, quienes dieron muestras de interés por los productos allá expuestos,
- contratación en Chile de un agente local que sirva como base permanente de contacto con ese mercado,
- realizar dos misiones comerciales al mercado de los Estados Unidos de América,
- participación en la feria más importante del sector en Brasil (Couromoda),
- participación en los próximos eventos denominados "Montevideo a tus pies",
- desarrollo de herramientas de comunicación (página web, folletos y catálogos en medios impresos y magnéticos),
- definición del rol de la persona que ha de contratarse para llevar adelante las tareas comerciales,
- selección del futuro encargado del departamento de comercialización conjunta,
- establecimiento del local que oficiará de oficina comercial,
- definición de los mercados – meta, identificación de los clientes potenciales, mantenimiento de los contactos y visitas comerciales, y
- concentración de la logística mediante el establecimiento de las empresas en un mismo predio industrial

FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

El grupo tienen una actividad incipiente, pero rápidamente ha avanzado hasta el planteamiento de metas bastante ambiciosas. La sostenibilidad en el tiempo de estas iniciativas no puede asegurarse pero parecen desarrollarse sobre un terreno firme. Las empresas cuentan con una cuota de mercado interno que las mantiene por encima de sus respectivos puntos de equilibrio y cuenta a su favor con años de experiencia en el rubro. Por otra parte hay que destacar que tienen en su dirección a empresarios jóvenes, conscientes que el futuro de sus emprendimientos será mucho más firme si invierten en la conquista de mercados externos, que intentando preservar a cualquier costo lo conquistado en el mercado doméstico. Su convicción de que juntos pueden desarrollar una serie de sinergias, que potencien al todo mucho más allá de lo que cada uno pueda realizar por sí, es clara y resulta un posicionamiento estratégico.

Las expectativas que generó la visita al mercado chileno y la posibilidad de una casi inmediata concreción de negocios, son factores que coadyuvan en el beneficio de la estrategia colectiva.

**Objetivos, Indicadores y forma de verificación**

*Indicadores para evaluar una vez ejecutado el proyecto, si se alcanzaron el propósito y los productos esperados*

	Síntesis Objetivos	Indicadores	Verificadores
<b>Propósito</b>			
1	Se trata de la conformación de una red horizontal de empresas con el objetivo de generar una plataforma de comercialización internacional conjunta, en la búsqueda de la maximización de los beneficios y la optimización de los recursos.		
<b>Productos</b>			
1	Generación de herramientas de comunicación colectivas.	Definiciones de los contenidos de los folletos, de los catálogos, de la página web y de la gigantografía a utilizar en los espacios comunes.	Los folletos, los catálogos, la página web y la gigantografía.
2	Generación de misiones inversas, es decir, traer al Uruguay en calidad de visitante a potenciales compradores del extranjero.	Identificación de potenciales clientes, contacto y acciones para su llegada al Uruguay.	El arribo del visitante y un reporte de los resultados.
3	Misiones comerciales al extranjero.	Estudio de mercados, identificación de clientes y definición de los mercados de alta prioridad.	Viajes al exterior, agenda de contactos, análisis y perspectivas de negocios.
4	Creación de una oficina comercial conjunta que se encargue de: a- estudiar mercados, b- generar contactos, c- el armado de las agendas, y d- hacerle el seguimiento a las acciones emprendidas.	Definición del recurso a contratar, definición de los términos de referencia del contrato a realizar.	Instalación de la oficina y la contratación del encargado de negocios.

**PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE CONGLOMERADOS  
Y CADENAS PRODUCTIVAS**



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

5	Obtención de servicios profesionales en el exterior (Chile) como modo de viabilizar los contactos y las ventas.	Definición del perfil del agente y elección del mismo.	Contratación del servicio.
6	Instalación de las tres empresas en un mismo predio industrial y la apertura de bocas de ventas colectivas en el mercado interno.	Definición del lugar a establecerse	Firma de los contratos, instalación de las empresas y apertura de los locales.

**Productos, actividades y apertura de costos**

Productos a alcanzar		Actividades que se realizan para alcanzarlo		Rubros que componen el costo de la actividad			Presupuesto (U\$S)
1	Generación de herramientas de comunicación colectivas.	Textos, fotos y diseños de los folletos, catálogos institucionales y página web.	1	Honorarios			<a href="#">2.845,00</a>
		Impresión gráfica de los folletos y catálogos	1	Insumos			<a href="#">1.210,00</a>
		Impresión de los catálogos en formato digital	1	Insumos			<a href="#">88,00</a>
		Gigantografía para exposición en ferias	1	Insumos			<a href="#">488,00</a>
2	Generación de misiones inversas, es decir, traer al Uruguay en calidad de visitante a potenciales compradores del extranjero.	Dos visitas al Uruguay de compradores diferentes (especialmente provenientes del mercado chileno)	1	Movilidad y viáticos internacionales	Pasaje aereo, hotel		<a href="#">1.600,00</a>
		Dos misiones del grupo al mercado chileno por parte de	1	Otros	Comunicaciones Internacionales		<a href="#">200,00</a>

**PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE CONGLOMERADOS  
Y CADENAS PRODUCTIVAS**



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

3	Misiones comerciales al extranjero.		los directores de las empresas	2	Movilidad y viáticos internacionales	Pasajes aereos, hoteles, locomocion		<a href="#">7.200,00</a>
			Dos viajes de prospección y contactos al mercado de los Estados Unidos de América	1	Movilidad y viáticos internacionales	Pasaje aereo, hotel, locomocion		<a href="#">6.200,00</a>
			Un viaje de prospección y contactos al mercado mexicano	1	Movilidad y viáticos internacionales	Pasaje aereo, hotel, locomoción		<a href="#">3.000,00</a>
			Dos viajes del encargado de negocios de la oficina comercial conjunta a Chile	1	Movilidad y viáticos internacionales	Pasaje aereo, hotel, locomoción		<a href="#">2.400,00</a>
			Dos misiones del grupo a mercados a designar previo estudio por parte de los directores de las empresas	1	Otros			<a href="#">200,00</a>
		2		Movilidad y viáticos internacionales			<a href="#">7.200,00</a>	
4	Creación de una oficina comercial conjunta que se encargue de: a- estudiar mercados, b- generar contactos, c- el armado de las agendas, y d- hacerle el seguimiento a las acciones emprendidas.		Contratación de un encargado de Comercio exterior en común para el grupo	1	Honorarios			<a href="#">18.400,00</a>
5	Obtención de servicios profesionales en el exterior (Chile) como modo de viabilizar los contactos y las ventas.		Contratación de un agente de negocios en común para el grupo en Chile	1	Otros	Viaticos		<a href="#">3.300,00</a>
								<b>54.331,00</b>

**PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE CONGLOMERADOS  
Y CADENAS PRODUCTIVAS**



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

**Flujo de fondos**

Período utilizado	Trimestre
-------------------	-----------

*Realice una proyección de los egresos e ingresos imputables al proyecto.*

*Para los ingresos no deben considerarse los aportes del PACC.*

		30/06/2008	30/09/08	30/12/08	30/03/09	30/06/09	30/09/09	30/12/09	31/12/09					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Egresos</b>														
	Textos, fotos y diseños de los folletos, catálogos institucionales y página web.		1845			1000								
	Impresión gráfica de los folletos y catálogos		605			605								
	Impresión de los catálogos en formato digital		44			44								
	Gigantografía para exposición en ferias		244			244								
	Dos visitas al Uruguay de compradores diferentes (especialmente provenientes del mercado chileno)			800		800								
	Dos misiones del grupo al mercado chileno por parte de los directores de las empresas		3700		3700									
	Dos viajes de prospección y contactos al mercado de los Estados Unidos de América			3100			3100							
	Un viaje de prospección y contactos al mercado mexicano				3000									
	Dos viajes del encargado de negocios de la oficina comercial conjunta a Chile		1200		1200									
	Dos misiones del grupo a mercados a designar previo estudio por parte de los directores de las empresas			3700				3700						

**PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE CONGLOMERADOS  
Y CADENAS PRODUCTIVAS**



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

	Contratación de un encargado de Comercio exterior en común para el grupo	3000	3000	3000	3000	3200	3200						
	Contratación de un agente de negocios en común para el grupo en Chile	600	600	600	600	300	600						
<b>Total Egresos</b>		<b>11.238</b>	<b>11.200</b>	<b>11.500</b>	<b>6.293</b>	<b>6.600</b>	<b>7.500</b>						
Acumulado Egresos		11.238	22.438	33.938	40.231	46.831	54.331	54.331					

<b>Ingresos</b>													
Aporte PACC		6.742	6.720	6.900	3.776	3.960	4.500						
Aporte Beneficiarios		4.496	4.480	4.600	2.517	2.640	3.000						
		4496	4480	4600	2517	2640	3000						
<b>Total ingresos</b>		<b>11.238</b>	<b>11.200</b>	<b>11.500</b>	<b>6.293</b>	<b>6.600</b>	<b>7.500</b>						
Acumulado Ingresos		11.238	22.438	33.938	40.231	46.831	54.331	54.331	54.331				

<b>Saldo Trimestre</b>													

Acumulado Aporte <b>PACC</b>		6.742	13.462	20.362	24.138	28.098	32.598	32.598					
Acumulado Aporte <b>Beneficiarios</b>		4.496	8.976	13.576	16.093	18.733	21.733	21.733					

% aporte PACC		60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%					
% aporte Beneficiarios		40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%					

**PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE CONGLOMERADOS  
Y CADENAS PRODUCTIVAS**



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

**Desembolsos del Programa y metas que los determinan (a ser llenado por el Evaluador del Programa)**

*Debe definirse en que momento se reciben los fondos del Programa, que metas deben estar alcanzadas a ese momento y cómo se verifican.*

Desembolso U\$\$		% del total PACC	Metas por Desembolso	Verificadores	Fecha Estimada
1	6.742	21%	Generación de herramientas de comunicación	Para las tres empresas presentación de folletos y catálogos Institucionales impresos y digitales; páginas webs diseñadas y en funcionamiento. Gigantografía realizada. Presentación facturas de compra.	30-9-08
			Misión del grupo a Chile por parte de los directores de la empresa	Informe de las empresas conteniendo descripción de la actividad, objetivo de la misma, acciones realizadas, resultados alcanzados, evaluación subjetiva de la actividad. Comprobantes de gastos realizados.	
			Contratación del Encargado de Comercio Exterior para la oficina comercial conjunta	Contrato efectuado entre las empresas y el contratado con las definiciones claras de términos de relación, remuneración, términos de referencias y condiciones específicas. Presentación de facturas de honorarios a las empresas contratantes. Informe del contratado aprobado por las tres empresas con definiciones de actividades realizadas, resultados alcanzados, avances presentados y principales conclusiones sobre el proceso	
			Contratación del agente de negocios en Chile	Contrato efectuado entre las empresas y el contratado con las definiciones claras de términos de relación, remuneración, términos de referencias y condiciones específicas. Presentación de las facturas emitidas a las empresas contratantes. Informe del contratado aprobado por las tres empresas con definiciones de actividades realizadas, resultados alcanzados, avances presentados y principales conclusiones sobre el proceso	

**PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE CONGLOMERADOS  
Y CADENAS PRODUCTIVAS**



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

			<p>Viaje del encargado de comercio exterior para la oficina comercial conjunta</p>	<p>Informe del contratado aprobado por las tres empresas con definiciones de actividades realizadas, resultados alcanzados, avances presentados y principales conclusiones. Presentación de comprobantes de gastos.</p>	
2	6.720	21%	<p>Visita al Uruguay de comprador regional invitado por el grupo</p>	<p>Informe del grupo aprobado por las tres empresas con definición de la actividad realizada, resultados alcanzados, avances presentados y principales conclusiones sobre la actividad. Presentación de comprobantes de gastos</p>	30-12-08
			<p>Misión del Grupo a mercado a designar previo estudio por parte de los directores de las empresas</p>	<p>Presentación del plan de acción de la Misión previa a su realización, Informe de las empresas conteniendo descripción de la actividad objeto de la misma, acciones realizadas, resultados alcanzados, evaluación subjetiva de</p>	
			<p>Contratación del encargado de comercio exterior para la oficina comercial conjunta</p>	<p>Informe del contratado aprobado por las tres empresas con definiciones de actividades realizadas, resultados alcanzados, avances presentados y principales conclusiones sobre el proceso. Presentación de facturas de honorarios a las empresas contratantes.</p>	
			<p>Contratación del agente de negocios en Chile</p>	<p>Informe del contratado aprobado por las tres empresas con definiciones de actividades realizadas, resultados alcanzados, avances presentados y principales conclusiones sobre el proceso. Presentación de comprobantes de gastos a las empresas contratantes.</p>	
			<p>Misión de prospección a los Estados Unidos</p>	<p>Informe aprobado por las tres empresas con definiciones de actividades realizadas, resultados alcanzados, avances presentados y principales conclusiones sobre el proceso. Presentación de comprobantes de gastos realizados</p>	
			<p>Misión del grupo a Chile por parte de los directores de las empresas</p>	<p>Informe de las empresas conteniendo descripción de la actividad objeto de la misma, acciones realizadas, resultados alcanzados, evaluación subjetiva de la actividad. Comprobante de gastos realizados.</p>	

**PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE CONGLOMERADOS  
Y CADENAS PRODUCTIVAS**



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

3	6.900	21%	Misión de prospección y contactos al mercado mexicano	Informe aprobado por las tres empresas con definiciones de actividades realizadas, resultados alcanzados, avances presentados y principales conclusiones sobre el proceso. Presentación de comprobantes de gastos realizados.	30-3-09
			Viaje del encargado de negocios de la oficina comercial conjunta a Chile	Informe de las empresas conteniendo descripción de la actividad, objeto de la misma, acciones realizadas, resultados alcanzados, evaluación subjetiva de la actividad. Comprobante de gastos realizados.	
			Contratación del encargado de comercio exterior para la oficina comercial conjunta	Informe del contratado aprobado por las tres empresas con definiciones de actividades realizadas, resultados alcanzados, avances presentados y principales conclusiones sobre el proceso. Presentación de facturas de honorarios a las empresas contratantes.	
			Contratación del agente de negocios en Chile	Informe del contratado aprobado por las tres empresas con definiciones de actividades realizadas, resultados alcanzados, avances presentados y principales conclusiones sobre el proceso. Presentación de gastos a las empresas contratantes.	
4	3.776	12%	Visita al Uruguay de comprador regional invitado por el grupo	Informe del grupo aprobado por las tres empresas con definición de la actividad realizada, resultados alcanzados, avances presentados y principales conclusiones sobre la actividad. Presentación de comprobantes de gastos.	30-6-09
			Contratación del encargado de comercio exterior para la oficina comercial conjunta	Informe del contratado aprobado por las tres empresas con definiciones de actividades realizadas, resultados alcanzados, avances presentados y principales conclusiones sobre el proceso. Presentación de facturas de honorarios a las empresas contratantes.	

**PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE CONGLOMERADOS  
Y CADENAS PRODUCTIVAS**



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

			Contratación del agente de negocios en Chile	Informe del contratado aprobado por las tres empresas con definiciones de actividades realizadas, resultados alcanzados, avances presentados y principales conclusiones sobre el proceso. Presentación de comprobantes de gastos a las empresas contratantes.	
5	3.960	12%	Misión de prospección a los Estados Unidos	Informe aprobado por las tres empresas con definiciones de actividades realizadas, resultados alcanzados, avances presentados y principales conclusiones sobre el proceso. Presentación de comprobantes de gastos realizados.	30-9-09
			Contratación del encargado de comercio exterior para la oficina comercial conjunta	Informe del contratado aprobado por las tres empresas con definiciones de actividades realizadas, resultados alcanzados, avances presentados y principales conclusiones sobre el proceso. Presentación de facturas de honorarios a las empresas contratantes.	
			Contratación del agente de negocios en Chile	Informe del contrato aprobado por las tres empresas con definiciones de actividades realizadas, resultados alcanzados, avances presentados y principales conclusiones sobre el proceso. Presentación de comprobantes de gastos a las empresas contratantes.	
6	4.500	14%	Misión del Grupo a mercado a designar previo estudio por parte de los directores de las empresas	Presentación del plan de acción de la Misión previa a su realización, Informe de las empresas conteniendo descripción de la actividad objeto de la misma, acciones realizadas, resultados alcanzados, evaluación subjetiva de	30-12-09
			Contratación del encargado de comercio exterior para la oficina comercial conjunta	Informe del contratado aprobado por las tres empresas con definiciones de actividades realizadas, resultados alcanzados, avances presentados y principales conclusiones sobre el proceso. Presentación de facturas de honorarios a las empresas contratadas.	

**PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE CONGLOMERADOS  
Y CADENAS PRODUCTIVAS**



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

			Contratación del agente de negocios en Chile	Informe del contratado aprobado por las tres empresas con definiciones de actividades realizadas, resultados alcanzados, avances presentados y principales conclusiones sobre el proceso. Presentación de comprobantes de gastos a las empresas contratantes.	
<b>32.598</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>			