

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



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

<b>Nombre del Proyecto</b>	Oficina técnica de Proyectos del Conglomerado del Calzado y la Marroquinería - 2afase 2009/11750
<b>Breve descripción del Proyecto</b>	La creación de una oficina técnica de proyectos tiene como objetivo fundamental promover la ejecución del PRC. Para ello, esta oficina llevará adelante las acciones que se definan prioritarias, buscando la óptima utilización de los recursos previstos por el PACC como herramienta para el impulso del cambio estratégico. Asimismo, desde esta oficina se buscará articular con las demás instituciones de apoyo que puedan colaborar en la implementación de la Estrategia.
<b>Conglomerado</b>	Calzado y Marroquinería
<b>Tipo de Proyecto</b>	Estructurante
<b>Proponente/s</b>	Empresas del Grupo Gestor
<b>Responsable</b>	Marcelo Ballesta
<b>Teléfono/Celular</b>	094446727
<b>email</b>	conglomeradocalzado@ciu.com.uy
<b>Cargo</b>	Facilitador-Gerente de Proyecto
<b>Alineación con PRC</b>	<b>Totalmente alineado</b>
<b>Prioridad</b>	<b>Máxima prioridad</b>
<b>Aval de GGC</b>	<b>Si</b>

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



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

Fecha de Inicio	Fecha Finalización	Duración (meses)
01/07/2009	01/08/2010	13

Porcentaje de cofinanciamiento solicitado al PACC			
Costo total previsto	Aporte PACC	Aporte Beneficiarios	Otros aportes
38.560	23.136	15.424	
100%	60%	40%	

Cédula de Identidad	Nombre	Dirección	En representación de

**Objetivos, Indicadores y forma de verificación**

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

	Síntesis Objetivos	Indicadores	Verificadores
<b>Propósito</b>			
1	Continuar en la implementación de la estrategia definida en el PRC y fortalecer la Institucionalidad de la CICU en tanto entidad con mayor representatividad del sector e impulsora de este proceso	Ejecución de proyectos en cartera y nuevos a desarrollarse. Incorporación a la CICU de la Oficina Técnica del Conglomerado y Sector de Marroquinería	Nuevos proyectos presentados al Programa. Acciones desarrolladas bajo la órbita de la CICU.
<b>Productos</b>			
1	Oficina técnica de proyectos CICU/Conglomerado funcionando		
2	Actividades estratégicas Oficina		

FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

**Resumen Ejecutivo**

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

El 29 de mayo de 2007 se procedió a la firma del acuerdo marco para la ejecución del Componente II del Programa para el Conglomerado del Calzado y la Marroquinería. A partir del mismo el Programa de Competitividad, el MIEM y el Grupo Gestor del Conglomerado se obligaron durante dos años a la ejecución de componente II, aprobación e implementación del Plan de Refuerzo de la Competitividad.

En ese marco el pasado 29 de junio dio por finalizado el Proyecto de “Oficina técnica del Conglomerado y la Marroquinería”; ámbito desde el cual se impulsaron todas las acciones y proyectos ejecutados por el Conglomerado. Como resultado de la actuación, se presentó ante todas las Instituciones participantes un Informe final – reporte de actividades a Junio 2009 con una descripción de las principales acciones impulsadas e implementadas por el Grupo Gestor del Conglomerado y las empresas del sector a través de la Oficina Técnica del Conglomerado.

Dicho reporte que forma parte y anexo a dicho proyecto, incorpora los siguientes capítulos de información:

1.  Proyectos y acciones ejecutadas - resúmen
2.  Proyectos y acciones ejecutadas – descripción
3.  Proyectos y acciones impulsadas sin ejecución
4.  Ejecución Presupuestal
5.  Principales conclusiones
6.  Líneas de acción propuestas

Durante el mes de julio se procedió a la presentación ante el Grupo Gestor del Conglomerado y la Cámara de la Industria del Calzado del Uruguay junto a la mesa de apoyo integrada por el MIEM y el Programa PACC.

En forma consensuada ha sido aprobado por todas las Instituciones participantes el cumplimiento del Componente II de dicho Programa en forma satisfactoria considerando haber alcanzado significativos avances. Asimismo, en forma unánime ha sido presentada la intención de buscar las alternativas posibles para continuar con dicho proceso.

## FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

---

Recordamos que a nivel internacional la competencia en estas industrias ha cambiado radicalmente en los dos últimos decenios, como consecuencia de la globalización de la economía, la distribución mundial de la producción y del comercio. Las presiones económicas sobre la industria han llevado a un incremento importante de la proporción de calzado y marroquinería manufacturado en países de bajos costes laborales. Así mismo ha habido un importante proceso de reubicación de la producción hacia países en vías de desarrollo, en detrimento de los más desarrollados: Los países asiáticos han entrado con éxito en la competencia mundial, gracias a su disponibilidad de mano de obra, costes reducidos y a la cada vez mayor utilización de tecnología moderna. Actualmente, estos países tienen conquistados los mercados que antes eran dominio de los países industrializados, lo que ha obligado a estos últimos a colocarse en el eslabón final de la cadena de valor y concentrarse en el control del diseño y la comercialización, reduciendo sus cifras de producción paulatinamente.

La elaboración del PRC ha sido la respuesta del sector calzado y marroquinería en un contexto en el que la industria nacional enfrenta problemas de competitividad estructurales. En Uruguay el conglomerado está compuesto por 84 fábricas de calzado y entre 24 y 30 de marroquinería, de distinto tamaño —varía desde plantas de 60 trabajadores a pequeños talleres—, concentrados en la zona metropolitana. Ambas industrias comparten características, tanto en la fase de concepción, como en la producción y en comercialización, especialmente en el segmento moda, al tratarse ambos de complementos de la vestimenta. Además, integran el conglomerado varias decenas de pequeñas empresas proveedoras, aunque gran parte de los insumos son importados de los países vecinos.

Las empresas del conglomerado se centran en el mercado interno, compiten entre sí en el mismo segmento con un producto de calidad media-baja. Si bien el producto realizado por las empresas es percibido en el mercado de Uruguay como de gama “media-alta”, la calidad conseguida sería considerada más bien “media-baja” en los mercados internacionales.

Las acciones implementadas en esta fase II han ido claramente acompañadas con las recomendaciones presentadas en el Plan de Refuerzo de la Competitividad. Se han ejecutado proyectos en las tres líneas estratégicas (acceso a mercados, mejora en la cadena de valor y fortalecimiento institucional) con los tiempos y características propias del sector.

El propio PRC señala que las iniciativas definidas deberán ser entendidas como proyectos a desarrollar en el corto y medio plazo y, que a su vez, estarán compuestos por acciones específicas a ser desarrolladas por las propias empresas e instituciones del conglomerado y subsidiadas por el Estado con fondos del Programa de Apoyo a la Competitividad de Cadenas productivas.

El generar cambios estructurales profundos vinculados al objeto del PRC, demandará por tanto mayor tiempo. Generar cambios en la matriz competitiva de un sector demandará más que dos años de intervención.

En ese sentido, y considerando:

-  el relevamiento presentado sobre la evaluación del proceso

-  las particularidades del Acuerdo Marco para el Componente II del Programa firmado entre la Diprode, el MIEM y el GGC, en el cual en su artículo 4: Prórroga del plazo define que “el presente acuerdo abarca un período de 2 años, a partir de la aprobación del PRC y podrá ser prorrogado con el acuerdo de las partes”.

Asimismo en su artículo 3 se define “asignar un presupuesto orientativo de USD 500.000 para la ejecución del PRC. Ese presupuesto puede ser ajustado durante el período total de ejecución, en más ó en menos hasta un 50% del monto original”;

### FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

Sería de sumo interés considerar la ampliación del apoyo del Programa al Conglomerado por un año más para continuar desarrollando la implementación del Plan de Refuerzo de la Competitividad.

A tales efectos se propone el presente proyecto, el cual buscará especialmente contribuir a los siguientes fines en el marco del PRC:

» Línea estratégica 3: Mejora del entorno

Apoyo al desarrollo de la CICU como entidad de soporte empresarial sectorial

Se espera como objetivo que la CICU en tanto entidad con mayor representación del sector Industrial del Calzado pueda fortalecer su liderazgo a través de acciones sectoriales previstas o no en este PRC y así facilitar al mayor número de empresas su accesibilidad a proyectos que pueden englobar a un colectivo amplio de empresas.

Se buscará especialmente fortalecer su condición y rol de gremio empresarial orientándose además como entidad de servicio y apoyo a las empresas en proceso de cambio. Continuará en esa línea junto con la Oficina técnica del Conglomerado con la implementación de la estrategia definida en el PRC.

Para ello se propondrá:

- » A nivel Institucional fomentar los espacios necesarios para el análisis y abordaje respecto a una nueva alianza estratégica e incorporación de las “empresas de marroquinería” a la CICU, adoptando así un nuevo perfil.
- » En virtud de la evaluación positiva abordada por el GGC respecto a las acciones desarrolladas durante el período de ejecución de sus actividades, renovación de las acciones necesarias para continuar en funcionamiento la Oficina técnica del Conglomerado.
- » Impulsar una mejora en los elementos de comunicación Institucional. Ello implica la contratación de un técnico en comunicación que aborde los distintos elementos a considerar: revisión de logo y utilitarios de comunicación, desarrollo y mantenimiento de un sitio web que incorpore al conglomerado, que sirva de plataforma de información para público en general y socios y que contribuya a la consideración del país como productor y proveedor en el entorno regional, elaboración de un boletín digital e impreso con las noticias relevantes, difusión a nivel de prensa e institucional de las actividades y noticias relevantes.
- » Impulsar el análisis estratégico Calzado-Marroquinería respecto a las nuevas áreas de intervención a trabajar durante estos dos futuros años. A modo de recomendación ha sido planteado las siguientes acciones:

Línea estratégica 1: Acceso a nuevos mercados

Misiones de prospección y estudio de mercados potenciales

Línea estratégica 2: Mejora en la cadena de valor

Centro de Transferencia tecnológica e innovación

FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

Sello de conformidad como paso previo a una certificación de calidad

» Además será necesario intervenir en otras áreas ya emprendidas

Será necesario continuar monitoreando y apoyando los distintos proyectos que se encuentran en desarrollo actualmente en tanto:

- » Red Leather Design
- » Red de Marroquinería instalada en Chile
- » Centro de Formación/Convenio UTU
- » Red para incorporación de tecnologías CAD-CAM
- » Proyecto de innovación en procesos organizacionales
- » Conformación de nuevas redes y proyectos

**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	Oficina técnica de proyectos CICU/Conglomerado funcionando		Gerente de Proyectos	1	Honorarios			<a href="#">24.000,00</a>
			Gastos Administrativos básicos de funcionamiento	1	Otros			<a href="#">3.310,00</a>
			Asistente comunicación	1	Honorarios			<a href="#">5.040,00</a>



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



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

<b>Total Egresos</b>	<b>5.290</b>	<b>3.320</b>	<b>3.040</b>	<b>3.360</b>	<b>3.050</b>	<b>3.420</b>	<b>3.030</b>	<b>3.370</b>	<b>2.670</b>	<b>2.670</b>	<b>2.670</b>	<b>2.670</b>
Acumulado Egresos	5.290	8.610	11.650	15.010	18.060	21.480	24.510	27.880	30.550	33.220	35.890	38.560

<b>Ingresos</b>												
Aporte PACC	7.000			6.000			5.400			4.736		
Aporte Beneficiarios		1.610	3.040		410	3.420		1.000	2.670		604	2.670
		1610	3040		410	3420		1000	2670		604	2670
<b>Total ingresos</b>	<b>7.000</b>	<b>1.610</b>	<b>3.040</b>	<b>6.000</b>	<b>410</b>	<b>3.420</b>	<b>5.400</b>	<b>1.000</b>	<b>2.670</b>	<b>4.736</b>	<b>604</b>	<b>2.670</b>
Acumulado Ingresos	7.000	8.610	11.650	17.650	18.060	21.480	26.880	27.880	30.550	35.286	35.890	38.560

<b>Saldo Mes</b>	<b>1.710</b>	<b>-1.710</b>		<b>2.640</b>	<b>-2.640</b>		<b>2.370</b>	<b>-2.370</b>		<b>2.066</b>	<b>-2.066</b>	
<b>Saldo en CAJA</b>	<b>1.710</b>			<b>2.640</b>			<b>2.370</b>			<b>2.066</b>		

Acumulado Aporte <b>PACC</b>	7.000	7.000	7.000	13.000	13.000	13.000	18.400	18.400	18.400	23.136	23.136	23.136
Acumulado Aporte <b>Beneficiarios</b>		1.610	4.650	4.650	5.060	8.480	8.480	9.480	12.150	12.150	12.754	15.424

% aporte PACC	<b>100%</b>	<b>81%</b>	60%	74%	72%	61%	68%	66%	60%	66%	64%	60%
% aporte Beneficiarios		19%	40%	26%	28%	39%	32%	34%	40%	34%	36%	40%

**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   7.000	30%	Plan de Trabajo	Nuevo contrato de Gerente, Asamblea Socios CICU efectuado convocando a nuevo proyecto - Plan de Trabajo aprobado por la CICU/Conglomerado y el programa PACC - Comprobantes de gastos	1-8-09

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



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

2	6.000	26%	Oficina en funcionamiento - - Instrumentos de comunicación en desarrollo -- Sitio web en desarrollo -Informe de actividades y actualización del plan de trabajo	Instancias CICU/Conglomerado/Marroquineria desarrolladas orientadas al fortalecimiento Institucional. --Avances instrumentos de comunicación - Informe de actividades aprobado por la CICU y el PACC - Actualización del Plan de Trabajo aprobada por la CICU y el PACC -- Comprobantes de gastos	1-11-09
3	5.400	23%	Oficina en funcionamiento - Informe de actividades y actualización del Plan de Trabajo	Comprobante de gastos - Informe de actividades aprobado por la CICU y el PACC - Actualización del Plan de Trabajo aprobado por el programa PACC y la CICU	1-2-10
5	4.736	20%	Oficina en funcionamiento - Informe de actividades y actualización del Plan de Trabajo	Comprobante de gastos -- Informe de actividades aprobado por la CICU y el PACC - Plan de trabajo aprobado por la CICU y por el programa PACC	1-5-10
<b>23.136</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>			