

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



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

<b>Nombre del Proyecto</b>	Acceso a Mercados del Norte de Europa
<b>Breve descripción del Proyecto</b>	El proyecto tiene por objetivo la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado en países donde por razones de clima y tradición la lana es un valor agregado. Ocho empresas, que representan el 35 % de las exportaciones totales de vestimenta en 2006, se asocian para la presentación conjunta en la Feria de Copenhague y en diversos showrooms en ciudades del Norte de Europa (Copenhague, Berlín, Amsterdam, Estocolmo, Helsinki, Varsovia, Moscú). Asimismo, en base a la información recabada por un especialista en viaje prospectivo, las empresas se entrevistarán con clientes potenciales en estos mercados
<b>Conglomerado</b>	Vestimenta
<b>Tipo de Proyecto</b>	Cerrado
<b>Proponente/s</b>	Curtifrance
	Filaner S.A.
	Manos del Uruguay
	Pelsa Internacional S.A.
	Prili S.A.
	Tom Mix
	Welcolan S.A.
	Twins
<b>Responsable</b>	Rodolfo Gioscia
<b>Teléfono/Celular</b>	4004839
<b>email</b>	rgioscia@manos.om.u
<b>Cargo</b>	Socio proponente
<b>Alineación con PRC</b>	<b>Totalmente alineado</b>
	El PRC plantea promover el desarrollo de mercados, siendo los mercados seleccionados en este proyecto expresamente destacados como objetivo.

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



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

Fecha de Inicio	Fecha Finalización	Duración (meses)
01/09/2007	01/10/2008	13

<b>Porcentaje de cofinanciamiento solicitado al PACC</b>	60%		
<b>Costo total previsto</b>	<b>Aporte PACC</b>	<b>Aporte Beneficiarios</b>	<b>Otros aportes</b>
300.872	180.523	120.349	
100%	60%	40%	

Cédula de Identidad	Nombre	Dirección	En representación de
			Curtifrance
11910113	Jorge Rey Raggio	Angel Floro Costa 1563	Filaner S.A.
15930533	Rodolfo Gioscia	Eduardo Victor Haedo 2187	Manos del Uruguay
8752704	Elbio Fuscaldo	Elbio Fernandez 4190	Pelsa Internacional S.A.
18760008	Nicolas Litvan	Guaycuru 2837	Priili S.A.
14489389	Milton Lubinski	Domingo Aramburu 1969	Tom Mix
8366119	Gregorio Mitnik	Jose L Terra 2526	Twins S.A.
7099298	Carlos Schwartzberg	Vera 2688	Welcolan S.A.

FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

**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	Generación de nuevas oportunidades de mercado en países donde por razones de clima y tradición la lana es un valor agregado		
<b>Productos</b>			
1	Elaborar material promocional (folletos, carpetas, página web, registro de marca y logotipo)	Material promocional	Material promocional
2	Viaje Prospectivo de un agente especializado	Realización del Viaje	Agenda de entrevistas acordada
3	Viaje de empresas a visitar clientes	Visita a empresas en mercado objetivo	Informe de entrevistas realizadas
4	Participación en la Feria de Copenhague	Participación en la Feria	Informe
5	Showroom en hoteles (Copenhague, Berlin, Amsterdam, Estocolmo, Helsinski, Varsovia, Moscú)	Showroom	Comprobantes de realización del showroom - informe conteniendo información de visitantes y resultados.
6	Elaboración de proyecto	Proyecto elaborado	Proyecto presentado

## Resumen Ejecutivo

*Explicar 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*

### Antecedentes

La dirección estratégica definida para el conglomerado de Vestimenta tiene dos puntos básicos, el desarrollo de nuevos mercados y el adelanto en la cadena de valor. Tradicionalmente la venta de los exportadores se realiza en forma directa por contactos y viajes de venta de las empresas de mayor porte cuyo tamaño les permite absorber los importantes costos de venta que esto implica.

Las empresas que patrocinan este proyecto comparten las recomendaciones del estudio de tomar acciones conjuntas con el fin de reducir los costos de promoción y de venta, pero además entienden que deben explorarse y explotarse nuevos canales de distribución que aportan además al segundo factor clave de competitividad: la globalización de la oferta y el adelanto en la cadena de valor. Se proponen entonces el desarrollo de una mayor concentración y especialización de su oferta y concentración en nichos específicos de mercado

Ha quedado claro en el informe final del PRC que geográficamente nuestro país está fuera de los mapas comerciales como proveedor de vestimenta. Por lo tanto los compradores no tienen ningún motivo ni real ni aparente para considerar a Uruguay como un proveedor posible. Esto obliga a utilizar herramientas que anulen o atenúen esta debilidad y deberá adelantarse en la cadena de valor insertándose en el mercado de destino.

Los fabricantes uruguayos por tradición y por facilidad de acceso a la lana están especializados en productos de invierno y en prendas exteriores, en consecuencia sólo ofrecen una línea pequeña de productos (ya sea trajes, chaquetas o sacos en base a lana, peletería ovina o prendas de punto como sweater en base a lana o mezclas de lana). Unir la oferta es una de las formas idóneas para atraer compradores que por especializados son de menor porte y además ayuda en la construcción de una imagen sólida como país proveedor. Se construirá entonces una marca que identifique el concepto de la oferta las empresas que han decidido participar.

Los actuales mercados relevantes o son inestables como en el caso de los socios del Mercosur o tienen futuro incierto a la hora de la aplicación generalizada de las normas de la OMC, como es el caso de México.

Todo este conjunto de antecedentes hacen necesaria el desarrollo de nuevos mercados

### Objetivo

La búsqueda de nuevas oportunidades de mercado en países donde por razones de clima y tradición la lana es un valor agregado.

### Estrategias

Históricamente la vestimenta se desarrolló en dos o tres formatos de cadena de valor. En los principios de la industrialización y hasta los años sesenta del siglo pasado, el driver era la industria textil, a partir de los setenta el poder de la cadena comenzó a pasar a manos de los grandes minoristas que compraban la tela en los textiles y compraban la confección en el formato de maquila. En los últimos años y como forma de reducir los costos de administración de la cadena de suministros los minoristas pasaron a requerir paquete completo y últimamente servicios de diseño cada vez más sofisticados.

## FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

Hoy los grandes compradores compran paquete completo y toman a su cargo la logística.

El concepto TEZ propone vender el paquete completo conformado por Diseño, tejido, confección y logística, como vía de diferenciarse de los vendedores FOB de oriente y ser percibidos como proveedores locales en los mercados de destino

Se entiende que esta estrategia será especialmente sensible para las empresas minoristas medianas, que no tienen medios para manejar eficientemente la logística, y que tienen entre 50 y 350 puntos de ventas, actores pequeños en el mundo pero muy grandes para la escala de producción nacional.

Como resultado de un estudio de los posibles mercados objetivo, en función de lo antes expuesto, tamaño de empresas, clima, experiencias exportadoras anteriores, se definieron como prioritarios los siguientes mercados: los países escandinavos en principio Dinamarca y Suecia y Holanda y en un segundo plano Alemania (con la salvaguarda que en Alemania existen empresas muy grandes y sobreoferta, siendo el principal importador de vestimenta en la CEE), Polonia y Rusia (dificultades de crédito y aranceles altos). Se consideró relevante que allí la temporada invernal es más extensa y existe la cultura fuerte de consumir productos de lana para abrigo.

Realizar un viaje prospectivo por un profesional con experiencia se consideró el medio más hábil para hacer el chequeo de la validez de esta estrategia y una prueba de campo imprescindible para la oferta de prendas que tiene hoy Uruguay

### Promoción

Se entiende conveniente la utilización de una imagen y concepto común que sintetizen las características de la oferta y apoyar y reforzar el concepto de Uruguay Natural como país lanero, socialmente responsable y ecológicamente sustentable.

### Conclusiones

De lo anterior surge que se deberán tomar las siguientes acciones:

- Crear y registrar una marca propia para que sea utilizada por las empresas que apuesten y desarrollen este proyecto
- Contratar un profesional capacitado, de idoneidad indiscutida, aceptado por todos, con independencia suficiente y con experiencia en el mercado de Europa y conocimiento del sector (Vestimenta), para que desarrolle los mercados objetivos de manera que las empresas patrocinantes puedan hacer de sus viajes en forma más eficientes y eficaz
- Viaje conjunto de los responsables de las empresas patrocinantes para ofrecer sus productos a las empresas ya contactadas y evaluadas por dicho profesional.
- Realización de Showroom exclusivos y por cita para compradores en hoteles de primera línea, en las ciudades donde se ofrecerán los productos para que las empresas puedan mostrar la oferta conjunta.
- Participar de ferias en los mercados objetivos para promover la oferta y la marca.

Estas estrategias se llevarán a cabo en etapas, validando cada una de las mismas, haciendo un balance de cada acción a desarrollada y de esta manera validar la siguiente etapa y poder determinar si el rumbo elegido es el camino correcto o hacer las correcciones que el mercado indique

### Verificadores de gastos

Los verificadores de gastos serán los que figuran en la tabla de Productos, Actividades y gastos. El tope de gastos diarios de hotel y viáticos será el presupuesto presentado.

Dada la dinámica del proyecto y la incertidumbre asociada se podrán incorporar modificaciones a los destinos inicialmente previstos. Tales modificaciones deberán ser comunicadas a la Unidad Ejecutora con anterioridad a las misiones

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



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE 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	Elaborar material promocional (folletos, carpetas, página web, registro de marca y logotipo)		Elaboración de Folletos y carpetas, DVD	1	Otros	Factura contado o recibo proveedor	<a href="#">9.000,00</a>
			Elaboración de Página Web	1	Otros	Factura contado o recibo proveedor	<a href="#">1.600,00</a>
			Registro de Marca y Logotipo	1	Otros	Recibos	<a href="#">1.000,00</a>
2	Viaje Prospectivo de un agente especializado		Comunicaciones	1	Insumos	Identificación de llamadas en factura	<a href="#">500,00</a>
			Pasajes	1	Movilidad y viáticos internacionales	Tickets	<a href="#">2.200,00</a>
			Hoteles	1	Movilidad y viáticos internacionales	Comprobantes	<a href="#">2.420,00</a>
			Viáticos	1	Movilidad y viáticos internacionales	Comprobantes	<a href="#">1.650,00</a>
3	Viaje de empresas a visitar clientes		Pasajes	1	Movilidad y viáticos internacionales	Tickets	<a href="#">70.400,00</a>
			Exceso de equipaje	1	Otros	Tickets	<a href="#">17.000,00</a>
			Hoteles	1	Movilidad y viáticos internacionales	Comprobantes	<a href="#">80.000,00</a>
			Gastos de viaje	1	Movilidad y viáticos internacionales	Comprobantes	<a href="#">60.000,00</a>

PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE CONGLOMERADOS  
Y CADENAS PRODUCTIVAS



FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

4	Participación en la Feria de Copenhague		Pasajes	1	Movilidad y viáticos internacionales	Tickets		<a href="#">6.400,00</a>
			Hoteles	1	Movilidad y viáticos internacionales	Comprobantes		<a href="#">7.200,00</a>
			Gastos de viaje	1	Movilidad y viáticos internacionales	Comprobantes		<a href="#">3.600,00</a>
5	Showroom en hoteles (Copenhague, Berlin, Amsterdam, Estocolmo, Helsinski, Varsovia, Moscú)		Showroom en Copenhague	1	Otros	Comprobantes		<a href="#">7.832,00</a>
			Showroom en Berlin	1	Otros	Comprobantes		<a href="#">3.916,00</a>
			Showroom en Amsterdam	1	Otros	Comprobantes		<a href="#">7.832,00</a>
			Showroom en Estocolmo	1	Otros	Comprobantes		<a href="#">5.874,00</a>
			Showroom en Helsinski	1	Otros	Comprobantes		<a href="#">3.916,00</a>
			Showroom en Varsovia	1	Otros	Comprobantes		<a href="#">3.916,00</a>
			Showroom en Moscu	1	Otros	Comprobantes		<a href="#">3.916,00</a>
6	Elaboración de proyecto		Elaboración de proyecto	1	Otros			<a href="#">700,00</a>
								<b>300.872,00</b>

PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE CONGLOMERADOS  
Y CADENAS PRODUCTIVAS



FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

Flujo de fondos

Realice una proyección de los egresos e ingresos imputables al proyecto.  
Para los ingresos no deben considerarse los aportes del PACC.

	01/09/aa	01/10/aa	01/11/aa	01/12/aa	01/01/aa	01/02/aa	01/03/aa	01/04/aa	01/05/aa	01/06/aa	01/07/aa	01/08/aa	01/09/aa
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Egresos</b>													
Comunicaciones		500											
Pasajes		2200											
Hoteles		2420											
Viáticos		1650											
Pasajes			25600							12800			32000
Exceso de equipaje			8000							3000			6000
Hoteles			25600							9600			44800
Gastos de viaje			19200							7200			33600
Pasajes							6400						
Hoteles							7200						
Gastos de viaje							3600						
Showroom en Copenhague			3916										3916
Showroom en Berlin													3916
Showroom en Amsterdam			3916										3916
Showroom en Estocolmo			1958										3916
Showroom en Helsinki													3916
Showroom en Varsovia													3916
Showroom en Moscu													3916
Elaboración de proyecto		700											
Elaboración de Folletos y carpetas, DVD		9000											
Elaboración de Página Web		1600											
Registro de Marca y Logotipo		1000											
<b>Total Egresos</b>		<b>19.070</b>	<b>88.190</b>				<b>17.200</b>				<b>32.600</b>		<b>143.812</b>
Acumulado Egresos		19.070	107.260	107.260	107.260	107.260	124.460	124.460	124.460	124.460	157.060	157.060	300.872

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



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

<b>Ingresos</b>												
Aporte PACC		11.500	53.000				10.500				20.000	85.523
Aporte Beneficiarios	19.070	76.690										24.589
	19070	76690										24589
<b>Total ingresos</b>	<b>19.070</b>	<b>88.190</b>	<b>53.000</b>				<b>10.500</b>				<b>20.000</b>	<b>110.112</b>
Acumulado Ingresos	19.070	107.260	160.260	160.260	160.260	160.260	170.760	170.760	170.760	170.760	190.760	300.872

<b>Saldo Mes</b>			<b>53.000</b>				<b>-17.200</b>	<b>10.500</b>			<b>-32.600</b>	<b>20.000</b>	<b>-33.700</b>
<b>Saldo en CAJA</b>			<b>53.000</b>	<b>53.000</b>	<b>53.000</b>	<b>53.000</b>	<b>35.800</b>	<b>46.300</b>	<b>46.300</b>	<b>46.300</b>	<b>13.700</b>	<b>33.700</b>	

Acumulado Aporte <b>PACC</b>		11.500	64.500	64.500	64.500	64.500	75.000	75.000	75.000	75.000	95.000	180.523
Acumulado Aporte <b>Beneficiarios</b>	19.070	95.760	95.760	95.760	95.760	95.760	95.760	95.760	95.760	95.760	95.760	120.349

% aporte PACC		11%	40%	40%	40%	40%	44%	44%	44%	44%	50%	60%
% aporte Beneficiarios	100%	89%	60%	60%	60%	60%	56%	56%	56%	56%	50%	40%

**Desembolsos del Programa y metas que los determinan**

*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\$S		% del total PACC	Metas por Desembolso	Verificadores	Fecha Estimada
1	11.500	6%	Formulación de proyecto - Viaje de agente especializado - Material promocional	Proyecto aprobado - Informe de viaje prospectivo (ver Anexo 1) - Comprobantes de gastos - Material promocional elaborado	10-10-07
2	53.000	29%	Viaje a visitar empresas - Showrooms en Copenhague, Amsterdam y Estocolmo	Informe de visitas por empresa de acuerdo a pauta de Anexo 1- Informe colectivo de showrooms de acuerdo a pauta de Anexo 1; recibos (uno por empresa) de cuotaparte primer pago del subsidio-	10-11-07
3	10.500	6%	Participación en Feria de Copenhague	Informe de participación según pauta de Anexo 1; recibos (uno por empresa) de cuotaparte pago anterior del subsidio	20-3-08

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



**FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS**

4	20.000	11%	Viaje a visitar clientes	Informe de visitas por empresa de acuerdo a pauta de Anexo 1- Informe de participación en showroom de acuerdo a pauta de Anexo 1; recibos (uno por empresa) de cuotaparte pago anterior del subsidio-	20-7-08
5	85.523	47%	Viaje de empresas a visitar a clientes - showrooms en varias ciudades	Informe Final de evaluación de proyecto (conjunto). Recibos (uno por empresa) de cuotaparte subsidio	28-8-08
<b>180.523</b>		<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>		