

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



FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

Nombre del Proyecto	Profesionalización y Desarrollo de Talleres de Confección Cod.Nº:2008/12348
Breve descripción del Proyecto	Se definirá un modelo de gestión que optimice calidad y rentabilidad para los talleres de confección proveedores de Tom Mix S.A. a partir de un diagnóstico de la situación actual, la determinación de brechas en materia de gerenciamiento, procesos, infraestructura y capacitación del personal. Se diseñará e implementará un programa de mejora y capacitación de los dueños a medida de cada taller en 6 talleres. En paralelo y en línea con el modelo óptimo de gestión se determinarán las necesidades de capacitación de los operarios de taller y se desarrollarán programas de formación, actualización y perfeccionamiento de personal en operaciones básicas y especializadas, se diseñará e implementará un Centro de Formación a tales efectos y se capacitará al personal de talleres participantes. Dada la insuficiencia de cantidad de personal se capacitará a personas desempleadas lo cual significará un refuerzo de la competitividad del Sector y la generación de oportunidades de inserción laboral.
Conglomerado	Vestimenta
Tipo de Proyecto	Cerrado
Proponente/s	Tom Mix S.A.
	Josephine Mode S.R.L.
	Olga González
	Honorio Díaz Coyto
	Manifed Confecciones
	Silva - Melendrez
	Masha Belky Soca Martirena
Responsable	Sr. Milton Lubinski
Teléfono/Celular	486 08 03

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



FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

email	milton@tommix.com.uy
Cargo	Director
Alineación con PRC	Totalmente alineado <input type="checkbox"/> Enfoca sobre costo de producto, calidad y capacidad de producción, variables claves para sustentarse competitivamente la industria. Agrega además la creación de 80/100 nuevos puestos de trabajo en el sector y el perfeccionamiento de quienes están ya desempeñándose en el mismo. A los efectos de darle sustentabilidad a los cambios que se implementen se capacitará a los dueños de los talleres y se desarrollará la figura de encargado y/o facilitador interno en cada uno de ellos.

Fecha de Inicio	Fecha Finalización	Duración (meses)
15/09/2008	15/08/2009	11

Porcentaje de cofinanciamiento solicitado al PACC	60%		
Costo total previsto	Aporte PACC	Aporte Beneficiarios	Otros aportes
208.993	111.000	97.993	
100%	53%	47%	

Cédula de Identidad	Nombre	Dirección	En representación de
1.448.938.9	Milton Lubinski	Monte Caseros 2600	Tom Mix S.A.
1.767.998.5	Josefina Pais Mora	Julio Herrera y Obes 1272	Josephine Mode S.R.L.
1.676.721.4	Olga González	Garibaldi 153	Olga González
4.040.765.0	Honorio Díaz Coyto	M.A. González esq. Rebufello (San Jacinto)	Honorio Díaz Coyto
1.930.718.6	Modesta Leal	Manuel Rosé 9612	Manifed Confecciones
1.865.173.4	Jhonny Melendrez	Buenos Aires 374 bis	Silva - Melendrez
4.298.545.4	Masha Belky Soca Martirena	Ricaurte 927 esq. Jujuy	Masha Belky Soca Martirena

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

Oportunidad o Problema a solucionarse:

La única oportunidad de sobrevivir de la industria uruguaya de la vestimenta es la de conseguir producir prendas de calidad, en pequeños lotes, cumplir con los compromisos de entrega y con precios competitivos.

Los talleres son una parte clave del proceso de producción y arrastran problemas de gestión, estructura, tecnología, procesos y recursos humanos.

Particularmente este último tópico ha cobrado una gran incidencia pues hoy existe una alta movilidad en el personal del sector, baja motivación y escasa formación.

Experiencias anteriores realizadas con la misma empresa en el área de talleres, permitieron lograr mejoras en productividad y calidad desde 35 al 50%. Lo cual muestra que es posible implementar soluciones y obtener resultados en corto plazo.

Este proyecto apunta a trabajar en profundidad la sustentabilidad de los talleres como negocio rentable, aportando soluciones desde la organización del taller, la mejora de sus procesos, la capacitación de sus dueños y mandos medios, y la formación del personal. A lo cual además se le adicionará la incorporación de nueva tecnología (no incluida en este proyecto). Crea además una opción de salida laboral para gente fuera de la actividad. El aumento significativo de la calidad y productividad y por ende, su impacto en los costos y cumplimiento, a su vez darán sustentabilidad a la industria y mantendrán una fuente de mano de obra en el país.

Objetivos:

Dar sustentabilidad en condiciones competitivas al negocio de talleres de confección y profesionalizar a sus integrantes a todo nivel.

Productos y actividades previstas:

- Diseño de Taller óptimo y plan de migración e implementación en 6 talleres:

- Relevamiento de procesos de confección y análisis de costos asociados.
- Definición de estructura operativa óptima para talleres
- Definición de Modelo de operaciones óptimo
- Identificación brechas entre modelo actual y modelo objetivo
- Plan para la migración hacia modelo objetivo en 6 talleres

FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

- Implementación de modelo objetivo en 6 talleres.
- Capacitación a la dirección de los talleres en Gestión del Desempeño:
 - Definición de modelo de gerenciamiento del desempeño del taller de confección.
 - Análisis de brechas entre modelo de gerenciamiento actual y requerido en 6 talleres participantes.
 - Realización de 3 jornadas de capacitación sobre modelo de gestión a dueños de talleres participantes.
 - Coaching de implementación del modelo de gerenciamiento en 6 talleres
 - Análisis de resultados de implementación y elaboración de programa de extensión para talleres no participantes.
- Creación e implementación de un Centro de Entrenamiento técnico/operativo para nuevo personal del sector:
 - Análisis de necesidades de capacitación y/o perfeccionamiento de operarios de talleres.
 - Diseño de programas de entrenamiento para resolver necesidades detectadas.
 - Definición de perfiles, selección y entrenamiento de facilitadores/encargados para capacitación de personal de talleres y nuevo.
 - Diseño de layout, especificaciones de equipamiento, recursos y estructura requerida para Centro de Entrenamiento
 - Instalación y puesta en funcionamiento del Centro de Entrenamiento

FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

- Re entrenamiento de maquinistas que no alcanzan niveles adecuados de performance y capacitación on the job del resto del personal de los talleres.

- Capacitación de 60/80 operarias nuevos

- Constitución de sociedad civil, firma de contratos entre las partes participantes, elaboración y administración del Proyecto:

- Elaboración del proyecto, sociedad civil y contratos

- Selección y contratación de ingeniero junior para trabajo de campo

- Administración del Proyecto

Fundamentación:

Un diagnóstico en profundidad de los talleres en cuanto a gestión, procesos y costos permitirá volcar todos estos elementos en el diseño de una unidad productiva (taller) sustentable (efectiva y rentable) dentro de las condiciones actuales de los mercados.

Definido el modelo se hará un plan de migración para cada taller participante y se procederá a su implementación, capacitando y apoyando el proceso de cambio, tanto en la gestión como en los procesos. La implementación es clave para asegurar los resultados, motivar y comprometer al cambio a todos los niveles. El coaching permite dar soporte personalizado a la Dirección, en como enfrentar el día a día en el marco de lo planificado.

FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

El Modelo de Gestión del Desempeño es la herramienta cuya adecuada gestión le permite al Dueño resolver y poner bajo control las variables que hacen al bienestar y rendimiento de las personas. Es de fuerte impacto en los aspectos de productividad y retención del personal.

Por último, la creación del Centro de Entrenamiento, resolverá en corto plazo el problema de la falta de personal calificado para la tarea, reentrenando maquinistas para que alcancen el nivel de máximo desempeño y aportando nuevas maquinistas que se capacitarán en el Centro. En cada taller, se desarrollará un facilitador interno que de soporte a una capacitación permanente. Brindándole apoyo además, en el entrenamiento de quienes necesiten capacitación para llegar a los niveles de calidad y tiempos requeridos en otras operaciones.

Un elemento adicional lo constituye el hecho de que la gente a capacitar se rescatará de sectores desocupados (con apoyo de ONG`s especializadas en el tema), con lo cual un ingreso medio de 5.500 a 7.000 pesos más los beneficios sociales correspondientes será de gran impacto para estas personas facilitando la permanencia en el sector.

Situación esperada a la terminación del proyecto: ver cuadro productos.

Sostenibilidad:

La sustentabilidad se consigue cuando se dejan los nuevos sistemas y herramientas implementadas y las competencias para sustentarlas instaladas en la organización. El carácter de solución integral al problema genera una sinergia entre los actores que se retroalimenta y autosustenta. Los rápidos resultados a alcanzar, podemos hablar que los primeros resultados visibles se obtendrán al promediar el segundo y tercer mes de implementación, crean las condiciones de confianza y ofician como un reforzamiento positivo.

Riesgos y mitigación:

R: que talleres no se adhieran por dificultades de cultura y económicas en la cantidad necesaria para llevar adelante el proyecto.

M: se realizará una búsqueda en talleres existentes que aún no trabajen para Tom Mix S.A., pero que tengan la actitud correcta para sumarse al Proyecto.

FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

R: que no implementen los cambios acordados.

M: cada taller participante asumirá el compromiso por contrato de implementación del plan de mejora personalizado y consensuado con sus dueños que se elabore, al sumarse al proyecto.

R: que Tom Mix S.A. no pueda mantener un flujo de trabajo.

M: por el momento Tom Mix S.A. tiene demanda insatisfecha por no contar con capacidad suficiente de producción en los talleres de su circuito.

Ante un cambio de escenario donde se confirme R, los talleres podrán prestar servicios a otras industrias manteniendo las fuentes de trabajo intactas.

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 y los productos esperados

	Síntesis Objetivos	Indicadores	Verificadores
Propósito			
1	Dar sustentabilidad en condiciones competitivas al negocio de talleres de confección y profesionalizar a sus integrantes a todo nivel.□		
Productos			
1	Definir e implementar el modelo óptimo para las operaciones de confección estableciendo la estructura productiva ideal para los talleres en términos de tecnología, tipo de operaciones volumen mínimo necesario para la operación viable, entre otros	Modelo definido y validado□ Modelo implementación □ Facilitadores entrenados□ Personal de talleres capacitado□	Informe presentado□ Informe presentado□
2	Definir e implementar un modelo de gerenciamiento del desempeño que contemplando las características del Sector integre las mejores prácticas en la materia...	Modelo definido y validado□ □ Dueños y/o gerentes capacitados□ □ Modelo implementado□	Informe presentado□ □ Capacitación de gerentes realizada□ □ Informe de resultados de implementación□
3	Diseñar e implementar un Centro de Entrenamiento Técnico y los programas de capacitación que aseguren el adecuado nivel de formación para el desempeño de las tareas en los niveles de calidad exigidos para Talleres de Confección, optimizando la relación calidad / duración del entrenamiento	□ Centro de entrenamiento instalado□ □ Programas elaborados□ □ Docentes entrenados□ □ 80/100 nuevos operarios seleccionados y entrenados□	Informe de avance de adquisición e instalación Presentado□ □ Cantidad de facilitadores entrenados /cantidad de facilitadores necesarios□ □ Personal capacitado/ personal a capacitar□
4	Honorarios por constitución de sociedad civil, contratos , elaboración y administración del Proyecto	Contratos firmados□ Documentación sociedad completada□ Documentos del Proyecto elaborados y aprobados	Grado de avance

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	Definir e implementar el modelo óptimo para las operaciones de confección estableciendo la estructura productiva ideal para los talleres en términos de tecnología, tipo de operaciones volumen mínimo necesario para la operación viable, entre otros		Ver resumen ejecutivo	2	Honorarios	Relevamiento procesos, definición estructura y modelo de operaciones óptimo, identificación de brechas y plan de migración para 6 talleres	Compra directa	22.282,00
				2	Movilidad y viáticos internacionales	Gastos pasajes y estadía consultores	compra directa	6.724,00
				3	Honorarios	Honorarios por implementación modelo óptimo en 6 talleres	compra directa	64.220,00
				4	Movilidad y viáticos nacionales	traslados consultores a talleres	compra directa	3.800,00
				5	Movilidad y viáticos internacionales	Gastos pasajes y estadía por implementación	compra directa	8.568,00

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



FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

2	Definir e implementar un modelo de gerenciamiento del desempeño que contemplando las características del Sector integre las mejores prácticas en la materia...	Ver resumen ejecutivo	1	Honorarios	Honorarios Consultores	Compra Directa	12.258,00
			2	Movilidad y viáticos internacionales	Pasajes y estadía Consultores	Compra Directa	1.587,00
			3	Insumos	Sala, refrigerios y materiales por 3 jornadas	Compra directa	3.828,00
3	Diseñar e implementar un Centro de Entrenamiento Técnico y los programas de capacitación que aseguren el adecuado nivel de formación para el desempeño de las tareas en los niveles de calidad exigidos para Talleres de Confección, optimizando la relación calidad / duración del entrenamiento	Ver resumen ejecutivo	2	Otros	Alquiler y gastos de energía, agua, etc. del Centro de entrenamientos	Compra directa	3.492,00
			3	Instalaciones y equipos	Máquinas, escritorios, sillas, pizarrón, etc. para Centro de Formación y acondicionamiento de la estructura	Compra Directa	10.000,00
			4	Honorarios	Honorarios consultores y docentes	Compra directa	42.036,00
			5	Movilidad y viáticos internacionales	Pasajes y estadía consultores	Compra directa	5.104,00
			6	Movilidad y viáticos nacionales	subsidio alumnos(boletos, refrigerios durante los cursos)	Compra directa	6.528,00

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



FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

				7	Movilidad y viáticos nacionales	Viáticos docentes y consultor	Compra directa	2.016,00
				7	Insumos	Materiales para cursos(manuales, tela, agujas, hilo, etc.)	compra directa	5.000,00
				8	Honorarios	Selección personal para capacitar a cargo de Ceprodih	compra directa	4.200,00
4	Honorarios por constitución de sociedad civil, contratos , elaboración y administración del Proyecto		Ver resumen ejecutivo	1	Honorarios	Honorarios por elaboración de proyecto	compra directa	4.050,00
				2	Honorarios	Por elaboración y firma contrato sociedad civil y contrato de adhesión al proyecto	compra directa	1.200,00
				3	Honorarios	Honorarios por certificación de firmas	Compra directa	100,00
				4	Honorarios	Por Selección y contratación ingeniero junior para trabajo de campo	Compra directa	1.200,00
				5	Honorarios	Por administración del proyecto	Compra directa	800,00

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



FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

% aporte PACC		53%	39%	53%	46%	53%	47%	53%	49%	53%	53%	
% aporte Beneficiarios	100%	47%	61%	47%	54%	47%	53%	47%	51%	47%	47%	

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

Desembolso U\$\$		% del total PACC	Metas por Desembolso	Verificadores	Fecha Estimada
1	33.705	30%	Relevamiento de talleres y modelo óptimo	Informe de Avance presentado y aprobado - Comprobantes de gastos	10-11-08
			Avances en la definición del Modelo de gerenciamiento	Informe de Avance presentado y aprobado - Comprobantes de gastos	
			Centro de Entrenamiento instalado	Programas - Visita al Centro - Comprobantes de gastos	
			Sociedad civil constituida - Contratos firmados	Contratos - Comprobantes de gastos	

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



FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

2	23.691	21%	Relevamiento de talleres y modelo optimo	Informe Final presentado y aprobado - Plan de Implementación - Comprobantes de gastos	10-1-09
			Modelo de gerenciamiento óptimo implementado	Jornadas de capacitación realizadas - Informe de Actividades aprobado - Comprobantes de gastos	
			Centro de Entrenamiento en operación	Informe de Actividades - Informe de Actividades de Seprodi - Evaluación de los cursos - Comprobantes de gastos	
3	18.002	16%	Implementación de modelo óptimo en curso	Informe de actividades aprobado - Informe de avance elaborado por cada taller - Comprobantes de gastos	10-3-09
			Centro de Entrenamiento en operación	Informe de Actividades- Evaluación de los cursos - Comprobantes de gastos	
4	18.002	16%	Idem meta 3	Idem meta 3	10-5-09
5	17.600	16%	Modelo optimo implementado	Informe Final - Jornada de Intercambio realizada - Comprobantes de gastos.	10-7-09
			Trabajadores capacitados	Informe Final - Comprobantes de gastos	
			Inserción de 80 nuevos trabajadores	Planilla de trabajo	
111.000	100%	TOTAL			