

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL COMERCIO MINORISTA
(TC-98-01-29)**

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO EJECUTOR: Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas y afines del Uruguay (CAMBADU)

OBJETIVOS: El objetivo general del programa sería apoyar los esfuerzos por mejorar la capacidad competitiva del sector de comercio minorista y afines. Los objetivos específicos serían: (a) la mejora de la gestión de las empresas que lo integran; (b) la promoción de actividades asociativas; (c) la consolidación de CAMBADU; y (d) el desarrollo de una experiencia que sirva como efecto demostración.

COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO:	Beneficiario:	US\$1.950.000
	FOMIN:	US\$1.950.000
	Total:	US\$3.900.000

La contribución del FOMIN será no reembolsable (Facilidad III)

EXCEPCIONES A LA POLÍTICA: Ninguna

CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES: Condiciones Previas al primer desembolso

- La selección del Director del Programa de acuerdo con términos de referencia previamente convenidos con el Banco.

Condiciones contractuales durante la ejecución

- El programa será ejecutado en un período de 42 meses y el desembolso de los recursos de la contribución se haría en un período de 48 meses.

- En la adquisición de equipos, los recursos del financiamiento únicamente cubrirán hasta un 70% del precio de cada equipo.

- La contratación de los Coordinadores de Capacitación y de Asistencia Técnica, dentro de los primeros 12 meses de ejecución de acuerdo con términos de referencia previamente convenidos con el Banco.

- Tres evaluaciones: (a) al cumplirse los primeros 12 meses desde la firma del Convenio; (b) al cumplirse los 24 meses de ejecución; y (c) a los 30 meses de ejecución. CAMBADU contratará los consultores externos de acuerdo con términos de referencia previamente convenidos con el Banco.
- El Anticipo de Fondos será del 10%.

I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS

- 1.1 La República Oriental del Uruguay fue declarada elegible para financiamientos del FOMIN, el 6 de octubre de 1993.

II. MARCO DE REFERENCIA

- 2.1 La economía uruguaya es diversificada. Sin embargo, el sector de comercio, restaurantes y hotelería participa con el 12% del PBI.

- 2.2 El programa económico uruguayo, en el proceso de globalización internacional, está transformando el comportamiento del mercado consumidor y las formas de comercialización. Los comercios minoristas tradicionales están siendo crecientemente afectados por grandes supermercados, por cadenas que ofrecen "comidas rápidas" y por ventas informales.

- 2.3 La pérdida de participación del comercio minorista, en el mercado, está impulsando al sector a llevar a cabo un proceso de reconversión considerando la imperiosa necesidad de incrementar su competitividad, reduciendo costos operativos y mejorando las condiciones de aprovisionamiento. La adopción de mecanismos asociativos y de servicios de gestión empresarial, en este momento, son esenciales para aumentar la competitividad.

- 2.4 En Uruguay existen distintas instituciones que ofrecen servicios empresariales, sin embargo ninguna de ellas atiende las necesidades específicas de los comercios minoristas y afines. La oferta de algunos servicios dirigidos a mejorar la gestión empresarial del sector mencionado está cubierta, en forma limitada, por el Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas y Afines del Uruguay.

PARTICIPACIÓN SECTORIAL EN EL PBI*

SECTOR	%
Agricultura, ganadería y pesca	10
Industria y minería	17
Electricidad, gas y agua	4
Construcción	4
Comercio, restaurantes y hoteles	12
Transportes y comunicaciones	7
Servicios financieros, seguros	8
Servicios a empresas, inmuebles	17
Otros servicios	21
TOTAL	100

* Datos Uruguay XXI, año 1996

III. EL PROGRAMA

A. Objetivos

- 3.1 El objetivo general del programa sería apoyar los esfuerzos por mejorar la capacidad competitiva del sector de comercio minorista y afines. Los objetivos específicos serían: (a) la mejora de la gestión de las empresas que lo integran; (b) la promoción de

actividades asociativas; (c) la consolidación de CAMBADU; y (d) el desarrollo de una experiencia que sirva como efecto demostrativo.

B. Beneficiarios

- 3.2 Los beneficiarios del Programa serían los comercios minoristas ^{1/} y negocios afines, que emplean hasta 19 personas y que cuentan con recursos necesarios para participar.

C. Descripción del Programa

1. Componente de Apoyo a la Gestión Empresarial

- 3.3 Dirigido a: (a) poner en marcha un plan de capacitación empresarial que contribuya a la reconversión del negocio tradicional; (b) brindar asistencia técnica dirigida a la solución de problemas vinculados con la gestión innovadora del negocio; (c) facilitar el acceso a líneas de crédito, mediante la preparación de las carpetas que se deben presentar a los bancos; y (d) ampliar el actual asesoramiento en temas impositivos, jurídicos, financieros, contables y sobre proyectos para la modernización de la infraestructura de comercialización.

2. Componente de Alianzas Estratégicas

- 3.4 Dirigido a: (a) fortalecer la capacidad de negociación frente a organismos financieros (tarjetas de crédito) y proveedores mayoristas de alimentos y bebidas; (b) formar centrales de compras u otro mecanismo, por localidad, que posibiliten la obtención de descuentos y mejores condiciones de pago; y (c) sensibilizar y promover el programa y su alcance en forma conjunta.

3. Componente de consolidación de CAMBADU

- 3.5 Dirigido a: (a) integrar a los pequeños comercios, fundamentalmente los del interior del país, promoviendo la demanda de servicios y actividades de mejoramiento de la gestión empresarial ofrecidos por la entidad; (b) instrumentar una base de datos que contenga información relevante para el sector, como por ejemplo productos, oferentes y precios de interés para los comercios minoristas y afines; (c) realizar estudios sectoriales que permitan la formulación de estrategias integradas y planes de acción; (d) agilizar los servicios a domicilio mediante el uso de computadoras portátiles; y (e) realizar alianzas con otras centrales empresarias (panaderos, carniceros, etc.) para compartir servicios en forma conjunta, tales como los de capacitación empresarial.

^{1/} Conforme al Código de Comercio, se define al comerciante minorista como aquel que intermedia entre los productores y los consumidores, específicamente es aquel que compra una cosa para revenderla, en el mismo estado que se compra o después de darle otra forma de mayor valor, en forma repetitiva o habitual, como medio de vida.

D. Replicabilidad de la experiencia

- 3.6 El fenómeno que afecta a los comercios minoristas es similar en los países de la región. Por esta razón existen expectativas sobre esta operación. Su ejecución satisfactoria sería una experiencia replicable en el país y en la Región.

IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. El ejecutor

- 4.1 El Centro de Almaceneros, Baristas y Afines del Uruguay (CAMBADU), fundado el 26 de octubre de 1892, es una institución civil y apolítica, que representa a 3.300 comerciantes minoristas (de almacén, bar, similares y afines).
- 4.2 Los objetivos de la institución ^{2/} son: (a) fomentar la vinculación de todos los asociados para hacer de ellos una sola voluntad puesta al servicio solidariamente de sus intereses gremiales generales y de los del comercio en general; (b) defender los intereses materiales y morales de sus asociados; y (c) fomentar el mejoramiento técnico y cultural de sus asociados. A los efectos de cumplir con sus objetivos, CAMBADU puede establecer los servicios administrativos que entienda convenientes, como asimismo fomentar vínculos con instituciones similares.
- 4.3 La Asamblea General de CAMBADU es la autoridad máxima. El Consejo Directivo dirige, administra y lo representa en todos sus actos y contratos con los más amplios poderes y la Gerencia responde al Consejo Directivo respecto a la administración. El patrimonio de la institución esta constituido por cuotas sociales, bienes raíces, títulos, derechos, y valores.
- 4.4 Actualmente, CAMBADU ofrece servicios en temas: (a) impositivos y pago de tributos; (b) laborales y servicios jurídicos; (c) de previsión social y pago de contribuciones; (d) contabilidad (planillas, impuestos, previsión, etc.); (e) seguro de vida gratuito, sin límite de edad ni examen médico, mediante convenio con el Banco de Seguros; (f) las compras a escala y las "Ofertas Semanales"; y (g) caja exclusiva para realizar pagos con Macrocard, Cabal y/u OCA. Los servicios son cubiertos por la cuota social y, en algunos casos con los ingresos recibidos por los mismos.

B. Ejecución

1. Organización para la ejecución

- 4.5 El Programa sería ejecutado por CAMBADU utilizando su estructura administrativa complementada con la contratación de consultores tanto para la dirección del Programa como para proporcionar servicios.

^{2/} Estatuto reformado de CAMBADU, Artículo 1, del 17 de enero de 1991.

- 4.6 El Director del Programa administrará y velará por el cumplimiento de los objetivos, siendo responsable de la parte operativa (incluyendo los términos de referencia de los consultores que vayan a ser contratados con cargo al Programa. La oficina de la Dirección del Programa se ubicará en la sede de CAMBADU y dependerá jerárquicamente de la Gerencia de la institución. La selección del Director será una condición previa al primer desembolso.
- 4.7 Para la gestión del Programa adicionalmente se contará con Coordinadores de Capacitación y de Asistencia Técnica que se contratarán durante la ejecución del Programa con la duración que se estime necesaria.
- 4.8 El programa estará estructurado sobre la base de demanda. El Director del Programa, los coordinadores y las consultorías identificarán las necesidades específicas de capacitación y asistencia técnica de los comerciantes y afines en función a ellas se organizarán las diferentes actividades y se asignarán los recursos para la contratación de cursos y/o asistencias técnicas integrando metodologías modernas de gestión empresarial.
- 4.9 Entre los aspectos abordados pueden figurar, entre otros, planificación estratégica, reestructuración organizacional, mecanismos de comercialización, calidad, diseño, incorporación de nuevas tecnologías, protección ambiental, salud e higiene ocupacional y, en general, todo tipo de materia que apunte a optimizar la gestión global o aspectos específicos de la empresa. Cada empresa podrá acceder a este sistema por medio de varias modalidades: de manera individual, en forma asociativa, como proyectos de diagnóstico o de implementación.
- 4.10 Con cargo a la contribución, y cumplidos los requisitos previstos en las condiciones previas al primer desembolso que se establezcan, el Banco podrá adelantar recursos para establecer un fondo rotatorio por hasta el 10% de la contribución, siempre que se justifique debidamente la necesidad de que se anticipen recursos para cubrir los gastos relacionados con la ejecución del programa que sean financiables con tales recursos.

2. Adquisición de bienes y servicios

- 4.11 Considerando que el ejecutor y los beneficiarios son empresas privadas ^{3/}, de las políticas del Banco y disposiciones del FOMIN, en materia de adquisiciones de bienes y contratación de servicios se aplicarán las disposiciones referidas al uso apropiado de los fondos de la contribución, elegibilidad (países miembros del FOMIN) de bienes, así como las que se refieren a la aplicación de la regla de economía y eficiencia.

^{3/} De acuerdo con el Banco, se consideran empresas privadas aquellas que no cuentan con participación gubernamental en su capital o aquellas en que ésta es inferior al 50% de su capital.

- 4.12 CAMBADU, para las adquisiciones y contrataciones previstas, utilizará métodos competitivos que se ajusten en sus modalidades a las prácticas del mercado y necesidades de la entidad y que sus precios, términos y condiciones se adecuen a las necesidades del programa. Para dichos efectos, CAMBADU acordará con el Banco los límites y/o casos en que se solicitará la no objeción previa con base a los términos de referencia y las especificaciones de equipos y el procedimiento a seguir para la selección y/o adquisición.

3. Medio ambiente e impacto social

- 4.13 El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social del Banco, en su reunión TRG07/98, del 27 de febrero de 1998, consideró esta operación recomendando: (a) que se sigan las guías ambientales del Banco para operaciones de microempresa; y (b) que las actividades de capacitación y asistencia técnica cubran los aspectos de protección del medio ambiente en las actividades comerciales de los participantes. Estos aspectos harán parte del proceso de monitoreo y evaluación.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

A. Costo

- 5.1 El costo del programa se ha estimado en US\$3.900.000. CAMBADU aportará US\$1.950.000 y el FOMIN US\$1.950.000 con carácter no reembolsable. Seguidamente se presenta un resumen del costo y financiamiento del programa (en miles de US\$).

ACTIVIDADES	CAMBADU	FOMIN	TOTAL
Gestión del programa	500	477	977
Servicios especializados	505	588	1093
Equipamiento	300	290	590
Promoción	400	300	700
Auditoría, monitoreo y evaluación	50	100	150
Imprevistos	195	195	390
TOTAL	1.950	1.950	3.900
%	50	50	100

- 5.2 Los recursos del FOMIN serían utilizados para contratar los siguientes servicios de consultoría: (a) gestión del Programa, asistencia técnica, capacitación y ampliación y tecnificación de los servicios brindados en la actualidad, (b) base de datos y desarrollo de "software", (c) desarrollo de estudios sectoriales; (d) instrumentación de acciones de sensibilización del Programa.

- 5.3 Los recursos de la contrapartida local cofinanciarán las mismas actividades que el FOMIN, con énfasis a rubros como impuestos a los honorarios, otros gravámenes, personal de apoyo administrativo, mobiliario, útiles de trabajo, equipos de oficina y el 30% de los equipos de computación.

B. Sustentabilidad

- 5.4 CAMBADU ya está brindando servicios cuyos costos se cubren con el ingreso por la venta de los mismos y/o con la cuota social. Los nuevos servicios y la ampliación de los vigentes serán ofrecidos durante el período de ejecución de manera tal que el precio cubra el costo de los mismos antes del cuarto año.
- 5.5 Además las hipótesis de funcionamiento de la operación prevén un ajuste de los recursos humanos del proyecto en el cuarto año, reducción de los gastos de organización y un aumento progresivo de los ingresos. Todo lo anterior asegurará la generación de un flujo positivo en la operatividad del Programa, garantizándose así la sustentabilidad de los nuevos servicios.

VI. VIABILIDAD, BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Viabilidad

- 6.1 El Programa se sustenta en que los recursos se utilizarán para financiar actividades de prestación de servicios especializados demandados por los comercios minoristas y afines a través de CAMBADU, entidad empresarial de reconocida trayectoria en el país, y de consultores y entidades oferentes de este tipo de servicios. Estas acciones se ven reforzadas por la coherencia de los objetivos del Programa con los lineamientos básicos de las políticas de fomento y estímulo de la calidad y competitividad de la pequeña empresa, presentes en la estrategia de desarrollo del Gobierno.

B. Beneficios

- 6.2 El Programa fortalecerá al empresariado mejorando la administración y la calidad de sus servicios y promoviendo acciones para: (a) adaptar las técnicas de capacitación y asesoría técnica a las necesidades del comercio minoristas; (b) desarrollar herramientas de gestión de la empresas minorista, técnicas de servicios de pequeña escala, estrategias de mercadeo en barrios, sistemas de contabilidad adaptados a los ciclos de ventas; (c) consolidar las habilidades innatas de los que trabajan en el comercio minorista para negociar en mejores condiciones aumentando la generación de ingresos y empleo; y (d) demostrar que la prestación de servicios al comercio minorista puede ser rentable y sostenible, siempre que adapte su lógica de prestación de servicios para que el cliente elija el producto.

- 6.3 El Programa promoverá alianzas entre los comerciantes minoristas y los grandes proveedores, basadas en confianza y respeto, apoyándose en las tecnologías facilitadoras y de estudios de micromercadeo, con la finalidad de garantizar clientes satisfechos y leales.

C. Riesgos

- 6.4 El Equipo de Proyecto ha analizado la operación propuesta y los factores que podrían afectar su ejecución y concluye que no ha identificado amenazas ni obstáculos que dificulten ni la implementación ni la sustentabilidad de la operación. Se han considerado hipótesis razonables de demanda de servicios, una progresiva aproximación de las tarifas de los mismos a su costo operacional y a los precios de mercado, de tal manera que el mecanismo sea autosostenible financieramente en el corto plazo. Además, el programa podrá redimensionarse para mejorarlo, si ese fuera el caso.

VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

A. Seguimiento

- 7.1 El monitoreo y la evaluación de la ejecución del Programa será efectuada a través de una Planificación del Programa Orientada por Objetivos.
- 7.2 El acompañamiento de la ejecución del programa será realizado por la Representación del Banco a través de la administración de la operación y sus acciones de inspección y vigilancia. Los instrumentos principales serán los informes de progreso, los informes de los consultores y los estados financieros auditados que CAMBADU deberá presentar al Banco, además de los resultados de las evaluaciones que prevé el programa y que se explican en los párrafos siguientes.

B. Evaluación

- 7.3 El programa contempla tres evaluaciones, realizadas por consultoría externa: la primera, al cumplirse los primeros 12 meses desde la firma del Convenio, la segunda, al cumplirse 24 meses, y la tercera a los 30 meses. CAMBADU contratará los consultores externos de acuerdo con términos de referencia previamente convenidos.
- 7.4 Las evaluaciones considerarán: (a) el funcionamiento de los nuevos servicios; (b) el tipo de empresas beneficiarias; (c) la calidad de los servicios ofrecidos y el nivel de satisfacción de los usuarios; y (d) el nivel de cumplimiento respecto de las tarifas pagadas por los servicios y el grado de sustentabilidad financiera.
- 7.5 Si estas evaluaciones resultaran satisfactorias para el Banco, éste autorizará a CAMBADU continuar comprometiendo recursos. En caso

contrario, CAMBADU deberá efectuar los ajustes necesarios para que el Banco autorice la reanudación de los desembolsos.

VIII. EXCEPCIONES A LA POLÍTICA

8.1 Ninguna

IX. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

A. Condiciones Previas al primer desembolso

9.1 La selección del Director del Programa de acuerdo con términos de referencia previamente convenidos con el Banco.

B. Condiciones contractuales durante la ejecución

9.2 El Programa será ejecutado en un período de 42 meses y el desembolso de los recursos de la contribución se haría en un período de 48 meses.

9.3 En la adquisición de equipos, los recursos del financiamiento únicamente cubrirán hasta un 70% del precio de cada equipo.

9.4 La contratación de los Coordinadores de Capacitación y de Asistencia Técnica, dentro de los primeros 12 meses de ejecución de acuerdo con términos de referencia previamente convenidos con el Banco.

9.5 Tres evaluaciones: (a) al cumplirse los primeros 12 meses desde la firma del Convenio; (b) al cumplirse los 24 meses de ejecución; y (c) a los 30 meses de ejecución. CAMBADU contratará los consultores externos de acuerdo con términos de referencia previamente convenidos con el Banco.

PROYECTO DE RESOLUCION

**URUGUAY. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN
PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL COMERCIO MINORISTA**

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con el Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas y afines del Uruguay (CAMBADU) y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones a que se refiere el Documento MIF AT-_____, sobre cooperación técnica para el fortalecimiento del comercio minorista en Uruguay.
2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$1.950.000 con cargo a la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.