

REESTRUCTURACION DE MANOS DEL URUGUAY

(TC-95-03-33-6)

RESUMEN EJECUTIVO

SOLICITANTE: Manos del Uruguay

FACILIDAD DEL FOMIN: Promoción de la Pequeña Empresa (Facilidad III)

ORGANISMO EJECUTOR: Manos del Uruguay

MONTO DEL PROYECTO:

FOMIN (No Reembolsable):	US\$ 970.000
Aporte local:	US\$ 200.000
Total:	US\$1.170.000

BENEFICIARIOS: Serán beneficiarios directos del proyecto 400 artesanas miembros de 18 Cooperativas de producción diseminadas en el interior del país.

OBJETIVOS: El objetivo general del proyecto es mejorar la capacidad competitiva de Manos del Uruguay en el sector textil lanero. Los objetivos específicos serían el mejoramiento de la gestión y de la planificación estratégica de Manos del Uruguay; el incremento de la productividad; y la mejora en la capacidad de diseño y marketing.

DESCRIPCION: El programa comprende dos etapas: (1) preparación de un Diagnóstico y de un Plan Estratégico para Manos del Uruguay; y (2) implementación del Plan Estratégico. Esta última etapa se subdividirá en dos Subprogramas según se describen a continuación: (a) Fondo de Capitalización que se integrará con un aporte de Manos del Uruguay, consistente en materia prima y un aporte del FOMIN, en recursos financieros no reembolsables, que se destinarán a la adquisición de máquinas de tejer, telares e hilados de otras fibras, que se asignarán a las Cooperativas integrantes de Manos del Uruguay, de acuerdo a lo que establezca el Plan Estratégico y en función al plan de negocios de reestructuración que presente cada una Cooperativa; y (b) Asistencia Técnica que financiaría la implantación de la estrategia concebida anteriormente, la cual comprenderá al menos la adquisición de equipos para la Central de Servicios

de Manos del Uruguay y servicios de consultoría para la Central y las Cooperativas. Sin perjuicio de lo que se establezca en el Plan Estratégico, al menos se efectuarán las siguientes actividades: (i) consultorías en materia de diagnóstico de necesidades de capacitación entre las artesanas; (ii) capacitación en diseño y comercialización; (iii) capacitación en gestión de inventarios y control de costos; (iv) fortalecimiento de la competitividad internacional de los productos de Manos del Uruguay; y (v) mejoramiento de su eficiencia organizacional.

**CONDICIONES
CONTRACTUALES
ESPECIALES:**

a) Como condición previa para el desembolso de los recursos para la ejecución de las actividades en la primera etapa del proyecto, preparación del Diagnóstico y del Plan Estratégico, el Organismo Ejecutor deberá contratar los servicios de una empresa consultora de reconocido prestigio internacional, de acuerdo a los procedimientos del Banco (par. 4.8);

b) como condición previa para el desembolso de los recursos destinados a la ejecución de las actividades en la segunda etapa del proyecto, implementación del Plan Estratégico, el Organismo Ejecutor deberá contratar los servicios de un consultor internacional para coordinar la ejecución de los distintos componentes de dicha etapa (par. 4.8);

c) en el Convenio se pactarán además, disposiciones suficientes que aseguren el acuerdo previo del Banco para el contenido y la ejecución del Plan Estratégico, la presentación de los estados financieros auditados, el seguimiento y evaluación del proyecto, la adquisición de bienes y servicios y la contratación de servicios de consultoría de acuerdo con los procedimientos del Banco.

**ADQUISICION DE
BIENES Y
SERVICIOS:**

El monto límite sobre el cual las adquisiciones de bienes de este proyecto se hará por licitación pública internacional será de US\$250.000. La contratación de servicios de consultoría se llevará a cabo conforme con los procedimientos del Banco que formarán parte del contrato de préstamo. No se prevén contratos de servicios de consultoría por montos superiores a US\$200.000.

**PLAZO DE
EJECUCION:**

Un máximo de 24 meses para la ejecución del proyecto y 30 meses para el desembolso de los recursos de la contribución, ambos contados a partir de la vigencia del convenio.

**CLASIFICACION
AMBIENTAL:**

El Comité de Medio Ambiente en la reunión del 8 de agosto de 1995 clasificó esta operación en la Categoría II.

I. ELEGIBILIDAD DEL PAIS

- 1.1 El 6 de octubre de 1993, el Comité de Donantes declaró a Uruguay elegible para todas las modalidades de financiamiento del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

II. ANTECEDENTES

A. Generales

- 2.1 Manos del Uruguay es una asociación civil, sin fines de lucro formada por 18 cooperativas y 53 socios adherentes. Desde su origen, en el año 1968, la organización se estructuró con el objetivo de dar trabajo a la mujer del interior del país en su propio habitat. En la actualidad cuenta con 400 artesanas organizadas en 18 **Cooperativas** de producción diseminadas en el interior del país y una Central de Servicios ubicada en Montevideo, que es la responsable de las actividades comerciales y financieras de la institución. Su facturación anual es aproximadamente de US\$2,0 millones, incluidas exportaciones por un 25% de las ventas. Sin embargo, ha alcanzado ventas anuales por US\$3,6 millones en 1986/88, con exportaciones por el 50% de las mismas, verificándose desde entonces una continua disminución de éstas.

B. Financieros

- 2.2 El análisis financiero de Manos del Uruguay ha comprobado su alto endeudamiento, el cual tiene varios orígenes y se generó en un proceso con las siguientes características:
- i) **Deficiente administración.** Frente a la pérdida de algunos mercados internacionales, Manos del Uruguay no desactiva su aparato productivo, intentando cumplir con su propósito social de generar empleo. Esta premisa le exige vender un determinado número de unidades que sólo se logra conteniendo los aumentos de precios de venta. Obviamente se mantienen los niveles de gastos ya que la actividad es la misma, e incluso se aumenta, haciéndose nuevos esfuerzos de venta, promociones, liquidaciones, consumiendo recursos generados en el pasado. El vuelco hacia el mercado local a través de más puntos de venta exige mayores inventarios y mayores costos de venta (alquileres, comisiones, empaque, tarjetas de crédito, etc.) que también contribuyen al deterioro financiero;
 - ii) **Pérdidas de mercado.** En este mismo período, Manos del Uruguay enfrentó una mala elección del distribuidor en Argentina, quien liquidó el inventario antiguo y en mal estado, generando un deterioro de la imagen de Manos del Uruguay en dicho país. A lo anterior, se suma Estados Unidos, donde el distribuidor que se tenía se vuelve a Uruguay, reemplazándose por otro que no tiene contactos ni conocimientos del mercado;

iii) **Pérdida de competitividad.** Se produce una persistente pérdida de competitividad como resultado de la situación macroeconómica caracterizada por la inflación en dólares de sus costos de producción, sumado a una recesión de los mercados internacionales ocurrida en los primeros años en esta década. A estos factores debe agregarse el constante aumento de los costos de producción a través del ajuste del Índice de Precios al Consumo, el cual Manos del Uruguay no puede acompañar sus precios de exportación ni del mercado local, dado que la competencia del mercado no lo permite.

C. Operacionales

2.3 En los últimos años, la productividad de las artesanas disminuyó sustancialmente, lográndose quebrar dicha tendencia en 1995, con un repunte histórico de la eficiencia. Las máquinas de las tejedoras han enfrentado un avanzado desgaste, producto de una antigüedad superior a los nueve años. El fabricante las vende con un uso asegurado de dos años, que puede extenderse a cuatro, en condiciones normales de uso. Sin embargo, las máquinas de Manos del Uruguay trabajan en forma diaria y sostenida y por largos períodos de a dos y tres turnos por día, de 8 horas cada uno. Manos del Uruguay estima que el rendimiento en producción de tejidos está en un 65% de su capacidad, debiéndose la pérdida del 35% al estado de las máquinas, lo cual conlleva a elevar los costos de producción. A la pérdida de competitividad por el aumento de costos de producción, se sumó la desaparición de incentivos de exportación y el aumento en los costos financieros debidos al progresivo endeudamiento.

D. Administrativos

2.4 Estas tendencias no fueron percibidas a tiempo por Manos del Uruguay, que ya se había orientado a planes de expansión operativa hacia la exportación, los cuales no estaban en sintonía con el mercado. Así se llegó a una situación de desequilibrio financiero que exigió que Manos del Uruguay encarase una profunda reestructuración orientada a mejorar su competitividad. Es fundamental en esta etapa, la incorporación del actual Gerente General, quien con su experiencia y profesionalismo cambió en forma positiva la situación de Manos del Uruguay. Consecuentemente, se llevó a cabo una racionalización de su organización interna consistente en una reducción a la tercera parte el personal de la Central de Servicios, disminución en el número de artesanas de 1.000 a 400 y focalización en los productos de mayor demanda y rentabilidad. También se logró la reestructuración de las deudas bancarias y con proveedores en condiciones de plazos, períodos de gracia y tasas de interés, que han mejorado la situación de Manos del Uruguay.

E. Organizacionales

- 2.5 Dos han sido las características básicas con las cuales Manos del Uruguay ha desarrollado sus actividades: (i) criterio social por sobre el empresarial o privado (exigencia de rentabilidad); (ii) falta de profesionalización de los cuadros gerenciales.
- 2.6 A partir de 1992, con la incorporación del actual Gerente General y el apoyo de las socias directoras, el primer elemento señalado con anterioridad ha sido erradicado. El segundo de ellos se encuentra en proceso de cambio.

F. Sociales y laborales

- 2.7 En síntesis, Manos del Uruguay ha sido y es una empresa líder en Uruguay en desarrollo del complejo textil lanero, utilizando las ventajas comparativas existentes de materia prima natural abundante y de calidad, y la tradición de la mujer rural en producción de tejidos artesanales. En ese sentido, a pesar de las dificultades que ha enfrentado la compañía, se debe tener presente que Manos del Uruguay es uno de los principales empleadores del país en este tipo de actividad microempresarial, en el cual sus miembros son fundamentalmente mujeres de los niveles de más bajos ingresos del país que han logrado conectarse con el mercado de exportación, acceder al mercado minorista mediante el desarrollo de una marca reconocida e incluso llevar a efecto franquicias en sus ventas.

G. Aportes del Banco entregados con anterioridad

- 2.8 Con relación a los aportes entregados por el Banco, Manos del Uruguay recibió en 1978, un financiamiento a través del Programa de Pequeños Proyectos por US\$500.000 para la expansión de su sistema cooperativo, destinado a la adquisición de materias primas, equipos locales para las cooperativas socias y para la Central. Adicionalmente, para solucionar problemas puntuales, Manos del Uruguay ha recibido cuatro (4) cooperaciones técnicas; (i) US\$65,0 mil en 1977 para fortalecimiento institucional y comercialización de la producción; (ii) US\$17,0 mil en 1988 para el desarrollo de la producción artesanal en mimbre y vidrio; (iii) US\$30,0 mil en 1989 para el fortalecimiento institucional y programa de desarrollo; y (iv) US\$30,0 mil en 1990 para asesoramiento en diseño y mercados.
- 2.9 Siendo el aporte más relevante el de US\$ 500.000, las deficiencias de dicho aporte fueron las siguientes: (i) inexistencia de Plan Estratégico (sólo aspectos operativos, con prescindencia en áreas de administración, marketing, comercialización, planificación, etc.); (ii) falla en las herramientas de control e inexistencia de marco lógico; (iii) poca orientación al mercado de exportación ;

(iv) criterio social por sobre el empresarial; (v) menor experiencia de las tejedoras; (vi) producción de Manos del Uruguay a gusto y cantidad de ésta y no de acuerdo a las necesidades y preferencias del mercado.

H. Situación actual

- 2.10 Hoy en día la empresa se encuentra en una situación financiera saneada, con una proyección de equilibrio para los próximos años, con una reestructuración en marcha, habiendo cambiado la mentalidad de social a empresarial, un proceso de profesionalización de los cuadros gerenciales y superando aquellos antecedentes y situaciones que le hicieron vivir condiciones angustiantes.

I. Justificación

- 2.11 La justificación de la operación se puede resumir en los siguientes fundamentos: (i) reestructuración de Manos del Uruguay y logros alcanzados; (ii) económicos-financieros; y (iii) viabilidad comercial de Manos del Uruguay.
- 2.12 **Reestructuración de Manos del Uruguay y logros alcanzados.** El proceso de reestructuración de Manos del Uruguay llevado a cabo por el actual Gerente General de la sociedad a partir de 1992, ha dado sus frutos. Primero un cambio de mentalidad, que en el concepto empresarial es determinante en la organización y toma de decisiones. Segundo, comienza un proceso de planificación. Tercero, se inicia un proceso de disminución de costos y gastos, que produjo en 1995, por primera vez en la historia de Manos del Uruguay un equilibrio operacional. Los logros alcanzados son varios, pero se pueden resumir en los siguientes: (i) acceso al mercado vía acercamiento de la demanda a la oferta; (ii) mantención del alto nivel de ventas internas; y (iii) disminución de los gastos operativos.
- 2.13 **Aspectos económico-financieros.** Dentro de los fundamentos más relevantes de este ámbito, cabe mencionar: (i) flexibilización en pagos y plazos, lo que mejora considerablemente la estructura y presión del endeudamiento; (ii) quiebre histórico de la tendencia de la rentabilidad, lográndose una tendencia positiva; (iii) incremento de la productividad; (iv) disminución de costos y gastos, llegando a márgenes positivos; y (v) con una proyección que implica un valor neto actualizado (NPV) de US\$3,0 millones.
- 2.14 **Viabilidad comercial de Manos del Uruguay.** Tres son los mercados externos y fundamentos que avalan la viabilidad comercial del negocio: (i) Argentina: con el cambio de representante, que mejora la imagen, con la introducción de prendas con grifas de reconocida marca y de nuevas prendas con grifa de Manos del Uruguay; (ii) Brasil: con el desarrollo e incorporación de nuevos mercados dentro del propio país; y (iii) Estados Unidos: con la venta de hilado a Polo Ralph Lauren, con la grifa de ellos y operaciones con Peruvian

Connection. En los tres casos, han sido los propios demandantes los que han recurrido a Manos del Uruguay, lo que implica un mercado amplio y no explotado de productos que fabrica Manos del Uruguay.

III. ESTRUCTURA PRODUCTIVA Y ORGANIZACIONAL DE MANOS DEL URUGUAY

- 3.1 La producción de Manos del Uruguay se realiza en el interior del país, por intermedio de las Cooperativas que la integran que, como centros de producción, reciben las órdenes específicas de pedidos, los insumos y las instrucciones necesarias de la Central de Servicios. Los estándares necesarios para la producción, son estimados por la Central de Servicios, con base en el perfil de las tejedoras representativas de las Cooperativas y de la Central. Cada Cooperativa distribuye el trabajo entre sus artesanas, remitiendo a la Central de Servicios los productos terminados, en los plazos, cantidad y calidad acordados. La Central de Servicios actúa como control de calidad y órgano coordinador de la producción. Las Cooperativas pagan a las artesanas por prenda producida, utilizando como base a una unidad de horas establecidas y la Central de Servicio le reintegra lo pagado mas un margen adicional para cubrir reservas laborales.
- 3.2 La fase de comercialización la efectúa sustancialmente la Central de Servicios, que recibe y controla la producción encargada y remitida por las Cooperativas y procede con su distribución según sea para el mercado interno o para la exportación. Como parte de las actividades de comercialización, a la Central de Servicios le compete la atención de la demanda, definición de los productos y puntos de venta, investigación y desarrollo de nuevos productos, políticas de precios, etc. La distribución en el mercado interno se realiza mediante locales propios ubicados en Montevideo y Punta del Este y, por franquicias, en Colonia, Rivera y Piriápolis. Las exportaciones se vienen cumpliendo a través de agentes de carga y contra pedido de cada cliente.
- 3.3 La Central de Servicios ubicada en Montevideo, se compone de una Gerencia General, a la que reportan las Gerencias Comercial y Financiera, y áreas de Compras y Abastecimiento, Mantenimiento, Laboratorios, Producción, Estilo y Diseño. Tiene como función principal la planificación, coordinación, abastecimiento, mantenimiento, diseño y comercialización de la producción y el manejo financiero de la asociación.
- 3.4 La estructura organizacional de Manos del Uruguay está encabezada por la Asamblea General o de Socios, órgano máximo de decisión integrado por todos los socios. Sus funciones son elegir a la Comisión Directiva, aprobar la memoria anual y analizar y discutir temas que proponga la Comisión Directiva. Esta última está integrada por 9 miembros, 6 de los cuales son artesanas pertenecientes a las Cooperativas y 3 socios adherentes. Las principales funciones de la Comisión Directiva son el de estar

investida de los más amplios poderes de administración y poder tomar todas las decisiones que sean necesarias o convenientes para el cumplimiento de los objetivos, así como también designar al Gerente General.

- 3.5 La Comisión Directiva delega en el Gerente General la responsabilidad de la marcha de la empresa, siendo además este último, el representante legal de Manos del Uruguay. Sus principales funciones son asesorar a la Comisión Directiva en la determinación de los objetivos y las políticas de la Institución, conducir y coordinar las actividades de Manos del Uruguay, definiendo los recursos humanos y materiales necesarios y analizar y evaluar periódicamente los resultados obtenidos. Del Gerente General dependen la Gerencia Comercial, la Gerencia Financiera, Compras y Abastecimiento, Mantenimiento, Laboratorios, Producción y Estilo y Diseño.
- 3.6 La Gerencia General toma decisiones enmarcadas en los programas y lineamientos previamente aprobados por la Comisión Directiva, con apoyo en las diferentes áreas: Comercial, Financiera, Producción, Diseño, Compras y Abastecimiento, Mantenimiento y Laboratorios. Estas resuelven las situaciones operativas que, en todos los casos, están incorporados en el marco de los planes acordados con la Gerencia.

IV. EL PROGRAMA

A. Antecedentes

- 4.1 Considerando el perfil de Manos del Uruguay en materia competitiva, la opción que se pudiera plantear la empresa es la de elaborar una estrategia de incremento de la productividad y mejoramiento del marketing. En dicha estrategia se aprovecharían las oportunidades del mercado (con clara orientación hacia los productos naturales y ecológicos) utilizando las ventajas comparativas de la institución (conocimiento en productos de perfil artesanal). En tal sentido, se privilegiará la identidad de sus productos, el diseño artesanal no imitable industrialmente, la calidad de las prendas, el uso de insumos naturales y ecológicos, la gran experiencia de sus tejedoras y la disponibilidad de materias primas. Para superar las debilidades, se elaboraría e implementaría un Plan Estratégico, el cual permitirá suprimir las falencias técnicas de organización, administración y manejo del negocio. Con el reequipamiento, Manos del Uruguay incrementará su productividad y sus volúmenes de producción, con lo que logrará reducir su costo promedio de producción.

B. Objetivos

- 4.2 El objetivo general del proyecto es mejorar la capacidad competitiva de Manos del Uruguay en el sector textil lanero.

- 4.3 El proyecto tiene como objetivos específicos: (i) el mejoramiento de la gestión y de la planificación estratégica de Manos del Uruguay; (ii) el incremento de la productividad ; y (iii) la mejora en la capacidad de diseño y marketing. Tales objetivos contribuirán al proceso de reestructuración actualmente en curso dentro de Manos del Uruguay, llevado a cabo inicialmente por el actual Gerente General para desarrollar en forma eficiente y consolidar su sistema de producción y comercialización.

C. Descripción

- 4.4 Para alcanzar los objetivos planteados, se propone establecer un programa en dos etapas claramente identificables: (i) preparación de un Diagnóstico y de un Plan Estratégico para Manos del Uruguay; e (ii) implementación del Plan Estratégico acordado.

1. Preparación de un Diagnóstico y del Plan Estratégico

- 4.5 El diagnóstico a ser desarrollado deberá contener un análisis que contemple, entre otros los siguientes aspectos: (i) Producción (métodos, procedimientos, planificación y control); (ii) administración (optimización, equipamiento, sistemas y procedimientos); (iii) comercialización; (iv) finanzas (optimización, control de costos, flujos, inversiones, proyectos y rentabilidad); (v) Organización (tipo de organización y estructura óptima).
- 4.6 En el Plan Estratégico se establecerán los benchmarks correspondientes a cada tema que se desarrolle, siendo fundamental para el éxito del proyecto el control exhaustivo y periódico de cada elemento del Plan.
- 4.7 El Plan Estratégico deberá considerar las siguientes materias, de acuerdo a las áreas definidas anteriormente:
- i) Producción: definición de una variedad de productos competitivos y rentables; definición de estándares de producción; planificación de la producción; formar y capacitar una unidad de compra de materias primas y otros materiales;
 - ii) Administración: creación de las áreas de gestión; control de la producción; capacitación y especialización de las **Cooperativas**; establecimiento de metas y objetivos para todas las áreas de la compañía; renovación de equipamiento productivo e infraestructura administrativa; programas de capacitación permanente de las artesanas;
 - iii) Comercialización: determinación del mercado potencial interno y externo; creación de un área de diseño que recoja las necesidades y tendencias del mercado y las refleje en los productos; formar una operación retail experta, que maneje

los puntos de venta internos; creación de un área internacional;

- iv) Finanzas: creación de una unidad de control de costos y precios; control y manejo de los inventarios; creación de un sistema de información y control de gestión; determinación del programa de inversiones y proyectos de desarrollo; y
- v) Organización: diseño de estructura organizacional institucional óptima; fortalezas y debilidades; aspectos jurídicos; y aspectos tributarios.

- 4.8 El Diagnóstico y el Plan Estratégico serán desarrollados por una empresa consultora de reconocido prestigio a nivel internacional. Para la selección de la empresa, se tomará en cuenta fundamentalmente su experiencia en el diagnóstico y en el desarrollo de estrategias y sistemas con base en los siguientes criterios temáticos: (i) Producción (métodos, procedimientos, planificación y control); (ii) Administración y Control de Gestión (optimización, equipamiento, sistemas y procedimientos); (iii) Comercialización (estrategia competitiva); (iv) Finanzas (costos, presupuestos, flujos, inversiones, rentabilidad y equilibrio); y (v) Organización (estructura organizacional). El período de ejecución sería de tres meses y el costo total de la consultoría ascendería a un máximo de US\$150.000.

2. Implementación del Plan Estratégico

- 4.9 El Plan Estratégico deberá ser un documento consensuado con Manos del Uruguay y previo a su implementación deberá contar con la no objeción del Banco.
- 4.10 Para implementar el Plan Estratégico que se diseñe en virtud de la consultoría que se contrate y de acuerdo a los antecedentes descritos con anterioridad, se propone la ejecución de dos subprogramas: (i) Subprograma A: Fondo de Capitalización, por US\$450.000 y (ii) Subprograma B: Asistencia Técnica, por un monto a definir de acuerdo a lo que se desprenda del Plan Estratégico, el que en ningún caso deberá sobrepasar los US\$500.000. El Programa en su estructura de costos también incluye un monto para evaluaciones e imprevistos por US\$70.000, de tal forma que el costo total en esta segunda etapa, incluyendo tales apartados sería de US\$1.020.000. Las características de los Subprogramas serían las siguientes:

D. Subprograma A: Fondo de Capitalización (US\$450.000)

- 4.11 Será utilizado por Manos del Uruguay para la capitalización de las **Cooperativas** afiliadas. El Fondo se integrará con un aporte de Manos del Uruguay de US\$200.000, consistente en materia prima y un aporte no reembolsable del FOMIN de US\$250.000. Tales recursos se

destinarán a la adquisición de máquinas de tejer, telares e hilados de otras fibras, que se asignarán a las diferentes **Cooperativas**, en función al plan de negocios de reestructuración que presente cada una.

- a. Capital de Trabajo (US\$200.000 - aporte local de Manos del Uruguay)

4.12 **Descripción.** La contribución de Manos del Uruguay mediante los hilados de lana y fibras importadas será una operación puntual con el objeto de ceder capital de trabajo necesario para la operación del proyecto. Se distribuirán a las **Cooperativas** 15.000 kg de lana y 3.000 kg de fibras importadas (alpaca y lino) para su procesamiento y comercialización según condiciones del mercado, habilitando así que las **Cooperativas** se transformen en empresas autónomas, dejando de ser exclusivamente subcontratistas de Manos del Uruguay. Lo anterior significa que podrán también vender sus productos a otras empresas, sin perjuicio de continuar siendo también relacionados a Manos del Uruguay. De esta forma, las **Cooperativas** serán dueñas no sólo del trabajo de sus artesanas sino también de su insumo principal y, por lo tanto, desarrollarán su propia capacidad de competencia empresarial pudiendo vender a cualquier comprador. El aporte en base a parámetros estimados por ella misma y su devolución por parte de las **Cooperativas** se efectuaría en un lapso de tiempo a estimar entre éstas y la Central de Servicios. En principio se manejaría un horizonte máximo similar al del Fondo para reequipamiento, es decir diez años. Este aporte permitiría estimular, por la vía de la competencia y del mercado, un incremento en la productividad y en los volúmenes producidos. El mercado, con su precio regulador, imprimiría una competencia a Manos del Uruguay como comprador de la producción de las artesanas, que tendría que lograr aumentar su eficiencia.

4.13 **Mecanismo de Repago.** La amortización de este capital de trabajo entregado en especie, se haría también en especie. A tal efecto se descontaría, del pago que corresponda por las entregas de productos terminados a la Central de Servicios, el valor de compra de la materia prima.

- b. Renovación de equipos (US\$250.000 - aporte FOMIN)

4.14 **Descripción.** Se crearía un Fondo otorgado por el FOMIN, para financiar la adquisición del reequipamiento de las Cooperativas afiliadas a Manos del Uruguay. Dicho reequipamiento corresponderá a la renovación de 100 máquinas de tejer familiares que ya tienen más de 9 años de uso, mientras su vida útil de acuerdo al prospecto del fabricante es de 4 años, así como 20 telares manuales también excedidos en su vida útil. El costo de la adquisición de dicha maquinaria incluye la capacitación en la utilización de la maquinaria, trayendo de la propia empresa vendedora a los instructores. Los recursos del Fondo no serán propiedad de Manos del Uruguay, sino de las Cooperativas, y se destinarán a la

adquisición de bienes, cuyos propietarios serán las Cooperativas, en consecuencia Manos del Uruguay será solo un administrador de dichos recursos.

4.15 **Mecanismo de repago.** El FOMIN otorgará el aporte no reembolsable a Manos del Uruguay equivalente al monto total de reequipamiento, éste último traspasará a las Cooperativas como cesión. El Fondo tendrá características similares a un crédito tipo "leasing", en el cual, al cancelar la última cuota, las **Cooperativas** serán dueñas de nuevos equipos. A tal efecto, las **Cooperativas** adquirirán una obligación por los equipos que cancelen, equivalente al valor de reposición de dichos equipos, debiendo cancelar la deuda que adquieran, de acuerdo a las siguientes características:

- i) El plazo de amortización del contrato de leasing denominado en dólares será de cuatro años (coincidiendo con la vida útil de los activos) con cuotas semestrales, iguales y sucesivas, y,
- ii) Las cuotas incorporarán, además de la amortización, una corrección por inflación, costo administrativo y provisiones sobre cuentas incobrables .

4.16 Las recaudaciones por concepto de amortización e intereses recibidos por Manos del Uruguay pasaran a ingresar a una cuenta especial a nombre de cada Cooperativa. Los fondos recaudados por cada Cooperativa hasta el termino del contrato, se destinarán a la adquisición de equipos nuevos.

4.17 En consecuencia, el Fondo de Capitalización se mantendría a lo largo del tiempo y serviría como un mecanismo para el financiamiento en la compra de equipos en forma regular.

E. Subprograma B: Asistencia Técnica (US\$500.000)

4.18 La Cooperación Técnica financiará servicios de consultoría y adquisición de equipos para la Central de Servicios de Manos del Uruguay. Sin perjuicio de lo que se señale en el Plan Estratégico, se efectuarán al menos las siguientes actividades: (i) consultorías en aquellas materias que defina el Plan Estratégico; (ii) diagnóstico de necesidades de capacitación para las artesanas; (iii) asesoría en gestión de inventarios y control de costos; (iv) potenciamiento de la competitividad internacional de los productos de Manos del Uruguay y mejora en su eficiencia organizacional; (v) consultoría en diseño y comercialización para mejorar la adecuación de la producción a la demanda y tendencias del mercado internacional, con productos de moda, sin perder su identidad artesanal y aprovechando el prestigio de la marca reconocida a nivel internacional; (vi) evaluación de los canales y técnicas de marketing empleados por Manos del Uruguay para afianzar su penetración de los mercados externos; (vii) consultoría orientada a optimizar la administración de los inventarios de materias primas y

productos terminados; (viii) fijación de pautas específicas de control de costos y preservación del equilibrio operativo de las **Cooperativas**; y (ix) llevar a efecto actividades de capacitación a directivos y ejecutivos de las **Cooperativas** en las materias descritas con anterioridad.

- 4.19 Sin perjuicio de lo que se establezca en el Plan Estratégico, se describen a continuación las actividades señaladas como mínimas a desarrollar:

a. Capacitación de Artesanas (reconversión de manualidades)

- 4.20 **Descripción.** Con el objeto de garantizar a las artesanas el mantenimiento de su nivel de ingresos durante los tres meses de la capacitación para el uso de los nuevos equipos, se otorgará un financiamiento para cubrir el ingreso que estarían perdiendo durante dicho entrenamiento. Dicho financiamiento será reembolsado por la artesana al Fondo en cuotas mensuales. Mediante este mecanismo, se establecerá un Fondo para cubrir los costos de programas de capacitación.

- 4.21 Los montos del financiamiento serían:

- (i) Para las tejedoras miembros de las cooperativas afectadas por cambio de manualidades: el equivalente a la diferencia entre el ingreso promedio de la tejedora en los últimos dos meses de producción y el ingreso correspondiente a su producción real durante la capacitación; y
- (ii) Para las tejedoras nuevas: el equivalente a la diferencia entre el ingreso promedio de los últimos dos meses de producción, de aquella tejedora que tenga el ingreso más bajo de la Cooperativa y el ingreso correspondiente a su producción real durante la capacitación.

- 4.22 Se garantizará la obligación de pago mediante una letra de cambio endosada al Fondo. El reembolso al Fondo por parte de la tejedora se efectuará entre los meses 4 al 12 de su producción (inmediatamente después de los 3 meses de la capacitación), incluyendo un ajuste por intereses. El valor de amortización será equivalente a pagos mensuales iguales y sucesivos de 1/9 del total de la deuda contraída.

b. Asesoría en estructuración orgánica y modernización del "management"

- 4.23 **Descripción:** La asesoría en cuestión deberá establecer un Manual de Procedimientos, en el que se indiquen las estrategias de la empresa, sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, las políticas de recursos humanos, de control, los sistemas de información operativos y de gestión necesarios y las definiciones de funciones y cargos a partir de la estructura organizacional

óptima de la Institución.

c. Asesoría en diseños y comercialización

- 4.24 **Descripción:** Contratación de asesoría y adquisición de software para asistir en el diseño y comercialización de los productos de Manos del Uruguay, de forma que la producción se adecue en mejor forma a la demanda y tendencias del mercado internacional, con productos de moda, sin perder su identidad artesanal y aprovechando el prestigio de una marca impuesta y reconocida a nivel local y regional. Adicionalmente, se capacitará al equipo de vendedoras para una mejor atención al público. Por último, se revisarán canales y técnicas de marketing empleadas por Manos del Uruguay para afianzar su penetración en los mercados externos.
- 4.25 Se deberá contemplar la cooperación de marcas de reconocido prestigio en el rubro textil y relacionadas con los productos que Manos del Uruguay elabora.

d. Asesoría en manejo de inventarios y control de costos para la Central de Servicios y las Cooperativas

- 4.26 **Descripción:** Contratación de consultorías para asesorar a cada Cooperativa y a la Central de Servicios sobre la forma de optimizar la administración de inventarios de materias primas y productos terminados, así como para fijar pautas específicas de control de costos y preservación del equilibrio operativo. Además comprenderá la ejecución de actividades de capacitación a directivos y ejecutivos de las Cooperativas en las materias señaladas con anterioridad.

e. Asesoría en sistemas con adquisición de software para aplicaciones de control administrativo, financiero y presupuestal

- 4.27 **Descripción:** Contratación de consultoría para asesorar en el manejo de sistemas, enmarcado en el fortalecimiento institucional, adjuntando la adquisición de software que permita a Manos del Uruguay efectuar controles administrativos, financieros y de presupuesto, los cuales se realizan actualmente en forma manual.

F. Implementación del Subprograma B (Asistencia Técnica)

- 4.28 Para la implementación del Subprograma B - Asistencia Técnica - como condición previa al primer desembolso, se propone la contratación de un consultor internacional que coordine todos los aspectos de la ejecución de los distintos componentes del Subprograma, apoyando en la selección de otros consultores, coordinando su trabajo, y reuniendo el aporte de los mismos.

Asimismo, deberá coordinar otros aspectos de la implementación del programa, incluyendo la capacitación de las artesanas, la adquisición de equipos de computación y el funcionamiento del Fondo de Capitalización (Subprograma A).

- 4.29 La adquisición de bienes se llevará a cabo conforme a los procedimientos estipulados en el Anexo B del contrato de préstamo. La licitación pública internacional será obligatoria para adquisiciones de bienes cuyo valor exceda US\$250.000. Las licitaciones por montos inferiores a este límite se efectuarán de acuerdo con la legislación local.

G. Costo y financiamiento del Programa

- 4.30 Se estima que el costo total del Programa ascenderá a US\$1.170.000, de los cuales se solicita que US\$970.000 sean financiados con recursos no reembolsables del FOMIN. Manos del Uruguay contribuirá con un aporte de US\$200.000 para el Subprograma A - Fondo de Capitalización, así como con el pago de los impuestos que correspondan.
- 4.31 A continuación se presenta un resumen del presupuesto estimado por componente:

Cat.	Presupuesto Estimado (en US\$)			
	Componente	FOMIN	Aporte Local	Total
	Elaboración del Diagnóstico y del Plan Estratégico			
1.1	Servicio de Consultoría	150.000		150.000
-	Subprograma A:			
6.3	Fondo de Capitalización	250.000	200.000	450.000
-	Subprograma B:			
2.1	Asistencia Técnica	500.000	-	500.000
8.1	Evaluaciones	60.000	-	60.000
98	Imprevistos	10.000	-	10.000
-	Total	970.000	200.000	1.170.000
-	Porcentaje	82,9	17,1	100,0

- 4.32 El plazo de ejecución del Programa será el que se establezca en el Plan Estratégico, no debiendo superar 24 meses, y el de desembolso no superará los 30 meses, ambos contados a partir de la vigencia del convenio.
- 4.33 Los recursos de la operación serán desembolsados de acuerdo a los procedimientos del Banco y las normas de elegibilidad del FOMIN.

Los desembolsos serán administrados por Manos del Uruguay. Para estos fines, y previa solicitud por escrito, se establecerá un fondo rotatorio por el equivalente de 10% de la donación.

H. Informes financieros

- 4.34 Dentro de los 90 días siguientes al término de cada año, durante el período de ejecución del proyecto, y dentro de los 90 días siguientes a la fecha del último desembolso, el Organismo Ejecutor presentará al Banco un informe financiero sobre el uso de los fondos del Banco y de Manos del Uruguay. Estos informes financieros deberán ser dictaminados por una firma de auditores independientes a satisfacción del Banco.

V. VIABILIDAD Y RIESGOS

- 5.1 Las principales características que definen la viabilidad y riesgos del Programa, se han resumido en factores internos y externos a la Institución, los cuales permiten estructurar y desarrollar la estrategia competitiva. Con el propósito de justificar el financiamiento del Programa, a continuación se indican los fundamentos de inversión para el Banco:

Fundamentos	Explicaciones
Económicos financieros	<ul style="list-style-type: none">• Estados Financieros (perspectivas positivas)• Endeudamiento (flexibilización en pagos y plazos)• Rentabilidad (quiebre histórico de la tendencia con proyecciones muy favorables)• Productividad (resultados muy por sobre lo proyectado con récord histórico)• Costos y Gastos (tendencia positiva-creciente, con resultado operativo positivo por primera vez en la historia)• Márgenes (tendencia positiva)
Reestructuración de Manos del Uruguay y logros alcanzados	<p><i>Reestructuración de Manos del Uruguay:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Cambio de mentalidad. Determinante concepto empresarial.• Creación de un sistema de planificación.• Disminución de costos y gastos.• Equilibrio del presupuesto operativo, por primera vez en la historia. <p><i>Logros alcanzados por Manos del Uruguay:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Acceso al mercado vía acercamiento de la demanda a la oferta.• Disminución del personal de la Central de Servicios.• Disminución de los gastos operativos.• Promoción de criterios empresariales.• Mantención del nivel de ventas internas, a pesar de factores negativos que han afectado al sector textil.• Reconocimiento de la marca Manos del Uruguay.

Fundamentos	Explicaciones
Factores Internos. Fortalezas y Debilidades.	<p><i>Fortalezas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identidad producto-país. • Producto textil artesanal. • Conjunción entre artesano y diseñador. • Mercado valora lo hecho a mano. • Contar con mujeres empresarias motivadas y orgullosas de su actividad. • Exoneración de algunos impuestos. • Competencia definida sin prácticamente oferentes. • Experiencia de las tejedoras. • Ubicación estratégica de locales de venta. • Disponibilidad de materias primas. <p><i>Debilidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falla en la coordinación de la producción. • Rechazos por herramientas de producción obsoletas y vida útil ampliamente superada. • Escasa posibilidad de inversión. • Mix de producción ineficiente y poco rentable. • Deficiencias en los sistemas de información. • Deficiencias en marketing y comercialización. • Lentitud en la toma de decisiones. • Falta de capacitación a las tejedoras. • Deficiencias en los sistemas de transporte y distribución.
Factores Externos. Oportunidades y Amenazas	<p><i>Oportunidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de mercado para exportación. • Inexistencia de competencia. • Tendencia internacional a preferir lo natural. • Producto artesanal sin posibilidades de imitación industrial. <p><i>Amenazas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Variabilidad e inestabilidad de las políticas económicas. • Tipo de cambio rezagado. Pérdida de competitividad en los mercados externos. • Deterioro de condiciones económicas de países limítrofes.
Diagnóstico de los principales mercados de exportación	<p><i>Argentina:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de representante con mejoramiento de la imagen. • Introducción de prendas con grifas de reconocida marca (GUESS y US41). • Introducción de nuevas prendas con grifa de Manos del Uruguay. <p><i>Brasil:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo e incorporación de nuevos mercados. <p><i>Estados Unidos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de hilado a Polo Ralph Lauren. Prendas con grifa PRL. • Desarrollo e incorporación de nuevos mercados. • Operaciones con Peruvian Connection.
Proyecciones	<ul style="list-style-type: none"> • NPV de más de US\$ 3 millones con tasa de descuento del 12%.

5.2 Con relación a los factores internos, la deficiencia en las estrategias comerciales de la Institución es un factor de riesgo considerable para el éxito del proyecto. Asimismo, se puede considerar también como riesgo las dificultades de Manos de Manos del Uruguay con maquinaria sobrepasada en su vida útil, deficiencias en los sistemas de información y en el flujo de caja. Como riesgos externos al proyecto se señalarían la variabilidad e inestabilidad de las políticas económicas, así como el tipo de

cambio rezagado respecto al peso uruguayo, lo que provocaría pérdida de competitividad en el mercado externo, así como el deterioro en las condiciones económicas de países de gran consumo histórico de prendas elaboradas por Manos del Uruguay, tales como Argentina y Brasil.

- 5.3 El no cumplimiento de los indicadores que se identificarían en el plan estratégico, podría ser suficiente para ajustar, si correspondiese, el desarrollo del Programa. Desde un punto de vista técnico, la ejecución del proyecto no reviste mayores complejidades. Financieramente, en la medida en que los fondos requeridos estén disponibles, el programa no debería enfrentar dificultades en su ejecución. Consecuentemente, se podría considerar que el proyecto estaría técnica, económica y financieramente justificado.

VI. CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DE PROYECTOS

- 6.1 El proyecto es consistente con los propósitos generales del FOMIN, según se establece en su Acuerdo constitutivo, puesto que se estimula el desarrollo de pequeñas empresas (Artículo 1, Literales (b) y (c) y Artículo 3, Sección 4(a) y (c). Asimismo, la propuesta se encuadra en la Ventanilla 3 del FOMIN, puesto que apoya al fortalecimiento institucional de una entidad que ofrecerá oportunidades de ocupación y desarrollo empresarial a micro y pequeñas empresas.

VII. COMPATIBILIDAD CON LA ESTRATEGIA DEL BANCO PARA EL PAIS

- 7.1 La iniciativa a desarrollarse es compatible con la estrategia del Banco en Uruguay, según se establece en el último Documento de Programación del País. Dicho documento indica que el objetivo general de la estrategia del Banco es el apoyo al Gobierno de Uruguay en alcanzar un nivel de desarrollo sustentable. Particularmente, esto se llevaría a cabo mediante la promoción de reformas que atraigan al capital privado y la inversión, estímulos para el desarrollo del sector privado y la generación de empleo, y expansión de las actividades de pequeñas empresas.

VIII. DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS DEL FOMIN

- 8.1 **Modalidad de financiamiento.** Se prevé la financiación parcial del proyecto por medio de una donación sobre la base de estas consideraciones: (i) el Comité de Donantes declaró a Uruguay elegible para todas las modalidades de financiación del FOMIN el día 6 de octubre de 1993; (ii) en la sección III del Memorando de Elegibilidad del País se detalla el cumplimiento del Uruguay con los criterios de elegibilidad para la obtención de donación a escala nacional; y (iii) el proyecto propuesto tendrá una

importante repercusión catalizadora en la corriente de inversiones, como lo requiere el Artículo 3, Sección 5 (a) del Convenio Constitutivo del FOMIN, en cuanto a su objetivo de crear las condiciones para expansión privada. La validez de estos criterios fue confirmada por el Comité de Donantes en reunión celebrada el 30 de marzo de 1994 (MIF-GN-23).

IX. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

- 9.1 La evaluación de este Proyecto constituirá un proceso continuo que se cumplirá mediante los informes y evaluaciones que seguidamente se describen.
- A. Aprobación del Diagnóstico y del Plan Estratégico
- 9.2 El Banco aprobará tanto el diagnóstico como el Plan Estratégico, con el propósito de servir de requisito previo a la implementación de lo señalado en dichos documentos.
- 9.3 Sin perjuicio de lo anterior, el Plan Estratégico deberá estar consensuado por todas las partes involucradas, a saber el Banco y Manos del Uruguay.
- B. Informes de progreso
- 9.4 Dentro de 30 días de finalizado cada semestre, el organismo ejecutor presentará un resumen de las actividades realizadas durante ese período, que incluirá información sobre las actividades ejecutadas y el grado de cumplimiento de los objetivos de la operación. Asimismo, se informará sobre las dificultades encontradas, los ajustes y reorientación de trabajo propuestos. También se incluirá una proyección de las labores a ser desarrolladas en el semestre siguiente.
- C. Evaluación intermedia
- 9.5 Dentro de 60 días después de terminado el primer año de ejecución, se llevará cabo una evaluación intermedia, la cual se realizará por una consultoría independiente. Esta evaluación incluiría un análisis de la evolución del plan de fortalecimiento institucional, las mejoras de la productividad, de la capacidad de diseño y marketing, así como el desempeño financiero de la institución de acuerdo a los indicadores de las proyecciones efectuadas.

D. Evaluación final

- 9.6 Dada la naturaleza del programa y las necesidades de asegurar su continuidad en el tiempo, el equipo de proyecto y el organismo ejecutor han considerado necesaria la realización de la evaluación final del programa y sus alcances. En consecuencia, al finalizarse la ejecución del programa, Manos del Uruguay y el Banco llevarán a cabo una evaluación independiente de la gestión realizada a partir de la implementación del programa propuesto. Para la realización de esta evaluación, Manos del Uruguay y el Banco contratarán los servicios de consultoría externa. Tanto en la elaboración de la metodología para esta evaluación independiente, como en la preparación de los términos de referencia de los consultores y en su selección, participarán las unidades responsables del Banco.

Marco Lógico (elaboración del Diagnóstico y del Plan Estratégico)			
Resumen Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
FIN: Diagnóstico: análisis de la actual situación de Manos. Plan Estratégico: documento base para la formulación de la estrategia, a partir del Diagnóstico.	Elaboración de un documento que contenga todos los elementos necesarios y suficientes para el desarrollo de una estrategia integral.	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos sobre anteriores aportes efectuados por el Banco a Manos del Uruguay. • Informe preliminar sobre reestructura de Manos del Uruguay. • Estadísticas e información proveniente de Manos del Uruguay. • Estadísticas oficiales económicas del Uruguay 	Coordinación estrecha con Manos.
PROPOSITO: Establecer las bases para el mejoramiento de las condiciones operativas, financieras, administrativas, comerciales y organizacionales de Manos del Uruguay.	Medición: Establecimiento de benchmarks para cada uno de los temas a desarrollar en las áreas operativas, financieras, administrativas, comerciales y organizacionales de Manos del Uruguay (ver puntos 4.5 al 4.8, ambos inclusive del Memorándum de Donantes).	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos sobre anteriores aportes efectuados por el Banco a Manos del Uruguay. • Informe preliminar sobre reestructura de Manos del Uruguay. • Estadísticas e información proveniente de Manos del Uruguay. • Estadísticas oficiales económicas del Uruguay 	Coordinación estrecha con Manos.
COMPONENTES: Doagnóstico Plan Estratégico: deberá ser un documento consensuado por Manos del Uruguay y contar con la no objeción del Banco.	De acuerdo a lo que se establezca en el diagnóstico y en el Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos sobre anteriores aportes efectuados por el Banco a Manos del Uruguay. • Informe preliminar sobre reestructura de Manos del Uruguay. • Estadísticas e información proveniente de Manos del Uruguay. • Estadísticas oficiales económicas del Uruguay 	Coordinación estrecha con Manos.
ACTIVIDADES: Contratación de firma consultora con experiencia en el sector textil, cuyo objetivo será elaborar el Diagnóstico y diseñar el Plan Estratégico.	De acuerdo a lo señalado en el Plan Estratégico	Contratación de consultores	Coordinación dará consistencia y unificará el aporte de consultores especializados.

PROYECTO DE RESOLUCION

URUGUAY. COOPERACION TECNICA PARA UN PROGRAMA PARA LA REESTRUCTURACION DE MANOS DEL URUGUAY

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 Manos del Uruguay 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 un Programa de Reestructuración de Manos del Uruguay.
2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$970.000 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.