


manospormanos



MANOS  
DEL URUGUAY

Viernes 24 de noviembre de 2006

38 años de un proyecto que dignifica el trabajo de la mujer rural



# Manos: Realidad y Percepción

## Manos del Uruguay

es vista en general como una empresa exportadora de cierto volumen con varios locales de venta en los shoppings. Y por otro lado, como una empresa cooperativa sin fines de lucro de acuerdo a su constitución jurídica. Esta doble realidad dificulta la percepción de su verdadera identidad. Es que no es fácil relacionar positivamente un local de ventas en un moderno shopping lleno de mer-

caderías a precio de mercado, con la imagen de las cooperativas en el medio rural, con su humildad y pobreza de medios.

**La actividad de Manos** se desarrolla dentro de uno de los sectores más desprotegidos del universo femenino: el de las mujeres del interior del país, que tiene poca o nula visibilidad. Invertiendo de manera permanente en el desarrollo integral de la mujer (laboral, profesional, social) **ha llevado a la práctica**

## la igualdad real de género en roles y funciones.

Por otra parte, en los objetivos que se definieron desde el primer momento, consta que la actividad de Manos debía dirigirse a la mujer del interior del país **sin desarraigarla de su hábitat**. Se optó entonces por una verdadera dispersión geográfica con la complejidad que significa distribuir el trabajo casi a domicilio en los cuatro puntos cardinales del interior: llevar muestras,

traer prototipos y corregirlos en un ir y venir de herramientas y artesanas aprendiendo y enseñando. Hoy son 33 las localidades en distintos departamentos donde hay grupos de Manos. En las páginas que siguen vamos a contarles **una historia de 38 años** que expresa la vigencia de Manos del Uruguay como marca de identidad, y también como símbolo de una manera de hacer y sentir el país.





## Capital humano

Por Olga S. de Artagaveytia  
Fundadora de Manos del Uruguay

Había que potenciar ese valioso capital humano que son las mujeres del interior del país. Mujeres que por tradición eran hábiles en el arte de hilar, de tejer, de manejar el telar. Mujeres que en su gran mayoría habían cursado primaria pero no tenían oportunidad de aplicar lo aprendido.

Por otro lado, un mercado con una marcada tendencia a valorizar lo hecho a mano, lo diferente, los materiales naturales. La pregunta surgió sola ¿Cómo unir estas dos puntas? Y la respuesta la dimos cinco amigas que vivíamos en el interior en distintos puntos del país. Allí por 1968 nos juntamos para coordinar esfuerzos. Entre nosotras y las artesanas, y los vecinos, y las autoridades, y los medios.

Fue muy impresionante. Porque la idea prendió con muchísima fuerza. Algo debemos de haber coordinado, porque dos años después, en 1970, Manos del Uruguay ya tenía sus estatutos, funcionaban 20 grupos de trabajo y en Montevideo una incipiente central de servicios prestaba apoyo para organizar la producción de acuerdo al mercado, en un trabajo conjunto del artesano con el diseñador.

Cuando el proyecto total se expandió y se volvió más complejo, Manos centró el programa de capacitación de las artesanas en la administración, dirección y desarrollo organizativo, como modo de llevar a los grupos al punto donde podrían auto dirigirse y funcionar como cooperativas de producción independientes. Se redactaron los estatutos y se fue conformando un sistema integrado por 18 cooperativas, todas en el interior del país, y una Central de Servicios en Montevideo.

A lo largo de su historia, los estatutos se volvieron a redactar dos veces, buscando estructurar la cadena productiva y al mismo tiempo fortalecer la participación de las artesanas en la gestión y el gobierno de Manos.

También fue un desafío cumplir con la meta que hizo de Manos una empresa distinta. La organización que estaba naciendo debía ser indefectiblemente no "para las artesanas" sino "de las artesanas".



## Manos del Uruguay: una idea bien nuestra que cumple 38 años

### Manos del Uruguay nació en 1968

con un cometido social: crear, para la mujer del interior del país, oportunidades de trabajo y al mismo tiempo posibilidades de desarrollo personal. Siempre privilegió la importancia de proveer esas oportunidades en las zonas rurales, donde las alternativas son casi nulas. En muchos casos la mujer aportaba el único ingreso familiar. Así posibilitó el arraigo de las artesanas en las localidades donde viven, evitando la despoblación de la campaña y la migración de esas familias a la periferia de Montevideo.

Manos se propuso valorar el rol de la mujer contribuyendo al desarrollo personal de cada artesana a través de:

- **Capacitación específica en la labor artesanal (tejido, telado, crochet, teñido, etc.)**
- **Gestión de la cooperativa (dirección, organización del trabajo, administración, etc.).**
- **Interacción con otros actores de la comunidad (guarderías, proyectos, etc.).**
- **Capacitación personal en distintas**

### áreas referidas a la mujer (salud, familia, etc.)

Como consecuencia de ello logró su inserción como miembro activo de la sociedad civil.

### Formando un capital humano para el Uruguay

Manos del Uruguay es una organización sin fines de lucro. Su propiedad social es de las artesanas nucleadas en 17 cooperativas. Actualmente está integrada por 350 artesanas socias, cifra que se triplica durante la zafra de exportaciones.

A lo largo de sus 38 años de vida, ha logrado ofrecer capacitación y un trabajo estable a varios miles de mujeres del interior del país a partir del hilado, teñido, tejido y telado artesanal de nuestras lanas.

Muchas de las mujeres que se capacitaron en Manos desempeñan hoy distintos papeles como empresarias o directivas de otras organizaciones, y son buscadas por sus conocimientos en cuanto a organización, planificación y capacidad

de liderazgo.

A su vez atiende otras disciplinas artesanales jerarquizando el trabajo de ese sector. Reúne a 200 artesanos independientes; trabajando con ellos junto a diseñadores, antropólogos e historiadores, ha desarrollado productos de calidad superior en el difícil equilibrio entre tradición en innovación. En ese aspecto las muestras exposiciones *Piedras de Sangre* y *Charrúas, Imágenes y Testimonios de un Destino* son ejemplos de su preocupación por rescatar nuestras señas de identidad. Manos Integra el Consejo Mundial de Artesanías del cual ejerció la Vicepresidencia para América Latina durante varios años, lo cual la vincula con los más importantes ámbitos artesanales del mundo.

Es fundadora de Fundasol, Asociación Civil sin fines de lucro, cuyo objetivo es apoyar la creación de empleo para sectores de modesta condición mediante la capacitación personal y el micro crédito.

**Su compromiso con la calidad y su vocación innovadora de fuerte raigambre social han hecho de Manos, en estos 38 años un indudable emblema del país y un símbolo de la capacidad de hacer de los uruguayos.**



## De Tambores a la Quinta Avenida

Por Rodolfo Gioscia  
Gerente General de Manos del Uruguay

Al ingresar a Manos del Uruguay hace 8 años encontré una organización con una fuerte cultura orientada a cumplir con su misión social.

Mi trabajo era, y es, asegurar que Manos pueda cumplir con esta misión, pero para lograrlo fue necesario jerarquizar apropiadamente a los clientes, tanto los del mercado local como a los de exportación.

Vengo de una familia empresaria y mi formación académica es de negocios y el principal desafío era lograr integrar dos mundos diferentes: el de las artesanas y el del mercado.

Apoyándome en las principales fortalezas de Manos: su gente y sus productos, pude armar un equipo con el que logramos integrar estos mundos. Hoy, todos tenemos claro que para cumplir con nuestra misión social es imprescindible cumplir con la misión empresarial.

Al ser Manos del Uruguay una organización sin fines de lucro no está eximida de la lógica empresarial de crear valor. Esta generación de valor es la que permite la sustentabilidad del emprendimiento.

¿Cómo hacer para llegarle a las marcas más importantes? ¿Qué podemos ofrecerles? ¿Qué motivos pueden tener para interesarse por una pequeña empresa uruguaya?

La respuesta es: Desarrollo de producto, calidad y confiabilidad. Para ingresar al mundo de la moda internacional, Manos invierte permanentemente en la investigación y desarrollo de productos. Nuestro equipo de diseño trabaja en contacto permanente con sus colegas de Ralph Lauren, Donna Karan, Marc Jacobs, Banana Republic, etc.

Manos no puede competir en precios, su estructura de costos generada para llevar el trabajo al interior del país no lo permite.

Lo que Manos hace es brindarle al cliente de exportación, no solamente un producto de calidad entregado en tiempo y forma, si no que además le brinda un fuerte servicio de apoyo a sus equipos de desarrollo de producto. Manos exporta diseño y producto.

Ver a nuestras diseñadoras interactuar de igual a igual con sus pares en el exterior es un indicador más de la importancia que tiene para Manos el desarrollo del capital humano.

Al final del proceso, una prenda realizada por una artesana de Manos en la localidad de Tambores es adquirida y atesorada por una clienta de una marca prestigiosa en la Quinta Avenida de Nueva York.

Eso es valor.



## La Lana que asustaba

Por Elizabeth Sosa, tejedora que actualmente es presidenta de Manos de Uruguay

Yo iba a la escuela en San José a 90 km. de Montevideo, cuando el pequeño grupo que incluía a mi madre recibió el primer pedido de prendas. La lana con la que estas mujeres trabajaban nos asustaría hoy en día porque era verdaderamente rústica, lavada a mano, toscamente hilada y sin teñir.

En el principio las artesanas trabajaban en sus casas, reuniéndose solamente para recibir materiales, entregar sus productos y recibir su pago. Luego se agruparon en pequeños

grupos, los cuales asumieron cada vez más responsabilidad en los procesos productivos. Las tejedoras eran principalmente amas de casa de las zonas rurales donde las artesanías eran una tradición, pero la idea de que pudieran convertirse en una fuente estable de ingresos era algo inusitado. Jergas, cubrecamas, ponchos, respondían a las necesidades de su entorno. ¿Pero eso era suficiente para que otros se interesaran en sus productos?



## Manos y Lennon en New York

En 1977 Manos contrató a un consultor de negocios británico de gran experiencia, que instó a abrir un local de venta en Estados Unidos.

Aunque el personal de la sucursal en New York consiguió que el mismísimo John Lennon luciera un sweater de

Manos y que esas fotos se publicaran en todo el mundo, el local de Manhattan no sobrevivió por mucho tiempo. A pesar de éxitos puntuales como éste, la primera experiencia en USA nos indicó que todavía nos faltaba escala.

No obstante, la imagen que ilustra este comentario es hoy uno de los testimonios que nos llenan de orgullo.

## Los recursos de Manos

En sus inicios créditos del BROU, y el apoyo del BID y de la Interamerican Foundation, hicieron que Manos se abasteciera del capital necesario para su desarrollo. La vinculación con el Centro Cooperativista Uruguayo y sus aportes fueron esenciales a la hora de construir y consolidar las incipientes cooperativas.

## El garage de Mirian

Mirian Hernández, egresada de la escuela secundaria y casada con el panadero del pueblo, fundó la Cooperativa Catfray en Totoral del Sauce a la que luego se afilió Norma Carugno, quien después sería presidenta de Manos. Durante muchos años las mujeres trabajaron en el garage de Mirian, y bajo su dirección, el grupo ahorró lo suficiente como para comprar su propio taller en 1980. Los dueños querían su precio en dólares: *“Yo no sabía nada sobre el dólar - explica Hernández - pero fui al banco y aprendí”*.

## Fue una revolución

*“Todas estaban felices de tener ingresos derivados de productos hechos con sus propias manos, pero también pasaron por cambios importantes”, explica Elizabeth Sosa. “Iban contra viento y marea. No parecen tantos años, pero hay que tener en cuenta la época. Las mujeres no tenían sus propios ingresos; era el marido quien aportaba. Este trabajo sacó a las mujeres de sus hogares e hizo posible que funcionaran en forma independiente. Además, aprendieron verdaderamente a participar en reuniones, a administrar dinero, a tomar decisiones, a organizar los pedidos, las entregas y el almacenamiento, a encargarse de todas las necesidades de las cooperativas que estaban formando y a hacerse responsables de ellas. Maduraron como personas y descubrieron actitudes que no sabían que tenían. Fue una revolución”*.



## Una cuestión de Diseño



Por el Equipo de Diseño de Manos del Uruguay

En un mundo regido por la masificación y la globalización, existe cada vez más la tendencia a buscar productos con sentido, con una historia que contar.

Las prendas de Manos, realizadas a mano una a una, son la mejor forma de expresar la propia individualidad. La colección de Manos está orientada a mujeres modernas y activas que disfrutan de sentirse únicas, especiales y al mismo tiempo buscan comodidad. Tomando como base la lana y aprovechando al máximo las posibilidades creativas del tejido y telado a mano, Manos del Uruguay diseña prendas que destacan por creatividad, sus colores y por su alta calidad. Lo que sigue tiene que ver con el mercado externo y como comienza el proceso de diseño. El primer paso es la búsqueda de tendencias, para esto hay varias fuentes

de información: revistas técnicas, información en la web y los viajes. El más importante es la visita a la feria Pitti Filati, en Florencia, donde se presentan las principales tendencias en hilados y tejidos.

Pitti Filati funciona como una especie de reunión de toda la industria y es muy común encontrarnos en los pasillos con nuestros clientes y proveedores. Pitti Filati es considerado el punto de partida de las nuevas temporadas, inmediatamente después de volver de Florencia todo el mundo se pone a trabajar. Las tendencias tienen dos aspectos fundamentales: los materiales y las formas. Es importante saber qué fibras están de moda (por ejemplo el bambú en la última temporada) y qué tipo de hilados (gruesos o finos, peinados o cardados, lisos o peludos, rústicos o suaves, etc). Por otro lado hay que estar atento a las tendencias en cuanto a los puntos utilizados, los motivos (intarsia, jacquard, trenzas, etc), el modelaje y las terminaciones (bordados, apliques, etc). Toda esta información se vuelca en el desarrollo de hilados (en general mezclas de lana con otras fibras naturales como alpaca o seda) y la realización de muestras que presentan diversos puntos y técnicas de tejido, telado y crochet.

En el transcurso del año, las diseñadoras de Manos del Uruguay se reúnen varias veces con los equipos de diseño de los clientes, desarrollando conjuntamente los distintos modelos. Es un trabajo muy intenso donde el departamento técnico de Manos transforma las ideas de diseño en prendas reales.

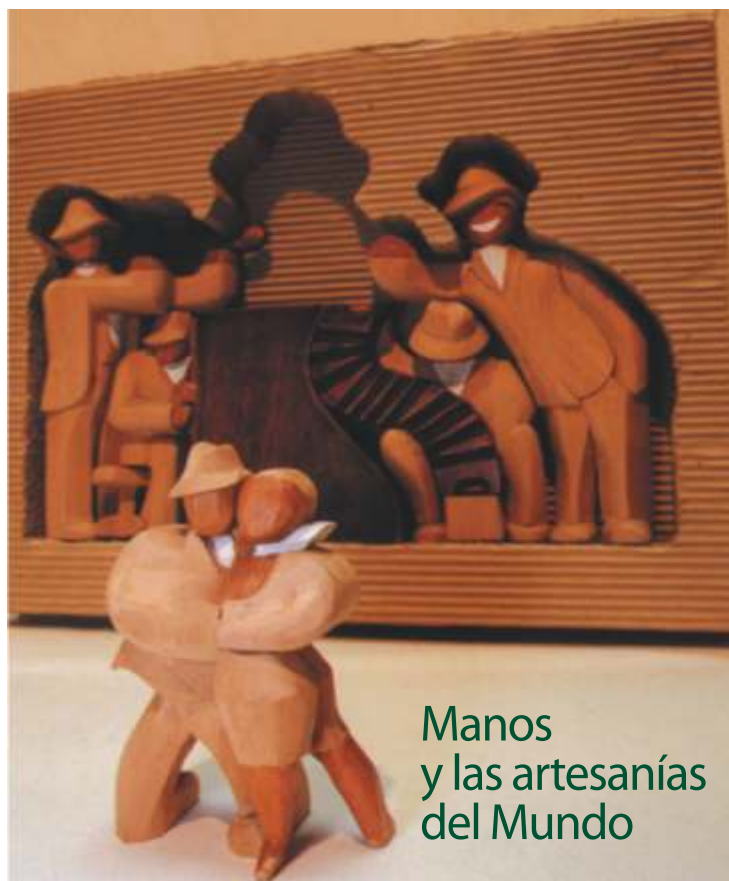
El éxito de Manos en la exportación se basa tanto en la calidad de sus productos como en el servicio de diseño que se brinda.

## Los productos de Manos

Manos tiene dos tipos de productos:

**Las prendas:** sean buzos, bufandas, mantas, artesanías, etc.

**La oportunidad:** para las artesanas de entregarse en forma activa a la sociedad



## Manos y las artesanías del Mundo

*“Entendimos que la cooperación internacional es otro instrumento más para el desarrollo del sector porque permite: intercambio de experiencias, intercambio de conocimientos y técnica, pasantías de artesanos y expertos hacia adentro y hacia afuera del país, presencia en seminarios internacionales, gestión de recursos a nivel internacional y participación de nuestros artesanos en cursos y ferias.” -opina Magdalena Pérez del Castillo, integrante del consejo directivo del CMA, Consejo Mundial de Artesanías.*

Manos ha gestionado proyectos como CTIntra del BID en el área del vidrio (Perú) y del mimbre (Chile). Ha realizado intercambio con maestros mejicanos por cerámica de alta temperatura; artesanía del bambú con la India; presencia en ferias de Santiago, Caracas y Puerto Rico; asesorías de Manos en Cuiaba y Porto Alegre (Brasil), en Bogotá (Colombia), en Puerto Mont (Chile), etc.

Así Manos ha ido tejiendo una provechosa y proactiva red de intercambios de la que se alimentó y compartió, cuyo último logro es haber

sido elegida para el área artesanías del proyecto Link-All de la Comunidad Económica Europea, que comparte con el instituto de Computación de la Facultad de Ingeniería, con Cofac y con el CLAEH.



## Manos es tradición e innovación

**Rescate e innovación, tradición y evolución y una permanente sinergia entre artesanos y diseñadores.**

Síntesis imprescindible para llegar a los mercados del mundo.

De ahí la ineludible necesidad de trabajar juntos artesanos, diseñadores y comercializadores, rescatando tradiciones e innovando a la vez.

La dupla artesano diseñador es la razón de muchos de los logros de Manos y uno de sus mayores aportes al sector para hacerlo visible, dignificar los oficios y construir una imagen del país acorde a su identidad.

**El aprecio por nuestros valores tradicionales sin dejar de reflejar las nuevas expresiones contemporáneas es parte de los retos que Manos enfrenta día a día.**



## Cumplimos y seguimos adelante

Por Manila Ch. de Vivo  
Fundadora de Manos del Uruguay

Era una tarde de otoño y dos amigas esperábamos a nuestros hijos en la puerta de un colegio e intercambiábamos ideas sobre lo que cada una estaba tratando de hacer en las distintas zonas en las que estábamos afincadas. Olga S.de Artagaveytia en el Rincón de la Urbana, Cerro Largo, y yo en Paso de los Mellizos, Río Negro. Este encuentro marcó siempre para mí el comienzo de Manos del Uruguay. Al otro día nos reunimos en casa con Olga, su madre y Beatriz de María quien, mientras vivió, fue un puntal de Manos muy difícil de reemplazar. Al poco tiempo se agregaron tres amigas: Sara Beisso, Dora Muñoz y María del Carmen Bocking. Todas teníamos como meta el lograr fuentes de trabajo para las cientos de mujeres artesanas del interior. Pensábamos en futuras cooperativas, pero fuimos delineando un proyecto que funcionó bajo los principios cooperativos y recién ocho años después, cuando los propios grupos asumieron la responsabilidad, se formalizaron las 17 cooperativas hoy existentes. Es que buscábamos una organización que no fuera sólo para las artesanas sino de las artesanas. Para llegar a donde está Manos hoy hubo mucho trabajo, mucha fe y entusiasmo. Y mucha capacitación y apoyo del Centro Cooperativista Uruguayo, de ACDE, del Banco República, del BID con Enrique Iglesias a la cabeza, y de tantos otros. Los primeros tiempos de Manos están llenos de pequeñas historias. Una de las que yo siempre recuerdo es cuando una artesana de Río Branco me decía desesperada: “Ay Queenie, ahora no sé cuando vamos a cobrar porque nuestro cheque se fue al Kremlin!” (Se trataba del Clearing con quien ninguna de nosotras estaba familiarizada). Las artesanas de Manos hoy van a Congresos invitadas como panelistas y llevan la receta de Manos a otros países. La Comisión Directiva de Manos está integrada solamente por artesanas y las fundadoras con otros voluntarios somos socios adherentes. Creo que cumplimos nuestras metas y Manos sigue adelante.



**Manos fue mi Universidad**

Por  
Eloína Morales  
Gerente de producción  
de Manos

Entré por primera vez a la Cooperativa de Sarandí Grande para hacer una prueba como hilandera. Yo necesitaba el trabajo pero nunca había hilado, sólo había visto hilar a mi madre. Yo quedé muy impactada: las mujeres me dijeron que primero iba a ser aspirante a socia, luego socia, y luego como tal, dueña de la Cooperativa y por lo tanto de Manos. Esto me impresionó muchísimo y me sentí dueña de Manos.

Con los años sentí que había artesanas a las que les gustaba trabajar tejiendo, hilando, bordando y telando. Y había otras a las que nos gustaba la idea de tener una empresa nuestra.

Para mí fue como una Universidad. Aprendí a dirigir mi Cooperativa, etc. Pero también cosas de la vida, como saber a escuchar al otro.

Además de las actividades en mi Cooperativa, integré la Comisión Mujer cuando el decenio de la mujer en 1980 – 90. Luego la Comisión Directiva del sistema, y por fin entré en el Departamento de Producción, tratando de amalgamar las ideas de un Gerente Técnico que venía del área industrial con la realidad de nuestras manos.

En ese momento, hubo una decisión expresa de la Comisión Directiva para que las propias artesanas ocuparan puestos técnicos de responsabilidad dentro de la Central: asumí entonces como Gerente de Producción. Había hecho mi carrera trabajando en todos los sectores, lo cual no quita que haya seguido capacitándome.

Hoy mi esfuerzo es constante: Coordino toda la producción A DISTANCIA. Significa nada menos que seleccionar la Cooperativa adecuada para producir tal o cual modelo, revisar los moldes que recibo del Departamento Técnico en cada talle y combinación de colores, teniendo en cuenta los más ínfimos detalles.

## Oportunidades para la mujer

Manos ofrece trabajo y oportunidades de desarrollo a uno de los sectores más desprotegidos del universo femenino: el de las mujeres del interior del país. Tiene una larga trayectoria de inversión en el desarrollo integral de la mujer (laboral, profesional, social) y pregona y lleva a la práctica la igualdad real de género en el ejercicio de roles y funciones. Pero esa tarea de promoción social no le hizo descuidar las calidades del producto y el rigor en cada una de sus etapas de creación.



### Pertenencia, más que posesión

Cecilia Zaffaroni, ex integrante de Manos y ex Decana de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación de la UCUDAL, escribió un libro sobre como medir esos resultados titulado *El Marco del Desarrollo de Base*. En el caso de Manos, Zaffaroni afirma que los resultados que ella denomina “sociales” son inequívocos: se logró el objetivo de formar líderes. “Manos demostró

que las mujeres con familia y sin experiencia administrativa podían aprender a preparar un presupuesto y un estado de cuentas y hacerse responsables de un negocio” sostiene. “Lo que hizo posible este logro-insiste- es la enseñanza que aun ofrece el sistema escolar Uruguayo”. Pertenencia, mas que posesión, describe mejor lo que las trabajadoras sienten por Manos. “El nivel de compromiso ha hecho posible que la empresa se enfrentara a dificultades que otras no pudieron superar”, remarca Cecilia Zaffaroni.



### “Crecimos todas en todos los niveles”

Manos del Uruguay es hoy una Asociación Civil sin fines de lucro, integrada por 17 cooperativas de artesanas y una central de servicios en Montevideo que apoya a las cooperativas en el abastecimiento de las materias primas, en diferentes técnicas de producción, en la gestión administrativa, en el diseño y comercialización de los productos y especialmente en todo aquello que atañe al desarrollo personal de las mujeres que integran el sistema. “Crecimos todas, a todos los niveles” puede decir hoy cualquiera de sus artesanas.

Para la venta en plaza, Manos tiene locales en Montevideo Shopping Center, Punta Carretas Shopping, Portones Shopping, en la calle San José, Punta del Este y Colonia, y productos consignados en otros locales de distribución en distintos puntos del país.

### Manos en 5 frases

**Una generadora de fuentes de trabajo** estables con criterios de rentabilidad.

**Un lugar de encuentro** para el sector artesanal, donde convergen conocimientos locales e internacionales, en una búsqueda conjunta de artesanos y diseñadores.

**Una garantía de la calidad** del producto conservando el sello de identidad nacional.

**Una orientadora** de los procesos tecnológicos en todos los ordenes y estimulador de sus aplicaciones.

**Un ejemplo** de buena practica en el ejercicio comercial.



## Manos va más allá

Manos es hoy la principal productora de hilos y prendas artesanales del país. Sus talleres en todo Uruguay y la Central de Servicios de Montevideo que los coordina, mantienen un nivel constante de actividad con el hilado y teñido del algodón y la lana que luego se convierten en una variedad ilimitada de chales, ponchos, sweaters, bufandas, gorros, alfombras, mantas, tapices, faldas, que adornan las vidrieras de hasta la misma Quinta Avenida de Nueva York y mas allá.

### Manos y China

Los términos para producir gran parte del volumen impulsado por la exportación están siendo impuestos cada vez más por los sueldos bajos que se pagan en otras partes del mundo, lo cual reduce de manera sensible el margen de Manos, con lo cual las que pierden son las artesanas. Negociar ahora un precio que permita a las artesanas de Manos recibir lo que corresponde por su trabajo hace peligrar el contrato. *"Hacemos todo lo posible por complacer a estos clientes -sostiene la Presidenta de Manos, Elizabeth Sosa- pero cuando el precio es demasiado bajo, les damos a las cooperativas la opción de no aceptar el*

## Calidad a toda prueba

Manos está trabajando para empresas norteamericanas de primera línea como Victoria's Secret o Polo Ralph Lauren. Eso requiere una calidad a toda prueba y la capacidad de adaptarse a todas las exigencias del cliente.

Un contrato con el exterior implica proponer un diseño e incorporar las modificaciones sugeridas por el cliente antes de seleccionar la cooperativa que se encargará de despachar el pedido, preparar los moldes en cada talle (incluso mínimos detalles), redactar las instrucciones que indican la cantidad de hilo y cuanta entretela usar, asegurar el suministro de materia prima, gestionar la entrega de los productos terminados a la oficina central, realizar los controles de calidad y gestionar el envío, en general dentro de un plazo de 90 días. Luego, los materiales sobrantes deben recogerse para almacenarse en Montevideo, y las maquinas deben ser reparadas.

Es un esfuerzo constante: por un lado, identificar el mercado, conseguir clientes y conservarlos; por el otro, **coordinar toda la producción a distancia.**



*trabajo. A menudo lo realizamos de todos modos, a fin de no perder el cliente."*

¿Pero es eso suficiente? China no es una posibilidad, es una realidad, y la competidora más grande, no sólo de Manos, sino del mundo entero. Se están perdiendo clientes y la situación puede seguir empeorando. La única opción es mejorar la calidad, el cumplimiento, acostumbrarnos a trabajar con márgenes más reducidos aun y ofrecer lo que el Lejano Oriente no puede ofrecer: productos por fuera del estándar.

## Manos y el proyecto Link-All

El proyecto de inclusión digital Link-All es parte del Programa @lis de la Unión Europea. Su objetivo es asistir a comunidades remotas en América Latina para alcanzar un desarrollo sustentable en base a la integración y promoción de tres sectores meta: artesanías, eco-agro turismo y patrimonio cultural- con la ayuda de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Manos del Uruguay fue invitada a participar del proyecto como socia representante del sector artesanal. Como "Demostradores" seleccionó tres comunidades que cuentan con Cooperativas Artesanales: Fraile Muerto, Sarandí Grande y Tambores. La instalación de una antena para la conexión a Internet en la Cooperativa COTAM de Manos del Uruguay (Tambores) está brindando importantes beneficios a toda la comunidad, principalmente para la juventud.

## Manos y el proyecto Microsoft Research

En sintonía con lo anterior, Microsoft Research, INCO (Instituto de Computación de la Facultad de Ingeniería) y Manos del Uruguay están desarrollando en la Cooperativa del Totoral un emprendimiento que incorpora tecnología de última generación y que permitirá el desarrollo comunicacional de la zona. Ello implica la instalación junto con Antel e Intel de la **primera antena Wide-Max en nuestro país.**

## El costo de llevar el trabajo al interior.

Los costos de esta dispersión productiva incluyen: multiplicación de prototipos, controles de calidad, entrenamiento en la prenda, mermas de materia prima, combustible, fletes, comunicaciones, etc... Los vehículos de Manos recorren cerca de 100.000 km al año para llevar y traer materia prima, prendas, herramientas etc entre las cooperativas y la central de servicios en Montevideo. Un proyecto social y productivo que es ejemplo de permanencia y originalidad.



## Opiniones que nos honran



De la mano de la mujer trabajadora

Por el  
Cr. Enrique Iglesias

Uruguay y el Banco Interamericano de Desarrollo tienen una vieja deuda de gratitud con Manos del Uruguay. Con su esfuerzo, Uruguay pudo demostrar cómo es posible organizar a la mujer trabajadora para generar empleo, promover la creatividad y abrirse al exterior. Para el BID, porque constituyó el punto de partida de un ambicioso programa de apoyo a los pequeños proyectos, de los cuales su influencia ha sido pionera en la región. Da mucho gusto apreciar que Manos sigue con buen viento y que lleva al Uruguay a los rincones del mundo de la mano de la mujer trabajadora. Enhorabuena!



Un orgullo para el país

Por el  
Cr. Ricardo Zerbino

En los 38 años transcurridos desde su fundación, Manos del Uruguay se ha transformado en una referencia obligada en el país e internacionalmente, como ejemplo de promoción de las mujeres del medio rural, combinando magníficamente el desarrollo de las personas, la creación de trabajo auténticamente productivo y sustentable y un positivo efecto de derrame cultural sobre la comunidad rural en que se desempeñan.

Hoy, en plena etapa de madurez, Manos es un testimonio de la capacidad de las personas para superarse y asumir la conducción de sus actividades. Quienes fueron inicialmente simples artesanas sin capacitación y dependientes de una estructura para orientar su actividad productiva, son en la actualidad quienes asumen la dirección de la

# Manos en números

**38 años de vida.**  
Producción Textil: **350 artesanas socias estables.** Esta cifra se triplica durante la zafra de exportaciones.

Desde sus comienzos más de **5.000** artesanas recibieron trabajo y capacitación.

**17 Cooperativas** de Producción en el interior del país.

Otras disciplinas artesanales: **200 artesanos** independientes.

**100 funcionarios.**

**6 locales** de venta directa.

**Exportaciones: 76.000** prendas durante el ejercicio pasado.

**36.000 kg** de hilados en el mismo período.

Principales clientes de exportación : Marc Jacobs, Polo Ralph Lauren, Donna Karan, Banana Republic, Design Source y J. Crew

**Mercado local: 46.000** prendas y **41.000 artesañas 5.000 kg** de hilados

institución en representación de las cooperativas que integran, con un claro sentido de su rol y responsabilidad, y una cabal comprensión de los desafíos y las oportunidades que el mundo globalizado representa para su actividad empresarial.



Un ejemplo de esfuerzo y coherencia

Por  
Víctor Hugo Morales

Para alguien que como yo sabe de la dificultad de abrirse paso desde el medio rural para acceder a las oportu-

nidades, Manos del Uruguay representa un ejemplo de esfuerzo y coherencia para llevar adelante las posibilidades de la mujer en ese medio a veces tan alejado y difícil. Por eso como uruguayo me congratulo de ese logro que significa para el país la vigencia de Manos. No solo a través de sus productos, que tan bien nos representan y que siempre son inconfundibles por ese algo típico uruguayo que los distingue, sino en atención a su filosofía de trabajo, diseño y renovación. Y, por supuesto, en lo que ha significado Manos en la tarea de dignificar el rol de la mujer como realizadora y como gestora de un esfuerzo cooperativo ejemplar. Esa es quizá la principal razón de su éxito y de su permanencia a lo largo de 38 años.



## Los clientes comentan

Un cliente leal de Manos es **Peruvian Connection**, que se especializa en la venta por catálogo de prendas de altísimo nivel. "Desde por lo menos la década de 1970, las prendas producidas por esta maravillosa cooperativa han disfrutado de gran éxito", asegura Annie Hurlbut, directora ejecutiva, quien compra hilados y prendas diseñados por Manos. "En lo que hace a la competencia, Manos del Uruguay produce calidad artesanal en cantidades limitadas, lo cual no sería adecuado para las tiendas de ventas masivas del mundo. China es más adecuada para ese tipo de producción".

**Judith Shangold**, propietaria del **Design Source**, dice que las ventas en EE.UU. han aumentado 10 veces desde que se convirtió en la distribuidora estadounidense de hilados de Manos en el año 2000. "Los hilados son atractivos para las tejedoras por muchos motivos: la suavidad, la variedad de los 95 colores que ofrecen, la modalidad estriada, el teñido artesanal que produce colores matizados", afirma, haciendo referencia a sus propios diseños que abarcan desde sweaters hasta calentadores de piernas y mantas tejidas. "La interesante historia de Manos ha demostrado ser una valiosa herramienta de comercialización", agrega. Y completa el concepto: "A la gente le gusta la idea de comprar un producto que apoya el desarrollo económico de la mujer".