

***Asistencia técnica para el Mejoramiento de
los Procesos Productivos de las Confec-
ciones de Algodón y su Comercialización
BOLIVIA***

***Departamento de Promoción Económica
Publicación No. 01/03***

La Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), ha preparado el estudio: “Asistencia técnica para el Mejoramiento de los Procesos Productivos de las Confecciones de Algodón y su Comercialización”, referido a Bolivia, para lo cual se contó con la colaboración del consultor, Ing. Emilio Jaime Gutiérrez Valdivia.

El estudio fue elaborado de acuerdo al Programa de Trabajos para el año 2002, de la Secretaría General de la ALADI, en el marco del Sistema de Apoyo a los Países de Menor Desarrollo Económico Relativo.

Montevideo, enero de 2003.

INDICE

	Página
RESUMEN EJECUTIVO	7
1. ANTECEDENTES	10
2. ESTUDIO DEL MERCADO CHILENO DE “JEANS”, POLERAS Y CAMISAS	12
2.1 Objetivos	12
2.2 Encuesta de mercado	12
2.3 Hipótesis	13
2.4 Análisis macroeconómico de la economía chilena	13
2.4.1 Situación económica	14
2.4.2 Situación demográfica	20
2.4.3 Política tributaria y arancelaria	22
2.5 Análisis del sector textil y de confecciones	23
2.5.1 Exportaciones	26
2.5.2 Importaciones	28
2.6 Canales de comercialización	35
2.7 Análisis de precios	37
2.8 Productos	41
2.9 Calidad	43
2.10 Moda	43
2.11 Promoción	44
2.12 El consumidor chileno	45
2.13 Mercado meta	49
2.14 Conclusiones	49
3. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN	50
3.1 Desarrollo de la estrategia de comercialización	50
3.2 Mercado objetivo	50

Índice (Cont.)

	Página
3.3 Mezcla comercial	51
3.3.1 Producto	51
3.3.2 Precio	53
3.3.3 Distribución	54
3.3.4 Promoción y publicidad	56
3.3.5 Post venta	56
3.4 Organización e información	57
4. EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS BOLIVIANAS DE CONFECCIÓN	59
ANEXOS - ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN.....	65
ANEXO 1 – ESTRUCTURA DE COSTOS PARA EL CONSORCIO	67
ANEXO 2 – PRESUPUESTO DE CAJA MENSUAL DEL CONSORCIO ...	71
ANEXO 3 – TABLAS LOGÍSTICAS DE EXPORTACIÓN POR PRODUC- TO Y CIUDAD DE ORIGEN	75
ANEXO 4 – ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL CONSORCIO	81
ANEXO 5 – DIRECCIONES DE INTERÉS	85
ANEXOS – EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD	91
ANEXO 6 – CUADRO RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE LA COM- PETITIVIDAD DE 27 EMPRESAS BOLIVIANAS	93
ANEXO 7 – FORMULARIO DE LA FICHA DE DIAGNÓSTICO	97

RESUMEN EJECUTIVO

La crítica situación económica por la que atraviesan gran parte de las empresas de la confección de Bolivia, originada por la generalizada crisis económica nacional e internacional, llevaron a las instituciones gremiales a plantear al gobierno boliviano se solicite cooperación a la Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) para el desarrollo de un proyecto que, previa identificación de las potencialidades de los productores de vestuario bolivianos, mejore sus capacidades productivas e identifique oportunidades comerciales, a los efectos de concretar la exportación a los países de la región que ofrezcan condiciones sostenibles. En respuesta a dicha solicitud la ALADI ha desarrollado el presente proyecto, orientado a contribuir a mejorar la productividad y competitividad, el aumento de la producción, la exportación, el empleo y los ingresos de pequeñas unidades empresariales de la confección que ya habían mostrado evidencias de encarar con éxito esfuerzos de exportación en el mercado argentino.

Previa definición de algunas hipótesis que orientaron la dirección del mercado, el proyecto ha considerado cuatro etapas, en orden secuencial, que permitirían lograr el objetivo trazado: El desarrollo de un Estudio de Mercado de las confecciones en Chile, la Evaluación de la Competitividad de empresas bolivianas de "jeans", poleras y camisas, el desarrollo de la Estrategia Comercial para la incursión de grupos asociativos en el mercado chileno y la asistencia técnica en planta, la misma que se ha previsto sea realizada por un experto colombiano.

El desarrollo del Estudio del Mercado chileno, que se efectuó entre el 1º y 14 de junio del 2002, consideró un análisis macroeconómico breve pero sistemático, que permitió confirmar que la situación económica y social de este país es la más solvente de América del Sur, constituyéndose en el mejor escenario comercial de largo plazo para desarrollar las ventajas competitivas de los confeccionistas bolivianos. Las condiciones señaladas podrían proyectarse, además, con la transferencia del "know how" y acervo exportador que Chile ha logrado en el mundo y que podrían constituirse en una ventana para los productos bolivianos.

Por otro lado, el Estudio de Mercado, evidenció ciertas debilidades en el sector textil chileno de la confección, que han provocado la participación creciente de productos chinos, situación que se considera difícilmente se revertirá en el corto plazo, más aún si se percibe que Chile no muestra, excepto la tecnológica, mayores ventajas para reactivar la industria de la confección. En este contexto, los productores bolivianos aventajan a los chinos, con su posición geográfica y la similitud de costos de mano de obra y calificación en la manualidad que exigen los procesos productivos.

Un análisis de las compras chilenas al exterior y la cobertura que estas ofrecen a la producción boliviana a la que se han dirigido los esfuerzos del proyecto, hacen ver que se está incursionando incipientemente y que existen condiciones favorables para mejorar considerablemente esta posición. La evaluación de las opiniones de "expertos", en cuanto a la calidad de los productos, el levantamiento de marcas y precios de la competencia y el desarrollo de una encuesta a 2.270 jóvenes de distintas universidades de Santiago, Iquique y Antofagasta permiten configurar claramente la posición de los productos bolivianos en el mercado chileno. Como resultado de esta evaluación se ha detectado que existe una cobertura amplia de márgenes para los productores de "jeans" (83% a CIF), una moderada para las poleras (54% a CIF) y una muy reducida para los productores de camisas (16% a CIF). Naturalmente, que esta generalización no excluye la posibilidad de que una empresa en particular, pueda alcanzar niveles de mejor cobertura y viceversa. La potencialidad de compra de más de 4,1 millones de

“jeans” e igual cantidad de poleras al año, son coberturas que deben tomarse con seriedad por parte de cualquier productor, en todo caso, por un grupo de ellos ya asociados. Actualmente, estas ventas generan compras por un valor de casi 60 millones de dólares anuales, sólo en los productos analizados.

A pesar de que en Chile el flujo comercial se realiza, con una gran intensidad, a través de los “macromercados” y “malls”, el segmento definido para los productos en estudio, muestra que el mejor canal de distribución está identificado en las tiendas y boutiques. Un consumidor que privilegia la calidad, durabilidad y moda en vez del precio, naturalmente, exige que los esfuerzos de los productores bolivianos se orienten por la estrategia de diferenciación para un consumidor de clase media-alta.

Los resultados del Estudio de Mercado muestran, además, que la calidad de la producción boliviana está concentrada entre los niveles de las mejores marcas chilenas, es más, muchas de las mejores marcas de “jeans” son producidas por productores bolivianos. Actualmente, un grupo de cinco empresarios de Santa Cruz, beneficiarios del programa, han consolidado negocios con importadores chilenos de ropa de mezclilla para niños, es de esperar que ocurra lo mismo con el resto de los participantes una vez concluya el presente proyecto.

Por otra parte, durante el período comprendido entre el 18 y el 29 de agosto del 2002, se desarrolló la segunda etapa del proyecto, consistente en la evaluación de la competitividad de pequeñas empresas dedicadas a la confección, para cuyo efecto CEPROBOL preseleccionó 27 empresas de las ciudades de La Paz, El Alto, Oruro y Cochabamba.

En base al modelo desarrollado para medir la competitividad de las PYMES, se procedió al levantamiento en planta de cinco variables estratégicas en la gestión de las pequeñas empresas, éstas plasmadas en 79 elementos evacuados en una entrevista, permiten medir, en mayor grado, la capacidad estratégica de gestión del propietario de la empresa, así como las técnicas aplicadas a la gestión comercial, financiera, productiva, de recursos humanos e información.

Los resultados de la evaluación, dieron lugar a la calificación de 21 empresas para iniciar procesos de exportación en forma inmediata o, en algunos casos, sujetas a la mejora de las debilidades presentadas, las que fueron debidamente informadas por escrito a cada participante. De este grupo se puede deducir que las empresas bolivianas de la confección están enfrentando debilidades en la gestión financiera, principalmente, y, secundariamente, en la gestión de comercialización y recursos humanos.

Sin embargo, se han evaluado empresas con alta calificación en algunas de las áreas de la gestión empresarial, las que se compensan con debilidades importantes en otras áreas.

La evaluación muestra por sí sola la existencia de un buen número de empresas que están en condiciones de emprender procesos de exportación, sin perder de vista que existen limitaciones que deben superar, en algunos casos, con apoyo de organismos del Estado o instituciones de apoyo al sector.

Finalmente, en base a los antecedentes logrados en la investigación del mercado chileno y a las características de los potenciales exportadores a ese mercado, se ha desarrollado una Estrategia de Comercialización para la penetración al mercado objetivo, centrado, fundamentalmente, en la constitución de uno o varios centros de exposición y ventas al por mayor, en las zonas de Patronato y Estación Central de la capital mapocha. Los centros de comercialización, dependientes de la Dirección en las

ciudades de origen, deben contemplar un equipo de ventas dirigido por el Gerente Comercial y 5 vendedoras, los que apoyados en una pequeña pero intensa campaña publicitaria a mayoristas, deben consolidar sus ventas por catálogo y respaldados por un portal de ventas por INTERNET. Los esfuerzos deben contemplar un buen sistema de comunicación y control entre el centro de comercialización en Santiago y la central en Bolivia.

La elaboración de una estructura de costos e inversiones del consorcio, permitió desarrollar un flujo de caja de corto plazo (12 meses), en el que se evidencia que con un "mix" de productos de las empresas ("jeans", poleras y camisas), que optimicen el uso de un camión de 22 toneladas, a los 12 meses se lograría recuperar la inversión inicial (US\$ 6.200) y cubrir los costos del Centro de Comercialización en Chile y los de la gerencia y asistencia técnica en Bolivia.

Se debe destacar que la aplicación de este proyecto, ha creado muchas expectativas y resultados que, paulatinamente, se van consolidando; sin embargo, la incursión a un mercado con características distintas a las de origen, exige que deban buscarse nuevas formas de apoyo para consolidar la ruptura de la aversión al riesgo que ha calado profundamente en el empresario boliviano, como resultado de largos períodos de vigencia de un Estado paternalista.

1. ANTECEDENTES

Durante los últimos diez años, la industria de la confección en Bolivia ha sufrido grandes cambios en su tamaño y competitividad, la coyuntura económica que brindó Argentina hasta el año 1998 permitió que parte de este sector dedicado a la manufactura de prendas con telas importadas crezca rápidamente en ciudades como Santa Cruz, Cochabamba y Oruro. Debe destacarse que el gran proveedor de mano de obra y emprendimiento en este sector, se ha sustentado en los grandes contingentes de recursos humanos que el cierre de las minas ha originado en el año 1986. Otra historia ha seguido el sector de las confecciones en La Paz, Potosí, Oruro y El Alto, donde la producción de fibras animales como la alpaca y la llama han dado origen a una pequeña industria de tipo artesanal con orientación a la exportación.

Debemos establecer que la industria de la confección en Bolivia ha creado dos especialidades de producción, la confección con fibras animales originarias y la manufactura con telas planas, principalmente importadas. Es necesaria esta diferenciación, pues ambas tienen distintas orientaciones de mercado y, naturalmente, estrategias de distinta magnitud y direccionamiento.

El cambio de las condiciones establecidas para el comercio fronterizo con la República Argentina, registrado durante el año 1998, cerró las posibilidades de seguir produciendo a un gran número de PYMES bolivianas dejando en la actualidad una gran capacidad instalada de maquinaria de la confección sin uso y, con esto, un gran contingente de mano de obra capacitada sin sus fuentes de trabajo. Existiendo las condiciones latentes de competitividad de los productores de la confección, las que han sido evidenciadas con la internación de grandes volúmenes de prendas fabricadas en Bolivia y que se comercializaron en la República Argentina hasta el año 1998, se ha considerado centrar la orientación de este proyecto en los productores de "jeans", poleras y camisas. Estos productos han sido identificados como los de mayor flujo e importancia durante la apertura que creó la situación argentina en ese período.

A solicitud de los principales gremios de confeccionistas de Bolivia, la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), ha promovido y financiado el presente proyecto, a fin de apoyar a las PYMES del sector de la confección del Eje Central de Bolivia, a mejorar las condiciones de sus procesos productivos, su organización y gestión, orientados a la exportación e integración en el mercado regional, buscando mejorar su competitividad, sus ingresos y el empleo. Este objetivo debe enmarcarse dentro de procesos de formalización y asociatividad.

Para este efecto, el proyecto considera cuatro actividades que permitirán alcanzar los objetivos trazados, de las cuales este documento aborda las tres primeras:

- Estudio del Mercado chileno de la confección, como objetivo del proyecto.
- Análisis de la Competitividad y Asistencia Técnica a las PYMES de la confección del Eje Central de Bolivia.
- Desarrollo de una Estrategia Comercial, para la incursión y consolidación de las PYMES bolivianas al mercado chileno.
- Asistencia técnica en planta.

En ese sentido, el contenido de cada una de las tres actividades contempla las siguientes etapas:

Estudio del mercado chileno:

- a) Análisis macroeconómico de Chile;
- b) Análisis del mercado de las confecciones;
- c) Encuesta de gustos y hábitos del consumidor;
- d) Sondeo de opinión de expertos para determinar la calidad de los productos bolivianos; y
- e) Conclusiones.

Evaluación de competitividad de las empresas bolivianas:

- a) Evaluación interna de las empresas con un modelo de Diagnóstico adecuado para PYMES; y
- b) Calificación y recomendaciones de la competitividad a las empresas participantes.

Elaboración de la Estrategia Comercial de penetración al mercado chileno:

- a) Mezcla comercial;
- b) Presupuesto; y
- c) Logística de comercialización.

El desarrollo del presente trabajo contempló la visita a la República de Chile, entre el 2 y el 14 de julio del 2002, con el fin de efectuar el Estudio de Mercado. Por otro lado, y sobre la base de 22 confeccionistas cruceños ya identificados en anterior programa, se desarrolló la evaluación y diagnóstico de las PYMES de las ciudades de Cochabamba, Oruro, La Paz y El Alto; tarea que se concretó entre el 12 y 23 de agosto del 2002, en coordinación con el CEPROBOL.

2. ESTUDIO DEL MERCADO CHILENO DE “JEANS”, POLERAS Y CAMISAS

2.1 Objetivos

El estudio tiene como objetivo la recolección, tabulación, análisis y síntesis de la información del mercado chileno de confecciones, como base para la elaboración de una “Estrategia de Comercialización” que sirva para la introducción y consolidación de los productos bolivianos en la República de Chile; en particular, “jeans”, poleras t-shirt y camisas.

La determinación de las características del consumidor y sus hábitos de compra, permitirán establecer la estrategia de introducción y posicionamiento. Del mismo modo, la evaluación de precios y la opinión de los distribuidores con respecto a las muestras presentadas para determinar el ranking de calidad, será muy útil para ubicar los productos bolivianos en el segmento de mercado adecuado en términos de volúmenes, precios y canales de distribución.

2.2 Encuesta de mercado

Para la realización del estudio de mercado se llevó a cabo una encuesta directa a los clientes potenciales y reales, que respondieron las siguientes interrogantes:

- a) ¿Cuáles son las razones para el uso de los productos en estudio?;
- b) ¿Cuál es el grado de posicionamiento de marcas en los consumidores?;
- c) ¿Cuál es la frecuencia de compra de los productos?;
- d) ¿Cuál es la flexibilidad del mercado chileno para la compra de productos nuevos, como los bolivianos?;
- e) ¿Cuáles son los canales de comercialización que el consumidor chileno utiliza para la compra de estos productos?; y
- f) ¿Cuál modelo de los productos en estudio prefiere la mujer?

Las preguntas directas que contiene la encuesta están dirigidas exclusivamente a descubrir los gustos y preferencias del consumidor chileno por las prendas de uso casual: “jeans”, poleras y camisas.

La encuesta fue estratificada, siendo dirigida preferentemente a la población que hace mayor uso de los productos estudiados; en este caso, la población comprendida entre los 10 y 34 años de edad. Se ha evidenciado, estadísticamente, un uso intensivo de las prendas en estudio en este grupo; en particular, los niños y jóvenes en edad escolar, los universitarios y un importante sector de la población comprendida entre los 25 y 34 años. Este rango es más amplio en el mercado chileno si se hace relación con el mercado argentino, cuya intensidad se encuentra en el segmento de 13 a 29 años. Aparentemente, la población chilena tiene mayor inclinación por este tipo de prendas, pues es común ver grandes grupos de trabajadores, ancianos y personas fuera de las edades señaladas, utilizando tal indumentaria, cosa que no es muy común en otros mercados.

Las encuestas se desarrollaron en las ciudades de Iquique, Antofagasta y Santiago, durante el período comprendido entre el 2 y el 14 de julio del 2002. Dadas las características del segmento definido, la muestra ha sido tomada en universidades e institutos, que representan adecuadamente el comportamiento del consumidor meta; en particular, si se toma en cuenta el nivel socioeconómico medio y alto que representan. En todos los casos, la muestra consideró la igualdad poblacional de género.

La muestra alcanzó a 2.270 personas, de las cuales 292 corresponden a la ciudad de Iquique, 420 a la ciudad de Antofagasta y 1.498 a la ciudad de Santiago. En la ciudad de Iquique se tomó la muestra en la Universidad “Arturo Prat”; en Antofagasta en la Universidad Católica del Norte; y en la Universidad de Antofagasta. La muestra concluyó en la Universidad de Chile, sede centro, y en la Universidad de Santiago; ambas de la capital mapocha. Todas estas instituciones educativas mostraron la evidencia de un uso intensivo de los productos estudiados.

2.3 Hipótesis

Las hipótesis fueron planteadas antes del desarrollo del trabajo y forman parte de los elementos de juicio que prevalecieron en el planteamiento de las conclusiones y sugerencias, destinadas a lograr los objetivos propuestos.

“Chile es un país con muchos atractivos socioeconómicos a favor de los productores bolivianos de la confección, por la estabilidad y solvencia económica proyectada en el mediano y largo plazo. Fortalecen esta hipótesis, su privilegiada ubicación geográfica y el idioma común.”

Se ha propuesto también como hipótesis válida, la cualidad que caracteriza a las habilidades manuales y experiencia de la fuerza de trabajo del sector de la siguiente forma: “La mano de obra boliviana en el sector confecciones es productiva y de bajo costo con relación a los países vecinos”.

2.4 Análisis macroeconómico de la economía chilena

Para orientar adecuadamente los esfuerzos de las exportaciones bolivianas de confecciones y reducir la incertidumbre en la estabilidad de los mercados de destino, se ha considerado que el mercado chileno es el más interesante y ventajoso, teniendo en cuenta el análisis comparativo con las escasas expectativas que ofrece la Argentina y considerando que Brasil es uno de los mayores productores de textiles y confección en el mundo. La experiencia desarrollada en el mercado argentino ha obligado a efectuar un análisis minucioso de la solidez y estabilidad que ofrece la economía chilena, por lo menos a través de los indicadores macroeconómicos y sociales que se han divulgado últimamente.

Durante los últimos tiempos, Chile se ha perfilado como la economía más estable de Sudamérica, y ha alcanzado niveles de competitividad y crecimiento a nivel de las mejores economías del mundo. Las evidencias empíricas que analizaremos, pretenden asegurar que el esfuerzo de la ALADI y las instituciones que hacen la contraparte del presente estudio, obtengan los resultados esperados.

2.4.1 Situación económica

Para comprender la solvencia de la economía chilena se debe efectuar un breve recuento de los cambios que le ha tocado transitar a partir de su inserción al modelo neoliberal, en cuyo escenario Chile es un exitoso y precoz ejemplo.

Durante la década de los noventa, cuando la economía estaba en uno de los períodos de más alto crecimiento que haya conocido Chile en tres décadas, y luego de restablecidos los principales equilibrios macroeconómicos, comenzó una etapa de fuerte crecimiento, con tasas que alcanzaron un promedio de 6,6% entre 1984 y 1989, y que se elevaron a un 7,4% entre 1990 y 1998, período en que también se registra un importante despegue del sector industrial y de servicios.

Un aspecto significativo de la transformación económica se experimenta luego de la crisis de 1982, con la inserción internacional de la economía chilena. Entre 1982 y el 2000 las exportaciones de bienes pasaron de US\$ 3.710 a US\$ 18.216 millones, que fueron acompañadas por un crecimiento de las importaciones a una menor tasa, lo que ha dado lugar a generar superávit en la balanza comercial durante los últimos años. Asimismo, la inversión extranjera directa creció sostenidamente, sobre todo en la década de los noventa. Mientras la inversión acumulada en el período 1974-1989 alcanzó a un total de US\$ 5.105 millones, entre 1990 y el 2000 fue casi ocho veces superior, llegando a la cifra de US\$ 38.699 millones. Debemos destacar que en este período hubo un crecimiento sostenido (hasta el año 1999), con un incremento de más de US\$ 9.000 millones al año; que se redujeron a sólo US\$ 2.997 millones en el 2000, como consecuencia del inicio de la crisis internacional. En el año 2001 la inversión extranjera en Chile repunta a US\$ 4.733 millones, y se proyectan niveles moderados para los dos próximos años.

Los noventa registraron también un incremento de las inversiones de empresas chilenas en el exterior, principalmente, en países vecinos. De acuerdo con las estadísticas del Banco Central, entre 1990-1997 se registraron inversiones por un monto de 5.840 millones de dólares, por la vía del Capítulo XII del Compendio de Normas de Cambios Internacionales. Sin embargo, las cifras del Banco Central subestiman la magnitud de la inversión, ya que, generalmente, en el financiamiento de estas inversiones se emplean instrumentos del mercado internacional, lo cual no queda registrado en las autorizaciones que otorga esta institución; por esta razón, la Cámara de Comercio registra para el mismo período una inversión de US\$ 19.672 millones. Por su parte, el Comité de Inversiones Extranjeras ha estimado que entre 1990 y 1997 se han invertido fuera del país un total de US\$ 13.565 millones, cifra que incluye aportes de capital que salen del país, créditos garantizados a las empresas filiales, reingreso de utilidades y otras formas de financiamiento.

Las inversiones en el extranjero se vieron favorecidas por el inicio de los procesos de privatización de empresas públicas del sector energía y telecomunicaciones en países de América Latina. Como los grupos económicos chilenos ya habían ingresado a estos sectores durante los ochenta, contaban con la experiencia y los capitales ne-

cesarios para adjudicarse las licitaciones convocadas por los respectivos gobiernos. De acuerdo con la información del Comité de Inversiones Extranjeras, un 39% del total de la inversión realizada entre 1990 y 1997 se orientó al sector energía, mientras que un 30% se orientó al sector industrial. De acuerdo a estudios de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), a partir de 1997 las inversiones chilenas en el exterior se redujeron en forma sostenida, hasta niveles menores a los US\$ 500 millones en el año 2000.

El destino de las inversiones chilenas, hasta el año 2000, se orientó principalmente a la Argentina, país en el que Chile invirtió la suma de US\$ 12.656 millones, representando el 53% del total; le siguen Brasil y Perú con un 29.5% del total. Es evidente que la disminución de las inversiones de Chile en el exterior se estancaron e incluso se revirtieron por la crisis desatada en los países destinatarios.

Un factor importante para el fomento de las exportaciones e importaciones ha sido la política iniciada en 1990 y continuada por los sucesivos gobiernos de la Concertación, de ampliación de los acuerdos comerciales, tanto bilaterales como multilaterales. Esta política ha dado sus frutos, de manera que a esa fecha ya estaban vigentes acuerdos multilaterales como el Acuerdo de Complementación Económica entre Chile y el Mercado del Sur (MERCOSUR), y el Acuerdo de la Asociación de Cooperación Económica de Asia y el Pacífico (APEC). Asimismo, se llegó a un importante acuerdo con la Unión Europea (UE), de gran proyección para las exportaciones chilenas, que podrían arrastrar muchas materias primas y productos terminados de los países vecinos a un mercado con amplio poder adquisitivo. También se han suscrito acuerdos bilaterales con varios países de Asia, Europa y Centroamérica, que en la actualidad están siendo aprovechados ampliamente. Recientemente, se han coronado los esfuerzos para suscribir un Tratado de Libre Comercio con los EE.UU.

El resultado de estos acuerdos comerciales ha sido el ingreso de productos chilenos a nuevos mercados, principalmente de minerales, productos textiles y productos agroindustriales, favorecidos por los mecanismos de rebaja arancelaria aplicada a las exportaciones. Los acuerdos comerciales han influido también en los precios de productos importados, que se han reducido como consecuencia de la disminución de los aranceles. Si bien muchos productores chilenos han sido afectados por la introducción de productos importados a bajo precio, esta situación aceleró la decisión de los empresarios para desarrollar sus inversiones con el fin de competir en mejores condiciones una vez que bajen los aranceles. Adicionalmente, y con el fin de salvaguardar las distorsiones que podrían originarse en los precios de los productos importados, el gobierno promulgó la ley sobre "Distorsiones de los Precios de Importación", que sanciona y recalcula los impuestos y aranceles no declarados correctamente. Al momento de desarrollarse el presente trabajo, se estaban reprocesando innumerables pólizas de importación por este concepto, dentro de ellas, varias de confecciones bolivianas, normativa que debe ser considerada por beneficiarios y autoridades bolivianas interesadas en introducir productos a Chile.

La inserción internacional de Chile está reflejada por su aparición como uno de los países mejor ubicados de América Latina en distintos rankings de competitividad o en evaluaciones de empresas dedicadas a la calificación del Riesgo-País; uno de ellos publicado por World Economic Forum International Institute for Management Development. Asimismo, el desempeño de las empresas chilenas en el contexto capitalista globalizado se vuelve también exitoso, y esto se refleja en la inclusión de un alto número de empresas chilenas en diversos rankings empresariales. Por ejemplo, en 1997, América Economía incluye 32 empresas chilenas entre las 500 mayores de Latinoamérica, y en 1998 (Business Week) considera 9 en una lista de 200 empresas TOP de los países emergentes. Un último galardón fue el resultado del Estudio Mundial de Transparencia para hacer negocios, realizado por la Price Water House Coopers (2002), en el que Chile y EE.UU. ocupan el segundo lugar de confiabilidad, después de Singapur. El índice de Opacidad (dificultades al momento de hacer inversiones) para estos países es el más reducido del mundo.

Los años noventa se pueden describir como la década de consolidación del modelo económico, implantado durante los ochenta; la década en la cual la economía chilena obtuvo sus mejores resultados desde el punto de vista de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), la diversificación productiva, el incremento del intercambio comercial y un gran reconocimiento y credibilidad internacional.

No obstante, la década terminó con el país sumergido en una desaceleración del crecimiento, incremento del desempleo y una disminución de la inversión. Estos indicadores fueron interpretados inicialmente como efecto de la crisis asiática, pero algunos autores sugieren que pueden estar asociados a causas más estructurales, como la inexistencia de capacidad de una inversión interna que permita sustentar el crecimiento. Los argumentos se sustentan en la extensión de la crisis actual, que se ha profundizado por el impacto de la inestabilidad coyuntural que ha generado la situación de Argentina y Brasil; sin embargo, los ajustes cambiarios que ha emprendido Chile han estabilizado una situación que muchos creían peligrosa.

La inversión extranjera directa chilena que sustentó el crecimiento de los noventa, estaba asociada a la secuela de privatizaciones. Una vez que éstas terminaron, los capitales externos se han dirigido a países que inician sus procesos de privatización y ofrecen mejores tasas de retorno de la inversión.

Producto de la liberalización económica, la apertura externa y la globalización, durante los noventa, se intensificaron los procesos de reconversión industrial y de terciarización de la economía chilena, que se habían iniciado en los ochenta. Las actividades mineras y silvoagropecuarias perdieron su preeminencia en la generación del PIB y del empleo, mientras los servicios incrementaron sostenidamente su participación en ambos indicadores.

**Participación sectorial en el PIB país y
tasas de crecimiento del período**

Sector	1990	2001	Tasa Crecimiento 1990-2000
Agropecuario	9.3	7.79	4.55
Pesca	1.41	1.41	12.31
Minería	10.35	8.4	7.28
Industria manufacturera	20.25	15.7	6.01
Otros sectores	58.69	66.7	8.53
Producto Interno Bruto	100	100	7.68

Fuente: Banco Central de Chile.

La industria manufacturera disminuye su aporte al PIB del 20,25%, que registraba en 1990, a poco más del 15%, en el 2000. Dicha tendencia, además, está acompañada por un virtual estancamiento de la capacidad de absorción de mano de obra, que si bien no es tan marcada como en los sectores silvoagropecuario y minero, es particularmente grave para las ciudades y regiones más industrializadas, como la región metropolitana. Esta tendencia se inserta en un proceso de largo alcance que comienza con las profundas modificaciones experimentadas por la economía a partir de 1975. Luego de un primer período de estancamiento, que incluyó el cierre de grandes establecimientos instalados en el proceso de sustitución de importaciones, la industria nacional inició un proceso de reestructuración y reconversión que le permitió iniciar, en el segundo quinquenio de los ochenta, una sostenida etapa de crecimiento.

Los servicios han incrementado sostenidamente su participación en la generación del PIB nacional, consistente en la mayor urbanización de la población y la inserción externa de su economía. Los servicios financieros exhiben las más altas tasas de crecimiento en su participación en la generación del PIB, y ésto es particularmente acentuado en la región metropolitana, que contribuye con más de la mitad del PIB sectorial. Los servicios personales se han visto disminuidos, sobre todo en los dos últimos años, producto de la crisis económica. El sector transporte y comunicaciones, en cambio, ha experimentado una importante expansión, aun cuando su contribución al PIB es menor del 10%.

El sector minero es muy importante para la economía nacional, ya que genera el 46% del valor total exportado por el país, participa con el 8,4% del Producto Interno Bruto, y con alrededor del 16% de la Formación Bruta de Capital Fijo. La minería de cobre es la más importante, ya que representa más del 80% del total de productos mineros exportados, muy lejos del oro, plata, hierro y molibdeno, que son los minerales que le siguen en importancia. De acuerdo con las estimaciones realizadas por CODELCO, la producción chilena de cobre en 1999 representó el 34% del total de la producción mundial, y las reservas del país son equivalentes al 37% del total de reservas de cobre detectadas en el mundo.

Durante el año 2001 hasta agosto del 2002, la economía chilena ha mantenido su estructura básica; sin embargo, se ha evidenciado que, en la coyuntura, se ha modificado la política cambiaria, buscando suavizar el impacto de los desequilibrios producidos en las economías de Argentina y Brasil, principalmente. Para poder contrarrestar el impacto devaluatorio de estas economías, Chile se ha visto obligado a efectuar el siguiente desempeño cambiario:

Tipo de cambio del dólar americano

(Pesos por dólar)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002/ enero	2002/ agosto
Pesos/ US\$	422	438	472	538	574	669	689	702
Varia- ción		3.8%	7.8%	14.0%	6.7%	16.6%	3.0%	5.0%

Fuente: Banco Central, al último día del mes.

Del cuadro anterior se desprende, que la política cambiaria reacciona rápidamente a los desequilibrios externos, ya que en los años 1999 y 2001 el peso chileno se deprecia en un 14% y 16% anual, política que se repite entre enero y agosto del 2002, con una devaluación del 5% como resultado de la incertidumbre creada en el contexto regional e internacional.

El desempeño de la variable más destacada en la economía chilena está referido al comercio exterior que, como ya se mencionó, ha logrado un crecimiento acelerado, ubicando a Chile entre los países con mayor acervo exportador en América Latina. Las exportaciones chilenas han reflejado el desarrollo del sector minero, industrial y agroindustrial de la economía, representado, principalmente, por las exportaciones de cobre, harinas de pescado, celulosa, salmón y vinos. La diversidad de las exportaciones se ha ampliado de tal manera, que de 200 productos que se exportaban en el año 1990, hoy se exportan más de 3.800. Antes llegaban a 50 países, y hoy lo hacen a 175. Las cifras que muestran las importaciones chilenas también son crecientes, pero a una tasa menor que las exportaciones, lo que ha dado lugar a consolidar durante los últimos años el superávit de la balanza comercial, como resultado de la disciplina en la política económica del país.

Las cifras que resumen el comportamiento de la economía chilena se describen en el siguiente cuadro:

CHILE: INDICADORES MACROECONÓMICOS

INDICADOR	1990	1997	1998	1999	2000	2001
PIB total (mlis US\$/1995)	44.862	74.437	77.080	77.018	80.792	83.216
Tasa crecimiento PIB %	3,7	6,8	3,6	-0,1	4,9	3
PIB <i>per cápita</i> US\$ (1995)	3.435	5.091	5.201	5.129	5.311	5.471
Tasa crecimiento PIB manufactura. %	1	5,6	-1,5	-0,7	0,5	-0,3
Saldo balanza comercial (mill/US\$)	1.500	- 1.433	- 2.244	1.726	1.594	1.462
Importaciones CIF (mill/US\$)	7.022	18.111	17.086	13.893	16.621	16.151
Exportaciones FOB (mill/US\$)	8.522	16.676	14.842	15.619	18.215	17.613
Deuda externa (mill/US\$)	18.576	26.701	31.691	34.167	36.849	37.060
Deuda <i>per cápita</i> US\$	1.418	1.826	2.138	2.275	2.423	2.462

Fuente: ALADI/Banco Central/SOFOFA.

Las perspectivas para los productores bolivianos en el mercado chileno se prevén estables, de acuerdo a los antecedentes históricos de este último, sin embargo, esta situación es dependiente de las perspectivas de recuperación económica de sus vecinos Argentina, Brasil y Perú; pues aunque el destino de más del 60% de las exportaciones chilenas están concentradas en EE.UU., Japón y la Unión Europea, la influencia de los vecinos determinará una nueva posición de los riesgos de inestabilidad de su economía. Sin lugar a dudas que esta tendencia estará determinada por la fuerza de cómo se explote la cobertura lograda con la Unión Europea. Los expertos (SOFOFA y otros economistas) pronostican que la tasa de crecimiento no será mayor al 2% para el 2002 y del 3% para el 2003; sin embargo, la mayoría coincide en que a partir del 2004 el crecimiento de la economía chilena ascenderá a más del 5%.

Los sectores motores del desarrollo seguirán siendo el sector servicios y la minería; los sectores más contraídos: la industria manufacturera y la agricultura.

En conclusión, la situación de Chile como un mercado de destino para las confecciones bolivianas es solvente, pues ha consolidado su posición competitiva en el contexto latinoamericano, y que, después de ajustes en la composición de su estructura, está soportando los desequilibrios de las economías brasileña y argentina, muy ligadas al intercambio comercial y las inversiones de Chile.

La solvencia chilena está sustentada en estrategias que hacen, a largo plazo, de la economía, educación, calidad de vida, salud, productividad, ingreso *per cápita*, etc., variables que han sido ponderadas por el PNUD con el Índice de Desarrollo Humano, que privilegia a Chile en el ranking latinoamericano y mundial. Complementan estas fortalezas el alto grado de transparencia y de moral de los agentes económicos, que ha mejorado la imagen de Chile en el contexto internacional, aspecto que ha atraído ingentes niveles de inversión externa. Otro de los factores que sustentan la economía chilena es la consolidación de su acervo exportador, diversificado en productos y países de destino, permitiendo reducir los niveles de vulnerabilidad.

La productividad y reconversión tecnológica en sectores estratégicos de la economía chilena, como la minería del cobre, respaldados por una legislación clara y segura, han permitido proyectar el crecimiento del sector en forma sostenida y que, además, se verá fortalecido por el programa de largo plazo emprendido por el actual gobierno, denominado Agenda Pro-Crecimiento, que constituye un plan de largo aliento en la competitividad de las empresas chilenas.

Sin embargo, es necesario un seguimiento cuidadoso del comportamiento de las variables internas, como el flujo de las inversiones, la flotación cambiaria, la acumulación de la deuda interna y el equilibrio fiscal propuesto por el gobierno. En el orden externo, debe cuidarse el comportamiento de los precios del petróleo, la dirección del caudal de recursos financieros a los países del área y el comportamiento de los precios de las materias primas, en particular del cobre. En resumen, podemos afirmar que la solvencia económica chilena es la más segura y sostenible de América Latina, lo que le da a Bolivia condiciones para consolidar mercados de corto plazo, con proyección de asegurar el largo plazo. Otro de los elementos de gran importancia en el largo plazo, se asienta en la posibilidad de que Chile proyecte la producción boliviana hacia los mercados de Europa y Estados Unidos, al amparo de los actuales acuerdos y gracias a su gran experiencia exportadora. En esta perspectiva, el know how de la industria chilena se vería transferido como modelo de gestión en beneficio de las empresas bolivianas.

Finalmente, debe tomarse en cuenta la brecha abierta en el déficit comercial entre Chile y Bolivia, que durante los últimos años se ha inclinado a favor del primero casi en cinco veces. Durante el año 2000 Bolivia vendió aproximadamente US\$ 30 millones y Chile vendió US\$ 164 millones, creando un déficit para Bolivia de 134 millones de dólares, situación que se ha ido consolidando durante los últimos 5 años. Si bien esta cifra no es trascendente para Chile, es evidente que los flujos entre los dos países vecinos no han alcanzado niveles óptimos de intercambio. A raíz de esta situación, la cobertura planteada para los exportadores bolivianos, es favorable, pues mientras Chile importó en el año 2000, textil y confecciones por 1.050 millones de dólares al mundo, Bolivia solo le vendió poco más de un millón en el mismo año. Esta situación que puede influir en la política de apertura a los productos bolivianos en el futuro de las relaciones entre los dos países.

2.4.2 Situación demográfica

La República de Chile está ubicada en el extremo suroccidental de América del Sur, en una larga franja de la costa del Océano Pacífico, y aislada por la Cordillera de los Andes. Limita al Norte con Perú, al Noreste con Bolivia, al Este con Argentina, al Oeste con el Océano Pacífico y al Sur con el Polo Sur.

Su superficie alcanza los 756.945 km² de territorio continental, y un territorio antártico de 1.250 millones de km². De acuerdo a los resultados del último censo del año 2002, la población total es de 15.050.341 habitantes, lo que da como resultado una densidad territorial de 19.9 habitantes por km². De acuerdo a este censo, Chile es

un país con una de las tasas de crecimiento vegetativo más bajas del continente, con un 1,2% anual, sólo por detrás de Cuba y Uruguay que tienen un 0,5% y un 0,6%, respectivamente. Este dato muestra los indicios de una población que tiende a envejecer.

Población de Chile al 2002, por Regiones

Censo 2002

(Número de habitantes)

Región	Nombre	Total	Hombres	Mujeres
I	Tarapaca	426.351	215.945	210.406
II	El Loa	492.846	254.608	238.238
III	Atacama	252.353	128.395	123.958
IV	Coquimbo	600.363	295.456	304.907
V	Valparaiso	1.542.492	752.433	790.059
VI	B. O`Higgins	773.950	388.316	385.634
VII	Maule	904.104	450.851	453.253
VIII	Bio Bio	1.853.678	911.537	942.141
IX	Araucania	864.929	427.230	437.699
X	Los Lagos	1.061.735	532.808	528.927
XI	Aysen	86.697	45.514	41.183
XII	Magallanes	151.869	79.189	72.680
	Metropolitana	6.038.974	2.921.203	3.117.771
Población Total		15.050.341	7.403.485	7.646.856

Fuente: INE

La distribución geográfica de Chile está descrita en el siguiente mapa:



La distribución de la población por edad está compuesta de la siguiente manera:

Población de Chile, por rango de edad

Censo 2002

(Número de habitantes)

Rango	Total	Hombres	Mujeres
0-4	1.412.046	718.926	693.120
5-9	1.434.086	729.799	704.287
10-14	1.410.831	717.719	693.112
15-19	1.288.074	654.569	633.505
20-24	1.192.944	604.310	588.634
25-29	1.185.794	597.618	588.176
30-34	1.196.502	600.581	595.921
35-39	1.190.583	594.374	596.210
40-44	1.064.238	528.832	535.407
45-49	882.265	435.761	446.504
50-54	727.011	355.217	371.794
55-59	605.952	290.988	314.965
60-mas	1.460.013	631.164	828.849
Total	15.050.341	7.459.857	7.590.483

Fuente: INE (Población 10-34 años 6,2 74,146)

Por su extensión, Chile tiene una amplia variedad climática, que va desde el territorio árido y desértico del Norte hasta la septentrional Zona Austral, de grandes congelados glaciales. El núcleo central presenta un clima templado, con precipitaciones que permiten una abundante vegetación.

El territorio chileno contiene importantes riquezas mineras, sobre todo el cobre, y un área agrícola y forestal preeminente. Por su larga extensión sobre la costa, dispone de una abundante riqueza marina.

2.4.3 Política tributaria y arancelaria

La política tributaria que ha seguido Chile desde 1973, ha sido consecuente con la liberalización de la economía al mercado exterior, la adopción de la uniformidad en los gravámenes tributarios, limitados sólo al Impuesto al Valor Agregado (IVA), se ha consolidado gracias a una severa y celosa aplicación de los sistemas de control, que redundaron en el mejoramiento de las recaudaciones y en una ampliación del universo tributario. En la actualidad, todos los productos y servicios están gravados con el 18% del IVA, que grava también las importaciones, como hecho generador. Este impuesto es recuperado por el importador al descontar el IVA de sus ventas.

En Chile no existen restricciones a la importación de bienes y servicios, de manera tal, que toda persona natural o jurídica puede importar libremente todo tipo de mercaderías. Una operación de importación se realiza a través de servicios privados, entre ellos bancos privados, agentes de aduana, compañías de seguro y empresas de transporte. Las transferencias de fondos y el registro de aprobación de éstos por el Banco Central se efectúan a través de la banca priva-

da. Por su parte, los trámites de desaduanamiento de las mercaderías pueden ser gestionados por los agentes de aduana privados.

Chile inició su proceso de desgravación con un arancel externo común del 11% y a la fecha es del 7% *ad valorem*, que se aplica al valor CIF de los productos importados como parte de un proceso de desprotección a las importaciones. Existe un sistema de pagos diferidos de los gravámenes aduaneros de importación de ciertos bienes de capital, así como un crédito a favor del comprador de bienes de capital sin uso y fabricados en el país; este crédito puede amortizarse en la medida en que se exporten las mercaderías producidas por esos bienes.

Los exportadores tienen derecho a recuperar el IVA que se les hubiera recargado al adquirir bienes o utilizar servicios destinados a la actividad de exportación. Igual derecho tienen en la recuperación del impuesto pagado al importar bienes para el mismo objeto.

En la actualidad y producto del Acuerdo de Complementación Económica 22 (ACE 22), suscrito entre Bolivia y Chile en julio de 1998, gran parte de los productos textiles como la fibra de algodón y de camélidos, así como las confecciones de algodón, están liberadas del gravamen arancelario. La señalada norma considera las siguientes preferencias para los productos bolivianos de interés en el proyecto:

Posición arancelaria	Producto	% de preferencia
6203.42	Pantalones jeans varón	100%
6204.63	Pantalones jeans dama	100%
6109.10	Poleras (T-shirt) algodón	100%
6105.10	Camisas de hombre algodón	100%
6105.20	Camisas de hombre poliéster	0%

2.5 Análisis del sector textil y de confecciones

El sector textil en Chile está compuesto por la industria textil pesada, la industria de confección, las curtiembres y la industria del calzado. En este trabajo consideraremos al sector textil y al de confección como elementos componentes de la cadena de prendas de vestir hechas de tela.

El sector textil en Chile ha aportado mucho a la economía, en particular, en el período preneoliberal en que los textiles y calzados chilenos liderizaron el mercado sudamericano de la fabricación de telas y zapatos. El sector ha sufrido las severas consecuencias de la falta de ventajas comparativas, en particular, la falta de disponibilidad en origen de las materias primas, llámese algodón o fibras sintéticas. Plantas como Oveja Tome, Yarur, Textil Viña etc., formaron parte del poderío textil de los ochenta, así como fábricas de calzados como Guante y Jarman, que reflejaron la imagen de la industria de este sector.

A pesar de la fuerte competencia internacional que impuso la apertura de los mercados al sector textil y de la confección, algunas empresas locales han

logrado mantener, e incluso elevar, sus ventas y producción, gracias a una serie de estrategias que combinaron la gestión y la tecnología. Durante los últimos 20 años, la producción ha crecido anualmente en un 12%, y las ventas en un 21%. Por otro lado, las exportaciones del sector han crecido de 19 a 208 millones de dólares desde 1984 a 1997, a un promedio del 16% anual, sin embargo, estas han disminuido a 175 millones del 1997 al 2001.

El resumen del comportamiento de las exportaciones e importaciones textiles durante los últimos 18 años es el siguiente:

CHILE: SECTOR TEXTIL Y CONFECCIÓN

AÑO	EXPORTACIONES		IMPORTACIONES		RELAC.
	VALOR FOB Millones de US\$	VARIAC.	VALOR CIF Millones de US\$	VARIAC.	IMP/EXP
1984	19,18		220,77		11,5
1985	20,03	4%	161,35	-27%	8,1
1986	34,44	72%	204,15	27%	5,9
1987	54,14	57%	253,35	24%	4,7
1988	74,76	38%	291,35	15%	3,9
1989	83,33	11%	369,49	27%	4,4
1990	93,98	13%	350,79	-5%	3,7
1991	106,54	13%	505,73	44%	4,7
1992	124,65	17%	635,79	26%	5,1
1993	148,2	19%	700,41	10%	4,7
1994	162,39	10%	679,78	-3%	4,2
1995	168,99	4%	881,22	30%	5,2
1996	183,46	9%	983,98	12%	5,4
1997	208,65	14%	993,00	1%	4,8
1998	193,33	-7%	1.136,24	14%	5,9
1999	157,25	-19%	973,35	-14%	6,2
2000	180,64	15%	1.051,79	8%	5,8
2001	175,59	-3%	1.004,92	-4%	5,7



Fuente: Instituto Textil/Aduana Chile.

A pesar de haber experimentado un fuerte crecimiento durante los diez últimos años, las exportaciones del sector han disminuido fuertemente de 1997 al 2001. En efecto, las exportaciones del 2001 cayeron un 16% respecto del año 1997, alcanzando solamente 175 millones de dólares. Es un hecho relevante que la concentración en los mercados de destino (Argentina, Bolivia, Brasil, México, Perú, USA y Colombia) se ha mantenido desde 1998. Estos cinco mercados representan el 75% del valor total de las exportaciones, mientras que en 1997 representaban un 73%.

La concentración también se da en el número de empresas exportadoras. En cifras de 1996, treinta grandes empresas concentraban el 70% de las exportaciones. Si bien esta tendencia ha ido disminuyendo, su tasa de crecimiento en la participación de volumen total no es tan significativa.

Las importaciones del sector textil y de confección han experimentado un importante crecimiento respecto al año 1984, y ascienden a más de 1.000 millones de dólares al año en los últimos años, y cinco veces más que las exportaciones del mismo rubro. Si bien las exportaciones crecieron a una mayor tasa, las importaciones han evidenciado claramente que las ventajas comparativas de que dispone Chile en el sector, limitan su nivel de competitividad; en particular en el sector confecciones, donde la producción nacional ha perdido terreno en forma notable.

En Chile existen cerca de 2.700 empresas textiles y de confección, de las cuales 30 superan el millón de dólares en exportaciones. De este total, cerca de 100 empresas se dedican a la producción de prendas para hombre, y de éstas: 7 son empresas grandes con más de 200 operarios. Los productores de ropa femenina son mayor número, dada la diferenciación del producto por moda; una de las grandes empresas produce sobre las 200.000 prendas al año. Existen cientos de PYMES que trabajan para empresas grandes, aunque también producen bajo su propia marca.

En la confección de pantalones y ropa deportiva de mezclilla, se estima un número poco superior a 50 fábricas, dentro de las cuales existen cuatro empresas grandes que producen sobre las 800.000 prendas al año. Muchas de

ellas poseen licencias internacionales y para el mercado interno. La mayoría de las empresas del sector se encuentran centralizadas en el Gran Santiago, habiendo cerrado, recientemente, una de las mayores maquiladoras para el mercado norteamericano en el norte chileno: Textiles Wangler. Otra situación similar viene ocurriendo con la fábrica de jeans Fiorucci.

El sector textil y de la confección es una de las industrias manufactureras más intensivas en mano de obra. Según estudios del Instituto Textil de Chile, agrupación gremial del sector, por cada US\$ 10.000 invertidos en el rubro textil, y particularmente, en el de la confección, se crean entre 9 y 10 fuentes de trabajo. Actualmente, esta industria proporciona empleo a más de 160.000 personas. Aproximadamente, 70.000 empleos son generados por las grandes y medianas empresas, característica que no ha sido considerada en la política del Gobierno, en un sector que mundialmente está protegido por su relación con los niveles de empleo.

Asimismo, debemos señalar que, de acuerdo al Instituto Textil, el sector es responsable del 9% del empleo industrial, porcentaje que el último año ha ido disminuyendo por el impacto del crecimiento de las importaciones sustitutivas.

En la actualidad, la presión gremial está centrada en hacer cumplir las normas sobre subfacturación y etiquetado a las importaciones, así como para que el Gobierno reduzca la desgravación que desampara al sector ante el mercado externo.

2.5.1 Exportaciones

La relevancia de las exportaciones chilenas de textiles es mínima, en comparación a las exportaciones totales, pues no alcanza ni el 1% del total; esto como resultado de las características ya consideradas en párrafos anteriores y que consideramos no variará considerablemente en el futuro, salvo cambios radicales en la provisión de insumos, flexibilización de la mano de obra y otros factores que conciernen a la disponibilidad y logística de la obtención de materias primas.

Durante los años 2000 y 2001, el comportamiento de las exportaciones textiles de Chile, en función al subsector que la componen, es el siguiente:

Exportaciones de la industria textil (Miles de dólares)

Sector	2000	2001	Variación	%	Participación
Textiles	124.613	116.581	(8.032)	-6.4	66%
Confección prendas	22.647	26.291	3.644	16.1	15%
Curtiembre y talarb.	27.050	26.537	(513)	-1.9	16%
Calzado	6.332	6.177	(155)	-2.4	3%
Total	180.642	175.586	(5.057)	-2.8	100%

Fuente: SOFOFA.

Mediante el cuadro anterior, confirmamos la intensidad del sector chileno de textiles en la fabricación de telas, en comparación con las confecciones y el calzado. Se evidencia una menor competitividad en la fabricación de prendas de vestir.

Los productos más demandados por el mercado internacional son las telas drill, poliviscosa, telas de lana, hilados texturados, telas de mezclilla (denim) y prendas íntimas.

En el cuadro siguiente se muestra la importancia de los mercados de destino y su evolución porcentual, en los años 1997-2000:

Comportamiento de las exportaciones 1997-2000
(Por porcentaje de participación)

PAÍS DESTINO	1997	1998	1999	2000
ARGENTINA	15.31	16.36	21,10	12,2
BOLIVIA	17.97	16.05	14.30	16,7
USA	16.34	12.04	5.90	7,9
BRASIL	9.05	10.37	10.90	11,6
PERÚ	8.84	7.91	5.86	5,3
MÉXICO	4.94	7.27	10.41	14,4
COLOMBIA	1.22	6.92	5.70	8,1
ITALIA	3.70	4.41	3.54	3,4
ECUADOR	0.55	1.29	2.00	1,8
CANADÁ	0.58	0.42	1.10	1,0
REP. POP. CHINA	3.41	2.46	1.20	1,6
BÉLGICA	0.00	0.00	0.80	0
INGLATERRA	0.94	0.25	0.49	0
VENEZUELA	0.00	2.91	5.70	3,7
URUGUAY	4.89	3.31	4.28	5,0

Fuente: Instituto Textil de Chile.

El desarrollo del sector en las exportaciones ha crecido principalmente al amparo de los acuerdos comerciales logrados por Chile. En el 2000, el MERCOSUR representó el 36,7% del total de los embarques. A este mercado se envían, principalmente, telas y, particularmente, poliéster viscosa. El repunte se debe, en parte, a la existencia de una rebaja arancelaria del 30% para las prendas terminadas.

Los principales mercados de destino en los embarques textiles del 2000 fueron: Argentina con US\$ 36.7 millones, de los cuales US\$ 33,1 millones eran productos confeccionados, como trajes para hombre, trajes sastre de dama y la línea de artículos de punto, incluidas las medias y calcetines; Bolivia con US\$ 27,8 millones; y México con US\$ 21,9 millones. Debemos destacar que en el caso de Bolivia, gran parte de los US\$ 27,8 millones no se encuentran registrados por la aún débil estructura del control aduanero. Colombia es un mercado importante para la exportación de tela para "jeans" (denim), en tanto que Estados Unidos es receptor de productos confeccionados, además de poliviscosa (poliéster-rayón) y lana.

Los mercados que en el 2000 experimentaron el crecimiento más importante, con respecto a 1997, fueron: Costa Rica (229,1%), Filipinas (147,6%) y la República Dominicana (57,9%).

EXPORTACIONES POR BLOQUE ECONÓMICO
(En millones de US\$ CIF)

BLOQUE	1998
MERCOSUR	62,7
NAFTA	35,6
CEE	8,6
APEC	5,2
OTROS	58,7

Fuente: Instituto Textil de Chile.

En el año 2000, el ranking de las firmas que encabezaron los embarques de telas fueron: Machasa, con US\$ 23,1 millones, que es la principal productora nacional de telas de mezclilla índigo; Bellavista Oveja Tome, con US\$ 16,3 millones; Textiles Pollank Hermanos, con US\$ 12,3 millones (ambas concentradas en la fabricación de telas en lana e hilados); y Tejidos Garib, con US\$ 9,4 millones, fabricante de tela de poliviscosa. Durante 1999, los tejidos de mezclilla o denim lideraron las exportaciones del sector textil, con un monto de US\$ 20,8 millones. Este producto de alta calidad, destinado principalmente a la fabricación de "jeans", tuvo por destino Venezuela, Colombia, México y Ecuador. Le siguieron los embarques de fibras sintéticas, por un total de US\$ 12,2 millones. Bolivia, Argentina y Brasil fueron los mercados receptores.

El tercer producto de importancia fue el de los tejidos de lana peinada (US\$ 8 millones), cuyos destinos fueron: México, Estados Unidos y Canadá.

El ranking de empresas exportadoras de confecciones fueron: Johnson's S.A., con US\$ 4,6 millones en confecciones de hombre y de mujer; Zalaquett, con US\$ 4,7 millones en etiquetas bordadas; Tejidos Caffarena, con US\$ 5,3 millones en medias y panties; y Confecciones Trial, con US\$ 2,4 millones en trajes de hombre.

Pese a que 1999 fue un año difícil para el sector textil, hubo empresas que se enfrentaron al reto y a la necesidad de competir con más solidez en el exterior; es el caso del fabricante de etiquetas Zalaquett, quien creó filiales en Colombia y Venezuela, que se suman a las que ya tiene en Costa Rica y México.

2.5.2 Importaciones

El análisis de este flujo de productos es determinante para los resultados del estudio, puesto que presenta la cobertura del mercado actual que podría sustituir la producción boliviana de confecciones. Como ya se manifestó anteriormente, las importaciones totales de Chile pasaron de ser deficitarias a superavitarias en relación a la balanza comercial; sin embargo, en este sector, los resultados son evidentes y muestran un déficit estructural, pues las importaciones de

textiles son definitivamente mayores que las exportaciones. El impacto de este proceso se muestra en el informe de la SOFOFA del mes de junio del 2002, que manifiesta: “las actividades industriales que exhibieron menos dinamismo y mayor incidencia negativa en las ventas totales del primer semestre del 2002 fueron las ventas de prendas de vestir con una disminución del 27,7%, textiles con 11% menos, y calzados con una disminución del 17,8%, con relación al mismo período del año pasado”.

Producto de la política de apertura, las importaciones han tenido un aumento sostenido que arroja un crecimiento promedio del 14% anual, desde 1985 hasta el 2001, con excepción de 1990 en que las importaciones bajan un 5% con respecto a 1989, debido a la crisis internacional. En 1994 baja un 3% respecto al año anterior, que se atribuye a una acumulación de stocks. En el año 1999 se manifiesta una de las mayores reducciones de las importaciones, en un 14%, originada por la profunda crisis internacional y el aumento de los precios del petróleo. Finalmente, el año 2001, las importaciones decrecen en un 4% con relación al año anterior por los problemas presentados en la economía regional.

Paralelamente, en los últimos tres años, se ha mostrado una tendencia a la disminución de las importaciones de ropa usada versus ropa nueva. También las importaciones de textiles han disminuido con respecto a las importaciones de confecciones, en particular, por la consolidación de confecciones chinas, que sustituyeron a la producción nacional.

En el año 2000, el crecimiento de las importaciones, con respecto al año 1999, alcanzó el 8%; sin embargo, la tendencia a las importaciones de materia prima básica ha disminuido notablemente. En 1990, del total de las importaciones de textiles, un 30% correspondía a materia prima, y el 2000 ésta alcanzó un 11%.

La producción textil mundial sufrió un profundo proceso de redistribución geográfica en los últimos 25 años, concentrándose actualmente en nuevos países como: China, India, Pakistán, Filipinas, España e Indonesia. Producto de esta situación, la industria textil chilena enfrenta una fuerte competencia proveniente principalmente de China (34% del total de las compras), Estados Unidos (9,6%), Argentina (4,5%) e Italia (6,7%). Las importaciones totales en el año 2001 alcanzaron los US\$ 1.005 millones.

Es tan fuerte la influencia de las importaciones de confecciones, que estimaciones de empresarios del sector indican que de cada dos prendas vendidas en Chile, una proviene del exterior. Este elemento describe el alto grado de apertura del mercado a las confecciones de otros países.

Un detalle de las importaciones por país de origen es el siguiente:

COMPORTAMIENTO DE LAS IMPORTACIONES, 1998-2000
(Por porcentaje de participación)

País Origen	1997 %	1998 %	1999 %	2000 %
USA	15.60	13.03	12.20	9,6
REP.POP.CHINA	19.22	21.71	26.50	34.0
ARGENTINA	6.38	7.51	6.10	4,5
BRASIL	6.04	5.29	4.60	4,4
PERÚ	3.50	2.67	2.68	2,3
MÉXICO	6.45	7.59	7.30	4,9
FILIPINAS	2.08	2.37	2.40	2,2
ITALIA	5.29	5.67	6.15	6,7
COREA DEL SUR	5.63	4.28	3.90	3,5
INDONESIA	1.80	1.59	1.70	1,7
TAIWAN	3.65	3.52	3.90	3,2

Fuente: Instituto Textil de Chile.

En el cuadro precedente se puede confirmar la importancia que los productos confeccionados en China, imprimen al mercado chileno. Es más, con el fin de evaluar el impacto de confecciones orientales en los potenciales productos ofertados por los fabricantes bolivianos, efectuaremos un análisis detallado del flujo de estos durante los cinco últimos años. Nos referimos a pantalones “jeans”, poleras y camisas.

Las siguientes son cifras de la importación de “jeans” que ha efectuado Chile durante el período 1997-2001, discriminados por sexo dada la particular diferenciación que exige el estrato femenino:

Importación chilena de pantalones de mezclilla para hombre

Partida: 6203.42
(Miles de dólares)

País	1997	1998	1999	2000	2001
China	4.152	6.246	3.924	4.246	3.179
Italia	598	632	416	124	40
México	248	171	238	395	172
Estados Unidos	777	482	136	46	168
Bolivia	168	106	169	378	177
Paraguay	-	-	83	81	136
No declarados	2.904	2.393	1.741	2.056	1.153
Otros	1.291	491	858	169	326
Total	10.138	10.521	7.565	7.795	5.351

Fuente: ALADI.

Las compras en el exterior de “jeans” para hombre, han disminuido notablemente desde poco más de 10 millones de dólares en el año 1997 a los 5,3 millones durante el 2001, esto permite inferir un aumento de las ventas producidas en Chile. La reducción de costos así como una mejora de la calidad en la producción de “jeans” clásicos para hombre han contribuido a una disminución de las importaciones en 5 millones de dólares. Se puede evidenciar además, la sustancial disminución de la participación de importaciones de Italia y EE.UU. y una incursión interesante de productos paraguayos y bolivianos, hipotéticamente, producto de la cercanía del mercado y mejoras en la calidad de la confección. China sigue abasteciendo este tipo de prendas en más del 50% de las importaciones, habiendo computado en el quinquenio analizado más de 21 millones de dólares.

Importación chilena de pantalones de mezclilla para dama

Partida: 6204.62
(Miles de dólares)

País	1997	1998	1999	2000	2001
China	1.242	1.242	1.326	2.062	1951
Argentina	155	315	63	207	431
Bolivia	233	170	134	170	184
Estados Unidos	111	68	37	112	90
Italia	271	356	24	127	32
No Declarados	1.462	755	352	735	577
Otros	336	406	370	305	651
Total	3.810	3.312	2.306	3.718	3916

Fuente: ALADI.

Las cifras de la importación de “jeans” para dama, a diferencia de los de hombre, han mantenido la demanda de productos extranjeros de casi 4 millones de dólares anuales, donde China sigue liderando su participación en las importaciones con aproximadamente, el 50% del total. En estos productos se evidencia una participación importante de productos argentinos y bolivianos que llegan a 11 y 5%, respectivamente.

De los cuadros anteriores se deduce la importante participación de las importaciones chinas en el mercado chileno de “jeans” y que alcanza más de la mitad del total, de cerca de 30 países que no superan ventas mayores al millón de dólares anuales. Entre estos últimos, se incluye Bolivia, que sólo ha alcanzado vender entre un 2% y un 4% del total de las importaciones en el período analizado. Sin embargo, y a pesar de la pequeña participación boliviana en la venta de “jeans”, la cifra muestra un flujo importante, considerando el tamaño de las empresas bolivianas, que el año 2000 llegó a casi 550 mil dólares, y se redujo a 361 mil dólares durante el año 2001, de un total de compras de entre 13 y 9 millones de dólares anuales. En esta partida los productores bolivianos tienen gran potencialidad de penetración que debe tomarse en cuenta.

Las importaciones bolivianas de “jeans” a Chile son efectuadas en su totalidad por importadores chilenos, que compran productos boliviana-

nos en las ciudades de Oruro, Cochabamba y Santa Cruz. La modalidad de compra se efectúa con las especificaciones del productor chileno, quien, además de asignar su marca registrada en Chile, desarrolla el proceso de la exportación e internación de la mercadería.

Durante la realización del presente estudio, se evidenció que varias empresas de cierto renombre en el mercado chileno comercializan con su marca jeans de origen boliviano, es el caso de las líneas Vanks, Sara, Foster, Ellus etc., que, en algún momento, se abastecieron de varias firmas bolivianas, entre ellas: Confecciones Récord de Santa Cruz, Trailer de Oruro y Jordach de La Paz. En este momento, el consorcio CIDEX, promovido por este programa, ha efectuado exportaciones de ropa de mezclilla para niños, que se están consolidando por intermedio de un importador chileno. A pesar de estos esfuerzos, la participación boliviana en el flujo de importaciones chilenas en "jeans" es insignificante, existiendo por ello una gran potencialidad de mercado.

A continuación se detalla el comportamiento de las importaciones de poleras de algodón (T-shirt) al mercado chileno, durante el período 1997-2001.

Importaciones de poleras de algodón (t-shirt) a Chile

Partida: 6109.100

(Miles de dólares)

País	1997	1998	1999	2000	2001
China	8.575	9.921	10.715	16.785	19.693
Perú	3.548	4.785	6.489	8.099	6.412
Brasil	3.154	2.758	2.925	3.941	2.622
India	2.306	1.961	1.332	1.516	2.328
Bolivia	18	154	65	17	18
Otros	13.672	10.389	10.302	8.318	8.059
Total anual	31.273	29.968	31.828	38.676	39.132

Fuente: ALADI.

En lo que se refiere a las importaciones chilenas de poleras T-shirt, el esfuerzo boliviano también es reducido, y se evidencia la supremacía y competitividad de las confecciones chinas, peruanas y brasileñas; destacándose el crecimiento de la participación china, que de un 27% el año 1997, llegó a un 51% del total el año 2001. A diferencia de los "jeans", los fabricantes chilenos de poleras de algodón no encuentran un abastecimiento sostenible de los tejidos de punto de algodón que les permita compensar la agresividad de la producción oriental, dejando un mayor espacio para la importación. No es el caso de la producción de tela denim (mezclilla), que es atendida continuamente por la multinacional Machasa de Chile; esta situación se evidencia por la compra de casi 40 millones de dólares anuales en poleras, contra los casi 10 que se registran en "jeans".

Los productores bolivianos podrían cubrir mayor espacio en el mercado de polos, que tiene las mismas características de consumo que el "jean", si pudieran negociar cupos de abastecimiento de telas de

punto en algodón que fabrica la empresa Universaltex de Bolivia, y que exporta a EE.UU.; sin embargo, limitaciones en la producción de esa empresa no facilitan la posibilidad.

Por otro lado, podemos afirmar que los márgenes de competitividad de los productores bolivianos de poleras es menor que los de "jeans", por los niveles de precios vigentes en el mercado.

El comportamiento de las importaciones de camisas de algodón y de poliéster en Chile, durante el período 1997-2001, se ha manifestado de la siguiente forma:

Importaciones chilenas de camisas de algodón

Partida: 6105.100
(Miles de dólares)

País	1997	1998	1999	2000	2001
China	1.445	2.115	1.704	1.736	2.033
Brasil	233	475	561	480	316
Bolivia	24	266	23	251	565
España	5	60	57	255	301
India	795	918	402	696	161
Perú	462	1.116	1.188	1.052	669
No declaradas	173	148	332	232	105
Otros	1.465	1.185	1.234	580	722
Total Anual	4.602	6.283	5.501	5.282	4.872

Fuente: ALADI.

La supremacía en la participación del mercado que impone China está reflejada nuevamente en este ítem, con un 42% del total, sin embargo, la agresividad de las dos empresas bolivianas que están exportando camisas a Chile les ha permitido vender, en el año 2000, 565 mil dólares, representando un 11% del total. Las posibilidades de ampliar la participación boliviana en este producto son amplias y dependerán, prioritariamente, de la mejora de la tecnología y reducción de costos, complementados con mejoras sustanciales en la gestión de las empresas y consorcios.

Importaciones chilenas de camisas de fibra sintéticas

Partida: 6105.200
(Miles de dólares)

País	1997	1998	1999	2000	2001
China	341	566	749	1.147	1.339
Filipinas	656	557	235	421	185
Estados U.	636	716	166	6	13
Argentina	117	114	0	63	12
Bolivia	1	0	0	0	0
Otros	916	2.078	399	442	360
Total Anual	2.667	4.031	1.549	2.079	1.909

Fuente: ALADI.

La situación cambia si analizamos el flujo de las camisas de fibras sintéticas, estas se han ido reduciendo gradualmente y, naturalmente, Bolivia no tiene participación, seguramente por la restricción arancelaria general.

Como en el resto de los productos analizados, la demanda de camisas en Chile es abastecida por las importaciones en poco más del 50% desde China; sin embargo, el resto del abastecimiento ha diversificado su provisión entre más de 40 países. Este es un producto que también muestra un interesante nicho de mercado para los productores bolivianos; sin embargo, la principal restricción está identificada en la falta de liberación arancelaria a favor de Bolivia para las camisas fabricadas con fibras sintéticas, debiendo aplicarse el arancel común del 7%; estas importaciones representan entre el 25 y el 30% del total de las importaciones de camisas.

Con relación a las importaciones de maquinaria textil, que muestran el grado de desarrollo y tecnificación del sector, sólo han cubierto la reposición de la inversión inicial y, en algunos casos excepcionales, la conversión tecnológica de mayor productividad; esto último, únicamente dirigido al subsector de fabricación de telas.

Las importaciones de maquinaria textil del año 2001 han superado mínimamente a las efectuadas en el año 1990, con importaciones de US\$ 36 millones de dólares, que comparados con los US\$ 103 millones del año 1995, muestran la dimensión del estancamiento del sector en Chile. Un resumen de estas importaciones se detalla a continuación:

**EVOLUCION DE LAS IMPORTACIONES
DE MAQUINARIA TEXTIL**

Millones de US\$

AÑO	VALOR CIF	VAR. Anual
1989	40,565	
1990	34,726	14%
1991	45,733	32%
1992	76,656	68%
1993	71,752	-6%
1994	79,962	11%
1995	103,183	29%
1996	90,727	-12%
1997	30,402	-66%
1998	45,376	49%
1999	55,362	22%
2000	46,731	-16%
2001	36,252	-22%

Fuente: Instituto Textil.

El cuadro anterior explica la preocupación de los dirigentes del sector textil chileno, pues la contracción de las importaciones de maquinaria se revierte en forma preocupante, mostrando las debilidades del sector y su mayor exposición a las distorsiones de precios que, aparentemente, imponen los productores asiáticos.

El análisis del sector textil chileno permite deducir que las empresas del sector tejidos y de confecciones se enfrentan a altos niveles de competitividad internacional. Debemos recordar que, en el ámbito mundial, la industria de las confecciones tiene una alta movilidad hacia aquellos países que presentan ventajas comparativas en lo que respecta a los costos de mano de obra. En esta dirección, Chile no presenta esta característica, situación que ha obligado a las empresas del sector a desarrollar nuevas ventajas referentes a calidad y diseño para diferenciarse en nichos masivos de mercado.

Durante el año 2002 es posible suponer que el sector de la manufactura textil se verá enfrentado a condiciones desfavorables para el crecimiento sostenido de sus exportaciones y a una mayor intensidad en el crecimiento de las importaciones, producto de las repercusiones económicas en los mercados brasileño y argentino, que presentan precios bajos, originados por las distorsiones cambiarias que sufren sus economías. Por otro lado, el cumplimiento de las políticas de la OMC que debe observar Chile, así como los factores estructurales del tipo de cambio y desmantelamiento del régimen simplificado, harán más difícil el crecimiento de la producción nacional con relación a la importación de prendas.

De acuerdo a estudios del Instituto Textil de Chile (INTECH), existen nuevas líneas de producción que se pueden desarrollar, como son las telas para uso industrial y los textiles para el hogar. También se está desarrollando el vestuario institucional, donde existe una importante experiencia en el mercado local. En suma, la cobertura que se está abriendo en el mercado del sector de confecciones en Chile, permite a los productores bolivianos encontrar un nicho de mercado interesante de explotar y consolidar, siempre y cuando los proveedores asiáticos no mejoren su competitividad o aumenten los subsidios en la producción.

2.6 Canales de comercialización

Por los datos presentados en el punto referido a las características demográficas de Chile, podemos deducir que gran parte de la población está concentrada en la zona central, que asienta a más de 8,3 millones de habitantes, lo que representa más del 55% de la población total. Esta razón explica la concentración del 90% de las empresas textiles en la zona y, naturalmente, la concentración de ventas y distribución de productos al resto del país.

En la ciudad de Santiago se destaca la zona de Patronato (Av. Independencia) y la de Estación Central, donde se han asentado, prácticamente, todos los competidores del mercado textil chileno, llámese productor nacional o importador. Cerca de 150 unidades de comercialización de productos textiles, mayoristas y minoristas, están representados en esta zona y se evidencia un movimiento dinámico en la comercialización de los productos.

Las fábricas de producción de telas, ropa de niño, ropa de mujer, lencería, ropa casual, accesorios etc. disponen de locales comerciales que atienden los requerimientos de gran parte del país en prendas de vestir. Asimismo, están asentados en esta zona los importadores coreanos y asiáticos, que evidencian su competitividad en precios pero no en calidad.

Por otro lado, la larga franja del territorio chileno dispone de cinco sistemas de comercialización minorista para las confecciones: los “malls” y supermercados, las boutiques y tiendas, y las ferias de “pulgas”. Quienes tienen el mayor volumen de ventas son los supermercados y los “malls”, que cuentan con infraestructura y técnicas modernas de marketing en anaquel. Las cadenas de supermercados y las de “malls” han impuesto un alto grado de eficiencia en la comercialización de productos al detalle, diferenciándose en que las primeras ofertan comestibles y una gran variedad de productos para el hogar, y las segundas se especializan en artículos del hogar y vestimenta, con evidente intensidad de inversión en infraestructura. En este estudio, se ha identificado a los “malls” como los canales que comercializan grandes volúmenes de productos de vestuario, pues estas cadenas han ganado un importante espacio en los hábitos de compra del consumidor chileno, y disponen de locales a lo largo de todo el país.

A continuación, se presenta un detalle del número de locales de las cadenas de “malls” más importantes de Chile:

Nombre del Mall	Santiago	Resto Chile	Total
Almacenes París	6	9	15
Falabella	7	16	23
Corona	4	5	9
Johnson´s	15	12	27
Ripley	10	14	24
Corona	5	6	11
Tricot	2	7	9

Elaboración propia, con datos de la Cámara de Comercio de Santiago.

Es necesario destacar que las cadenas Falabella y Ripley tienen presencia en países vecinos como Argentina, Perú, Bolivia y Brasil, denotando una evidente capacidad de ventas y negociación. Las cadenas de macromercados distribuyen productos dirigidos a segmentos de menores recursos y con amplia masificación de compradores; lo que explica la intensidad en la comercialización de prendas de origen chino, filipino y otros países asiáticos.

Otro canal de comercialización de relevante importancia, son las boutiques y locales exclusivos de ropa casual y de moda, ubicados en los centros comerciales más importantes de Chile. Estos locales, que posicionan sus productos principalmente por moda, se constituyen en canales de menor masificación pero con un nivel de segmentación interesante para la aún incipiente oferta boliviana. En estos canales están posicionadas gran parte de las confecciones de origen chileno y que gozan de prestigio en el mercado. Los principales paseos peatonales, centros comerciales y calles de notable tránsito están dotados de este sistema de distribución que, a nuestro parecer, es el más recomendable para el grupo meta.

Finalmente, otro de los canales de comercialización utilizados en Chile son las ferias o “mercados de pulgas”; lugares destinados a la comercialización minorista para segmentos populares; las ferias están ubicadas dentro de recintos cerrados o a la intemperie, normalmente fuera de los centros comerciales importantes o en barrios populosos, sin embargo, estos canales distri-

buyen productos de baja calidad o imitaciones que no caracterizan ni el segmento ni el objetivo de mercado de la producción boliviana.

Evidentemente, los canales más grandes y de mayor masificación son los “Malls” y supermercados, sin embargo, por esta misma razón, son los canales en los que existe la mayor competencia de precios del mercado. Por las características de los productos bolivianos, en particular por su calidad, consideramos que los canales deben segmentar el mercado a través de las boutiques y tiendas especializadas de ropa casual.

2.7 Análisis de precios

Para efectuar un levantamiento de los precios en el mercado chileno, se han realizado visitas a los distintos canales de comercialización en las ciudades de Arica, Iquique, Antofagasta y Santiago. En estas ciudades se efectuó un relevamiento de marcas y precios, para luego, con la información, estimar los precios a mayorista de las prendas de interés del presente proyecto. Por otro lado, se efectuó un muestreo de precios en fábrica, los que, en un alto grado, coincidieron con la información levantada entre los distribuidores. La información obtenida ha sido traducida a dólares americanos al tipo de cambio de 670 pesos chilenos por dólar, vigente al momento de la visita. Posteriormente, se ha efectuado la estimación del precio de compra a mayorista, tomando en cuenta un 25% de margen de utilidad del distribuidor sobre el costo de compra y el 18% del IVA de este margen, que sería el precio al que el confeccionista boliviano debería llegar con sus productos, puesto en aduana de Chile. El cálculo se efectuó con la siguiente fórmula:

$$PV = PC + (PC * MG) + (PC*MG*IVA) \text{ donde:}$$

PV = Precio de venta a detalle observado

PC = Precio de compra a mayorista

MG = Margen % de utilidad sobre compra

IVA = % del Impuesto al Valor Agregado

A continuación, se presenta el cuadro de los precios para “jeans”, obtenido del levantamiento en los canales de distribución de las ciudades señaladas:

RANGOS DE PRECIOS MAYORISTA DE JEANS
(Dólares a 670 pesos)

NACIONALES	Precios en dólares	
	Máximo	Mínimo
LEVI STRAUSS	41,33	27,44
FOSTER	33,30	21,80
ELLUS JEANS	32,15	30,31
LEVIS	28,70	28,70
WADOS	27,44	27,44
BB2	26,98	26,41
LEE	26,41	14,93
WANGLER	25,83	17,22
AMERICANINO	25,26	22,85
EFESIS	25,26	24,00
ROBERT LEWIS	21,81	11,37
FUEL OIL	20,67	19,84
ELG. JEANS	19,52	19,52
REGATA	19,40	18,43
SOVIET	18,37	12,63
VANKS	17,11	16,25
TICKET	16,65	16,65
BARBADOS	16,07	15,43
J&ANS	16,07	16,07
PARADA III	15,96	15,96
RIDER	15,50	14,12
COHACITE	14,93	14,18
DAVID MARON	14,92	14,92
MARIO HADDAD	14,81	14,81
STRETCH	13,20	13,20
PEROE	12,63	5,74
DE CARRIER	12,06	11,57
DSW	12,06	8,03
GITANO	11,48	11,48
D&S	10,33	6,89
BELLOTA	10,21	9,80
LEHOMME	10,21	10,21
RAPERO	9,18	9,18
YISSUS JEAN	7,46	6,89
FIORUCHI	5,74	5,74
GINNA	5,74	5,74

Fuente: Elaboración propia.

Tomados los precios de “jeans” por marca, en sus rangos máximo y mínimo, se conformaron estratos de precios que, de alguna manera, segmentan los productos por el nivel de calidad. Los cinco rangos establecidos para estos productos están entre 5 y 9.9 dólares, 10 y 14.9 dólares, 15 y 19.9 dólares, 20 y 25.9 dólares y más de 26 dólares. Se puede apreciar que la mayoría de las marcas están concentradas entre 10 y 20 dólares.

Para poder establecer adecuadamente el segmento de calidad y precio en el que los “jeans” bolivianos deberían estar ubicados, aplicamos la “Opinión de Expertos”, es decir, tomamos como referencia la evaluación física que los distribuidores de estas prendas efectuaron al observar las muestras de productos bolivianos llevados para el efecto. Este procedimiento fue confirmado con la posición obtenida por las marcas chilenas, abastecidas con “jeans” bolivianos, las que coincidieron con la evaluación de precios (Ellus, Vanks etc.).

Los resultados que se muestran en el cuadro precedente, han permitido inferir que los “jeans” bolivianos deberían estar en un rango de precio entre 15 y 25 dólares a mayorista; esto quiere decir, a precios CIF Almacén Santiago. Los precios de referencia CIF Aduana, para este rango, serían US\$ 12.7 y US\$ 21.18 (se deduce el 18% del IVA). Los precios a mayorista a los que los “jeans” bolivianos podrían llegar (“jeans” de dama desgastado) con IVA incluido, serían de US\$ 8.18, los que incluyen un 10% de utilidad sobre el precio FOB.

En lo que respecta a los precios de poleras y camisas, los precios levantados en la misma evaluación son los siguientes:

**PRECIOS PROMEDIOS DE POLERAS
(Dólares a 670 pesos)
Sin: 30% Margen e IVA**

NAUTICA	30,09
IVEST SAINT LAUREN	26,33
BENNETON	24,07
TOMMY	23,32
LACOSTE	22,57
ZARA	21,81
SPORT	21,06
NEW MAN	19,56
POLO	18,81
WANGLER	18,05
MELNICK	16,30
TATOO	15,88
BIGGEST	15,67
JAYSON	15,15
MADISON	14,10
LEANDRO'S	12,12
THUMB'S UP	11,86
MARIO HADDAD	10,97
PUNKY ROCK	10,97
LEHOMME	10,29
MICHAEL WILLAM	9,39
VENABENTE	7,83

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las poleras, sólo se disponía de una muestra, la que coincidió con el rango de calidad de las marcas Michael Willam y Lehomme, con precios mayorista de US\$ 9.4 a US\$ 10.3. Debemos mencionar que, en coincidencia con los datos del volumen de importaciones, una gran cantidad de

poleras son originarias de China, y estas se comercializan en supermercados y ferias. En los casos de prendas comercializadas en “malls”, la gran mayoría corresponde a fabricantes chilenos con alto nivel de competitividad y calidad, razón por la que consideramos más exigente este mercado, más aún si tomamos en cuenta la estimación de los precios CIF Aduana Santiago, que deberían oscilar entre los US\$ 7.97 y los US\$ 8.73.

PRECIOS PROMEDIOS DE CAMISAS

(Dólares a 670 pesos)

Sin: 30% Margen e IVA

ARROW	24,03
VANDINE	21,94
FERICAN	20,37
MANHATTAN	18,81
SANGIOBANNI	18,28
NATIONAL	16,72
VAN HEUSEN	15,15
PRISMA	15,15
KIBER	15,15
DALI	13,06
VICTOR	12,85
CIRCULO DORADO	12,54
BOMBAY	12,01
ADAUY	11,49
MARIO HADDAD	10,97
PERINI	9,93
JAYSON	7,52
BELLOTA	6,48

Fuente: Elaboración propia.

El grado de tecnificación de la confección de camisas en Chile, se torna en una barrera para otras marcas, pudiendo la producción boliviana ubicarse en el estrato tres de cuatro, es decir, en el rango de precios de US\$ 10,97 a 14 dólares, descontando el margen de utilidad y su IVA. Los precios de las camisas oscilan entre los US\$ 6.5 y US\$ 24.03 a mayorista, dependiendo del tipo de tela, color y terminado. Sin embargo, los precios a los que deberán llegar las camisas bolivianas a la Aduana de Santiago deberían ser de US\$ 7.7 y US\$ 12.7. Debemos destacar que las camisas Van Heusen, son fabricadas, en parte, en Bolivia, con excelente calidad y costo; los precios levantados en el presente trabajo coinciden adecuadamente con el rango máximo de precio al que podrían acceder.

Las condiciones en que los productos bolivianos competirían en precio serían los siguientes:

EVALUACIÓN DE PRECIOS Y COSTOS (Dólares americanos)

CONCEPTO Producto	FOB (Estim.)	CIF (Almacén)	PRECIO (Referencia)	MARGEN US\$	MARGEN %
Poleras	5,04	6,11	9,40	3,29	54%
Jeans	6,72	8,19	15,00	6,81	83%
Camisas algodón	7,84	9,47	10,97	1,50	16%
Camisas poliéster	7,84	10,13	10,97	0,84	8%

Fuente: Elaboración propia.

Si comparamos los precios CIF Santiago (que ya incluyen un margen de fabricación), y los comparamos con los precios de referencia levantados en ese mercado, observamos que los “jeans” son los de mayor margen potencial, 83% sin considerar los gastos de comercialización y distribución. El margen sigue siendo interesante en el caso de las poleras, 54%, sin embargo, para el caso de las camisas, el mercado es más competitivo o los precios FOB son poco competitivos, pues solo se observa un 8% o 16% en el caso de prendas fabricadas con fibras sintéticas o algodón respectivamente.

2.8 Productos

En este punto efectuaremos la descripción técnica de los productos, lo que permitirá caracterizar los elementos diferenciadores que el productor debe considerar para competir en el mercado chileno.

Vaqueros o “jeans”:

Partida arancelaria 6203.4200 varones y niños
6204.6200 damas y niñas

Definidos como “pantalones, pantalones con peto y pantalones cortos, para hombres o niños, de algodón” están comercialmente conocidos en el mundo con el nombre de “**blue jeans**”. Los “jeans”, son confeccionados con lonas de tejido plano de algodón. En su origen, este producto se fabricó sólo en lona de 14 onzas, con cinco bolsillos y en color azul índigo. La primera compañía en fabricarlo fue Levis Straus, de San Francisco, California, EE.UU. El objetivo de mercado de estos pantalones fueron los mineros norteamericanos con un único modelo, el 501, que se interpreta “cinco bolsillos, modelo uno”. Este modelo es un clásico de la industria de la vestimenta y el punto de referencia para un nuevo modelo de todas las empresas en el mundo. Un “jeans” convencional o de moda puede ser confeccionado con 1.15 metros de tela base, en un promedio de 25 minutos (Levis 501, en la actualidad, se confecciona en 17 minutos) y con un promedio de 34 operaciones de costura. Hoy en día, se confeccionan con telas de 9 hasta 15 onzas, con peso promedio de 750 a 850 gr.

Estos productos se fabrican actualmente con una inimaginable variedad de colores y modelos, sin perder la definición inicial de prenda de uso casual. En Chile se evidencia una tendencia al uso clásico para los “jeans” de varón y del tipo desgastado y elastizado (elastizado, tipo “lycra”) para dama. Estas características de uso permiten establecer que los “jeans” para varón no son

exigentes en la complejidad de su fabricación; sin embargo, en el caso de los “jeans” para dama, por lo menos en la temporada invierno/primavera 2002, deben necesariamente contemplar la fabricación de prendas con mucha actualidad de moda y con tela elastizada.

Esta prenda es de uso intensivo entre niños, jóvenes y adultos de todas las clases sociales, sin embargo, por el segmento objetivo establecido para los productos bolivianos, se considerará solo el rango de edad entre 14 y 34 años y, de entre éstos, la clase media y alta baja.

Camisas:

Partidas arancelarias 6105.2000
6105.3000
6105.9000

Se definen como “camisas de algodón, de fibras sintéticas y de las demás fibras textiles para hombres y niños”, con el conocimiento de que para efectos de comercio internacional sus especificaciones deberán ser identificadas correctamente según las normas técnicas para productos textiles que en el punto “requerimientos de importación” se incluyen. Las camisas son confeccionadas con telas planas ligeras de hasta 180 hilos por pulgada (cuanto mayor sea el contenido de hilos por pulgada, mayor calidad tendrá el tejido). Entre una camisa clásica y otra de corte sport, la variante se encuentra en adicionar o eliminar algunos procesos. La calidad se da por el tipo de tejido e insumos utilizados. Una camisa se puede confeccionar en 35 minutos (se puede reducir el tiempo de acuerdo al tipo de modelo; aquí se considera un corte clásico, manga larga), con 65 operaciones. Una camisa puede tener un peso promedio de 300 gr. Su uso formal esta generalizado en Chile, el que sin embargo, puede combinarse con pantalones tipo “jeans”.

Camisetas tipo polo o poleras:

Partida arancelaria 6109.100

Se define como “camisas, blusas y blusas camiseras de punto para hombres, mujeres y niñas”. Este tipo de productos, normalmente, tiene pocas variantes para los diferentes sexos. En el caso de adultos, o en el de niños y bebés, sus variaciones son mayores. Estas poleras están confeccionadas en tejido de punto de algodón conteniendo, algunas veces, materiales sintéticos en menor porcentaje para que no alteren su clasificación; aunque también las hay en telas sintéticas 100%. En el grupo de poleras podemos incluir la camiseta de cuello redondo, denominada en el mercado internacional “t-shirt”, por su forma de “T”, que es la clásica norteamericana, confeccionada para el ejército de EE.UU. La camiseta tipo polo ha sido una variación para vestir de esta “t-shirt”, habiendo desarrollado un tejido de punto especial denominado técnicamente “piqué”, que es un tejido de punto con textura. La “t-shirt” puede ser confeccionada en 4 minutos, con 14 operaciones de costura (incluyendo, al igual que las otras prendas, el pegado de etiquetas), las “t-shirt” básicas tienen un peso promedio de 190 gr. x m2. Las camisetas tipo polo se confeccionan en 7 minutos, con 18 operaciones de costura; estas prendas tienen un peso promedio de 230 gr. x m2.

El uso de las poleras esta altamente correlacionado al uso de los “jeans”, pudiéndose inferir de la visita efectuada al mercado chileno, que existe una

relación directa entre la compra de un “jeans” con una polera. Esta afirmación no es limitativa al uso del “jeans” con camisa, observación que también se ha dado, especialmente entre los jóvenes profesionales.

2.9 Calidad

Por su importancia, los estándares de calidad en el mundo se han plasmado en normas internacionales como las ISO 9000, 9001 y 14000, cuyo objetivo es el de favorecer el desarrollo de la normalización en el mundo, con el fin de facilitar el intercambio de mercaderías y servicios entre las naciones. La homogeneización de métodos, procedimientos y procesos de producción y sus complementos, han sido el objetivo de la Organización Internacional para la Estandarización, que a la fecha ha sistematizado el proceso de calidad de los productos y servicios en el mundo.

Los procesos de calidad hoy son parte inherente de las relaciones de intercambio de los países y por ello deben de ser tomados en cuenta para consolidar negocios continuos y sostenibles; sólo la satisfacción adecuada del cliente permitirá que los productos logren ser reconocidos en el mercado mundial.

En Chile, el INTEC, la Corporación de Investigación Tecnológica de Chile, dependiente de la CORFO, ha alcanzado fructíferos resultados en beneficio del mejoramiento de la calidad de la producción en su industria, y dentro de ellos los del sector textil; sin embargo, por la contracción que ha sufrido el subsector de las confecciones, su intervención ha sido poco impactante. A pesar de esta situación, el sector ha logrado consolidar una imagen nacional e internacional que identifica los productos textiles chilenos con alto nivel de calidad; este notable esfuerzo ha sido debilitado por la presión de precios de los productos asiáticos y la crisis económica, que han obligado a muchos empresarios a cambiar sus estrategias de diferenciación por estrategias de costo para poder sobrevivir.

Es evidente observar que la producción textil y de confecciones chilena está, en su gran mayoría, normalizada, existiendo procesos de patronaje y diseño que se muestran en la calidad de sus productos. No podemos decir lo mismo de la gran mayoría de prendas importadas de mercados donde se ha privilegiado el costo sobre otras variables.

Este es otro de los elementos que los productores bolivianos deben tomar muy en cuenta, pues son pocos los que han considerado la calidad como una ventaja competitiva para proyectar sus productos en mercados internacionales. Por la razón señalada, el programa del que este estudio es parte, contempla la asistencia técnica a los productores que hayan calificado a la evaluación de competitividad, deberán asimilarla.

2.10 Moda

De acuerdo a la opinión de los expertos, “la moda es un eco y una reflexión de los acontecimientos naturales, sociales, político y culturales que la globalidad presenta en la decisión de compra del consumidor”. El diseño industrial de indumentaria, es un proceso técnico creativo que a través de sistemas productivos logra elementos de satisfacción que cubrirán una necesidad natural del hombre. Al hablar de diseño en productos para la exportación, de-

bemos considerar a la moda como una parte fundamental dentro de la cultura del diseño.

La moda, dentro de las estrategias de mercado, es un elemento principal de competencia entre los productos, que deben asimilarla rápidamente para aprovechar los puntos altos en su ciclo de vida.

Como ya se ha mencionado, el mercado chileno del vestuario es muy exigente con la moda, que recibe, en mayor grado, la influencia de la corriente argentina, en particular, la moda impuesta en Buenos Aires. Esta corriente difiere de la que se desarrolla en Brasil, (Rio y San Pablo) que refleja una cultura en el vestir más cálida e informal.

Las características que impone la moda en Chile, están directamente definidas en las cuatro estaciones: primavera, verano, otoño e invierno. Consecuencia de esta cultura, se evidenció durante el levantamiento de información del mercado la primacía de las prendas diseñadas con telas gruesas, características del invierno de Santiago. "Jeans" fabricados con telas de 15 onzas o pantalones con tela de cotelé, son la evidencia de la marcada diferencia entre estaciones. Esta variable deberá ser tomada en cuenta por los productores bolivianos, quienes tienen una limitada asimilación de la moda y que, en el mejor de los casos, sólo reconocen dos temporadas.

2.11 Promoción

Los procesos promocionales en el mercado chileno son bastante generalizados y, en particular, se han especializado en la comercialización de prendas de vestir. Las grandes campañas desarrolladas con estrategias promocionales de alto contenido técnico de marketing, son la característica de la dinámica de mercado en el rubro. El manejo de planes publicitarios, merchandising, escaparatismo y anaquel, etc., están plasmados en la mayoría de los comercios que comercializan prendas de vestir.

Los locales comerciales del centro de las principales ciudades de Chile son una evidente demostración del tecnicismo con que se maneja esta variable. Los canales que más aplicación han desarrollado en este sentido son las boutiques y "malls", donde se comprende la magnitud de grandes inversiones con el objeto de atraer al consumidor. Este aspecto debe también ser tomado en cuenta en la evaluación de los precios pues, para estos canales, los costos promocionales son más altos y deben recuperarse vía precio de venta. De esta manera se explica y justifica la duplicación del precio de venta que marginan los "malls", con respecto a los costos de importación.

Otro elemento que está vinculado a la moda son las "liquidaciones por fin de temporada", que se manifiestan con la liquidación total de los saldos de temporada y que son acompañados con fuertes campañas publicitarias. La existencia de cuatro temporadas muy marcadas en la comercialización de prendas de vestir ha dado lugar a tradicionales eventos que los fabricantes y comercializadores efectúan, sobre todo rebajando precios, hasta un 70%.

Los elementos promocionales más usados son la publicidad televisiva y radial, los desfiles de pasarela, la distribución de volantes y catálogos y, como novedad, la venta por INTERNET.

De acuerdo a estudios realizados por la Universidad de Santiago (tesis de grado: "Estudio de la Publicidad en "Jeans", J. Manrique, 1999), las marcas que más invierten en publicidad son: Levi's, Wangler, Parada, Lee y Ellus, con lo que han logrado posicionamiento en la mente de sus consumidores.

2.12 El consumidor chileno

El comportamiento del consumidor chileno, en particular, el segmento al que están dirigidos los productos estudiados en el presente trabajo, ha sido cuantificado con la realización de una encuesta directa, a una muestra simple y aleatoria, a 2.270 jóvenes universitarios, tal como se describe en el inicio del trabajo. Esta encuesta ha sido desarrollada entre el 1º y 14 de junio del 2002, en las ciudades de Iquique, Antofagasta y Santiago. Las encuestas fueron tomadas al inicio o final de clases, durante el día, a grupos que tenían entre 40 y 70 alumnos. Es importante anotar que la muestra tomada representa efectivamente al segmento definido como mercado meta, en términos de rango de edad y como de nivel socioeconómico. La encuesta incluyó cinco preguntas directas y una alternativa, estos resultados por pregunta se verán a continuación. Asimismo, debemos recordar que si bien la encuesta está dirigida al uso de "jeans", los resultados preliminares han mostrado que existe un alto grado de correlación con el comportamiento del consumidor de poleras y camisas de algodón.

La primera pregunta estaba dirigida a identificar la razón de compra del entrevistado.

Razón de uso	Observaciones		Frecuencia %		Total	Porcentaje
	Antof.-Iqq.	Stgo.	Antof.-Iqq	Stgo.		
Moda	46	147,5	6%	8%	194	7%
Precio	46	165,2	6%	8%	211	8%
Duración	161	354	22%	18%	515	19%
Comodidad	345	708	47%	36%	1.053	39%
Todo anterior	115	472	16%	24%	587	22%
Otros	23	118	3%	6%	141	5%
Total	736	1.964,7	100%	100%	2.701	100%

Fuente: Encuesta universidades.

En esta pregunta se evidencia la compra motivada, principalmente, por el factor comodidad (39%), seguido por el factor durabilidad (19%). Un grupo importante, 22% de los entrevistados, señaló a todos los factores (moda, precio, comodidad y duración) como razón de su compra. Es importante destacar que la razón precio sólo representó el 8% de los entrevistados, lo que evidencia la subordinación de las variables cuantitativas por las cualitativas.

La segunda pregunta estaba dirigida a identificar el grado de posicionamiento de las marcas de jeans, en el mercado objetivo. Los resultados a la pregunta "qué marcas pide cuando compra jeans?", fueron los siguientes:

Posicionamiento de Marca	Observaciones		Frecuencia %		Total	Porcentaje
	Antof.-lqq.	Stgo.	Antof.-lqq.	Stgo.		
Ellus	95	176	8%	7%	271	7%
Levis	190	193	17%	7%	383	10%
Robert Lewis	57	132	5%	5%	189	5%
Wangler	152	440	13%	17%	592	16%
Lee	94	116	8%	4%	210	6%
Diesel	38	113	3%	4%	151	4%
Efesis	59	110	5%	4%	169	4%
Barbados	63	165	6%	6%	228	6%
Foster	67	385	6%	15%	452	12%
BB2	60	55	5%	2%	115	3%
Looper	42	56	4%	2%	98	3%
Americanino	23	115	2%	4%	138	4%
Quick Silver	25	44	2%	2%	69	2%
Peroe	19	28	2%	1%	47	1%
Parada III	21	55	2%	2%	76	2%
Zara	15	17	1%	1%	32	1%
Gap	10	28	1%	1%	37	1%
Chevignon	4	33	0%	1%	37	1%
Fierucci	19	110	2%	4%	129	3%
Vanks	27	22	2%	1%	49	1%
Mossimo	13	17	1%	1%	30	1%
Riders	17	6	2%	0%	23	1%
Soviet	29	165	3%	6%	194	5%
Otros	0	50	0%	2%	50	1%
Totales	1.136	2.627	100%	100%	3.763	100%

Fuente: Encuesta universidades.

Con los resultados del cuadro anterior se elaboró el siguiente ranking de posicionamiento de marcas.

RANKING DE MARCAS

Porcentaje	Marca
16%	Wangler
12%	Foster
10%	Levis
7%	Ellus
6%	Barbados
6%	Lee
5%	Soviet
5%	Robert Lewis
4%	Efesis
4%	Diesel
4%	Americanino
3%	Fierucci
3%	BB2
3%	Looper
2%	Parada III
2%	Quick Silver
8%	Otros
100%	

Fuente: Encuesta universidades.

Tal como se esperaba, este ranking coincide, aceptablemente, con el levantamiento de marcas y precios efectuado en los canales de comercialización para el segmento de jóvenes entre 14 y 35 años; en este caso, muestreados en establecimientos educativos universitarios que, en gran medida, representan a la clase media-media, media-alta y alta-baja. Es importante destacar que el posicionamiento de marcas para el segmento estudiado cambia rápidamente en función de la incidencia de múltiples variables, donde la calidad, moda, precio, publicidad, etc., conforman una mezcla que las empresas tratan de ajustar en función al ciclo de vida del producto. Confirma esta afirmación un estudio efectuado por la Universidad de Santiago, el año 1996, con relación al posicionamiento de marcas para "jeans", en el que se muestran las marcas posicionadas en 1996, de las cuales hoy solo está en vigencia un 60%. Marcas bien posicionadas el año 96 como Wado's, Fiu-nicc, Barney's, Peros, Valro's, etc., hoy no figuran o desaparecieron del ranking de posicionamiento de mercado.

Con relación a la frecuencia de compra de los "jeans", los resultados de la encuesta muestran un promedio ponderado de compra de 2,55 veces al año. Esta cifra permite estimar la demanda potencial de "jeans" por año en el área de influencia definida entre la I y VIII Región, con el siguiente cálculo: la población total del área de influencia es de 12.885.111 Hbs., de éstos sólo el 41,72% se encuentra entre las edades de 14 a 34 años, lo que da un potencial de 5.373.091 Hbs. Del potencial, sólo un 30% estaría en el estrato de ingresos medios y alto bajo, y serían aproximadamente 1.611.927 Hbs., que corresponderían al área de influencia en la que los productores bolivianos pueden comercializar adecuadamente sus productos. Si multiplicamos el consumo promedio con la cifra anterior, tendremos un potencial de compra anual de 4.110.000 "jeans", aproximadamente. Esta cifra se puede aplicar prudentemente al cuantificar la demanda de poleras.

COMPRAS AL AÑO						
Cantidad de Jeans	Observaciones		Frecuencia %		Total	Porcentaje
	Antof.-Iqq	Stgo.	Antof.-Iqq.	Stgo.		
1	74	348	11%	21%	422	19%
2	228	725	35%	45%	953	42%
3	128	285	20%	18%	413	18%
4	131	133	20%	8%	264	12%
5	75	66	12%	4%	142	6%
6	14	63	2%	4%	77	3%
Totales	650	1.620	100%	100%	2.270	100%
Promedio ponderado de compra anual 2,55 veces						

Fuente: Encuesta universidades.

El grado de penetración de los productos bolivianos, con su propia marca y con características de calidad y moda aceptables, se ha cuantificado consultando a los encuestados, si estarían en condiciones de adquirir un producto desconocido pero con las ventajas competitivas de calidad y moda. Los resultados de la pregunta son los siguientes:

	Antof.-Iqq.	Santiago	Total	Porcentaje
Sí compraría	372	1.331	1.702	75%
No compraría	279	289	568	25%

Fuente: Elaboración propia.

Los datos obtenidos muestran un segmento de mercado con amplia potencialidad de penetración para los productos bolivianos, los que intensificando su atención en la moda y calidad, tendrían una fácil receptividad en el mercado.

Con relación a los canales de distribución frecuentados para realizar las compras de “jeans”, poleras y camisas, los encuestados mostraron la siguiente tendencia.

Lugar de Compra	Observaciones		Frecuencia %		Total	Porcentaje
	Antof.-lqq.	Stgo.	Antof.-lqq.	Stgo.		
Boutique	21	83	3%	5%	104	5%
Tienda	252	748	39%	46%	1.000	44%
Mall y Supermerc.	336	374	52%	23%	709	31%
Feria	20	332	3%	21%	352	16%
Mercado	22	42	3%	3%	64	3%
Otros	0	42	0%	3%	41	2%
Total	650	1 620	100%	100%	2.270	100%

Fuente: Encuesta universidades.

En esta pregunta, el segmento de entrevistados mostró notable preferencia por la compra en tiendas y boutiques, representando un 49% del total. Curiosamente, siguen en términos de importancia los “malls” y supermercados, en un país donde algo más del 60% de las compras se realizan, justamente, en estos últimos establecimientos. Claro está que la preferencia por las tiendas y boutiques es representativo del segmento socioeconómico analizado.

Finalmente, la encuesta formuló una pregunta exclusiva para las damas, dirigida a identificar las preferencias en el uso de “jeans”, puesto que se tenía evidencia de que el grupo de sexo femenino tenía más exigencias en su comportamiento que el grupo de varones. Los resultados de la tabulación son los siguientes:

Preferencia de uso de las damas	Observaciones		Frecuencia %		Total	Porcentaje
	Ant.-lqq.	Stgo.	Ant.-lqq.	Stgo.		
Clásico	84	176	24,9%	20,9%	260	22%
Elastizado	182	352	53,8%	41,9%	534	45%
Prelavado	16	132	4,7%	15,7%	148	13%
Desgastado	42	92,4	12,4%	11,0%	134	11%
C/aplicación	14	0	4,1%	0,0%	14	1%
Otros	0	88	0,0%	10,5%	88	7%
Totales	338	840	100%	100%	1.178	100%

Fuente: Encuesta universidades.

Los resultados de la consulta a las damas, en términos de preferencia por las distintas variedades de jeans, evidencian que un 45% prefiere los productos con tela elastizada y otro 22% con características clásicas.

Debe aclararse que en algunas preguntas el número de respuestas no coincide con el tamaño de la muestra, esto obedece a la posibilidad que tenía el encuestado de responder con más de una alternativa.

2.13 Mercado meta

El mercado de destino, definido para los productos confeccionados en Bolivia, estará dirigido principalmente a la zona central, por su alta concentración de población y riqueza; sin embargo, y dado que los productos necesariamente transitarán por el Norte chileno, en ciudades como Arica, Iquique, Antofagasta, también se desarrollarán esfuerzos para su penetración y venta en Valparaíso y Viña del Mar; inclusive, ciudades del sur de Chile, hasta Concepción, serán consideradas en el área de influencia de la metrópoli.

Desde la I hasta la VIII Región de Chile, los productos bolivianos podrán competir en el mercado de los segmentos medios y altos-bajos de la sociedad. Por lo tanto, del total de habitantes de este potencial mercado, más la Región Metropolitana de Santiago, consideraremos a 12.885.105 personas, de las que sólo un 42% corresponden a los rangos de edad identificados.

La estimación efectuada en puntos anteriores permite identificar el atractivo del mercado chileno, con un requerimiento aproximado de 4.110.000 "jeans" anuales sólo en el segmento especificado; una cifra relativamente igual deberá considerarse para las poleras, pues existe una alta correlación entre el consumo de "jeans" y de poleras. Con relación al consumo de camisas, y de acuerdo al mismo análisis, se determinó que sólo un 35% del los consumidores requerirá una camisa, lo que quiere decir 1.438.500 unidades anuales.

2.14 Conclusiones

Como resultado del análisis que se realizó a la economía chilena, debemos concluir que por sus fortalezas estratégicas y por las condiciones generales que ofrece ese mercado, los negocios que se emprendan gozarán de estabilidad y seguridad, en tanto las condiciones de la economía mundial no sufran cambios traumáticos difíciles de predecir. Sin embargo, la solvencia de la economía chilena permite garantizar las mejores condiciones en el contexto de América Latina.

El análisis del sector textil chileno muestra un naciente nicho de mercado para las confecciones bolivianas, con potencialidades de competitividad en particular para "jeans" y poleras; siendo limitadas, pero no excluyentes, para los productores de camisas.

Las características del comportamiento del consumidor chileno permiten mostrar que los productos confeccionados en Bolivia pueden sustituir la notable participación en el mercado de las importaciones asiáticas, mejorando su calidad, sus costos y sus volúmenes de producción y ventas.

3. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

La estrategia comercial de penetración al mercado chileno, es el resultado del análisis del mercado y de la evaluación de competitividad que las empresas bolivianas han evidenciado en el desarrollo del proyecto. Sobre la base de esta información se ha sugerido la presente estrategia, que no es más que un conjunto de planes que están íntimamente vinculados y que permitirán facilitar el objetivo perseguido. Esta estrategia puede ser encarada en grupo, o individualmente, por las empresas beneficiarias, sin embargo, las ventajas que se podrían alcanzar en conjunto, individualmente serían difíciles de lograr, por lo oneroso y, principalmente, por la sinergia motivacional que se dejaría de generar. Dado que las distancias geográficas de las ciudades bolivianas en las que se detectaron potencialidades son importantes, se sugiere la conformación de grupos asociativos por cada ciudad, lo que no limita la integración posterior de los grupos a nivel nacional.

Debemos remarcar que la presente estrategia estará condicionada a la capacidad y voluntad que desarrollen los beneficiarios para mejorar sus condiciones con ayuda de otros productores, los que con el apoyo de los organismos vinculados a la promoción de las exportaciones, logren unificar esfuerzos para diluir los costos de introducción al mercado chileno, sin perder la identidad de sus marcas.

La mezcla comercial óptima debe considerar la definición de los planes relativos a las siguientes variables: precios, productos, promoción, distribución, postventa e información; que integrados permitirán insertarse adecuadamente en las exigencias del consumidor chileno.

La estrategia planteada en este trabajo está dimensionada, básicamente, por el tipo de segmento establecido en puntos anteriores, que representa a la población en edades entre los 14 y 34 años, está ubicado entre la I y VIII Región, así como en el Área Metropolitana de Chile, pero que, además, está socioeconómicamente calificado en los estratos medios y altos bajos.

3.1 Desarrollo de la estrategia de comercialización

El conjunto de planes que incluye esta estrategia, se caracterizan principalmente por el direccionamiento que se dará al segmento de mercado considerado más adecuado a los productores bolivianos. Este segmento de clase media y alta, con condiciones socioeconómicas más exigentes en calidad, comodidad y moda que el precio de los productos, estará atendido con la habilitación de una o varias tiendas de venta mayorista en el principal centro de comercialización de prendas de vestir de Chile, desde donde se desarrollará todo un conjunto de actividades para consolidar las ventas por INTERNET, catálogo y con un equipo de vendedores apoyados por esfuerzos de información, promoción y publicidad. Esta estrategia que evita los canales tradicionales de mayor flujo comercial en vestuario como son los “malls”, permitirá alcanzar mejores precios que los que han alcanzado los productores chinos y demás asiáticos. De esta manera se adecuarán, eficientemente, los esfuerzos de una oferta boliviana que no es muy importante en volúmenes de producción con relación a las demandas del mercado chileno.

3.2 Mercado objetivo

El principal mercado objetivo para los productos textiles de pantalones “jeans”, poleras y camisas lo constituye el norte y centro de Chile, pudiendo, a mediano plazo, incursionar en regiones de mayor interés comercial. El centro principal de operaciones se consolidará en la ciudad de Santiago.

3.3 Mezcla comercial

El modelo de la mezcla comercial utilizado en este trabajo comprende los siguientes elementos: precio, producto, distribución, promoción, postventa e información y su desarrollo se plantea a continuación.

3.3.1 Producto

Para lograr la comercialización de los productos en el mercado objetivo, es necesario direccionar un conjunto de atributos y componentes técnicos, diseñados para lograr la satisfacción de necesidades específicas del consumidor chileno. Esto, definitivamente, para los productores representa entender de otra manera las bondades que el producto debe tener, que difieren de las exigidas por el cliente boliviano.

Las principales variables que influyen en la decisión de compra de los consumidores chilenos para adquirir sus prendas de vestir son: la comodidad, duración, precio y moda, aunque una gran mayoría exige la combinación de todas las anteriores. En orden de importancia, la siguiente es la descripción de los elementos que deberán considerarse en el producto:

a) Calidad (comodidad y duración)

Para el sector confeccionista, la calidad significa la satisfacción de las necesidades y expectativas del consumidor final. El cliente chileno se define como muy exigente con la calidad del producto y tomará muy en cuenta las siguientes pautas de evaluación:

- Calidad de la materia prima (tela y accesorios)
- Calidad del terminado y costura
- El patronaje y tallaje

Para lograr alcanzar estos elementos que hacen a la calidad de las prendas, se debe, necesariamente, considerar la adquisición de las telas en forma conjunta, lo que, además, brindará la ventaja de lograr economías de escala y la uniformidad de los pedidos. Se lograría mucho éxito si pudiera negociarse la provisión de telas ya cortadas (con patronaje chileno) desde el Brasil, país que asegura un abastecimiento de calidad y de precio competitivo, de tal manera que los confeccionistas bolivianos, apliquen eficientemente lo que mejor saben hacer, confeccionar. Esta tarea debe ser llevada adelante por la gerencia del consorcio.

Por otro lado, se hace imprescindible la integración de los sistemas de control de calidad que, en este caso, tendrán que ser delegados a un técnico especialista que tenga la autoridad y potestad para recepcionar la producción de exportación de las empresas. Este técnico deberá ser contratado por el consorcio y tendrá dentro de sus funciones el efectuar control y capacitación permanente en los procesos de producción de las empresas participantes.

Las partidas deben ser rigurosamente inspeccionadas, con el fin de asegurar la calidad de los productos, actividad que se debe centralizar en el almacén de un sólo participante, desde donde se efectuará el despacho.

Por otro lado y con el fin de mejorar las condiciones de negociación, pedido y variedad de materias primas, los beneficiarios deben, necesariamente, centralizar sus compras con la gestión del RITEX, que les permita la internación temporal de las materias primas, liberadas de los aranceles e impuestos.

Debemos establecer claramente que una de las mayores debilidades del sector confeccionista de Bolivia está centrada en la falta de abastecimiento interno de telas y accesorios; razón por la que de no lograr la sinergia de la agrupación, será muy difícil reducir la influencia de la debilidad señalada en la incursión a mercados externos.

Otro de los elementos que hacen a la calidad del producto, está relacionado con las normas de etiquetado que hoy en día se han institucionalizado en Chile y que forman parte de las barreras de importación. El etiquetado debe contener las normas de uso, contenido de materias primas, origen y marca del producto. Un detalle completo de estas normas se encontrará en el trabajo realizado al mismo sector en el mercado argentino (ALADI, Apoyo a las PYMES del Sector Textil para exportar al MERCOSUR, BO/01/06).

b) Apariencia o envase

El envase constituye un elemento diferenciador del producto, y por su importancia en la decisión de compra del consumidor debe mejorarse la apariencia del producto antes de su uso. Por lo tanto, se ha visto conveniente que las empresas deben uniformar el uso de bolsas de plástico transparente para mejorar la presentación del producto a la vista del consumidor final. Esta bolsa, que podrá contener los datos propios de la empresa, deberá informar de los elementos que hacen al producto: su uso, origen, materias primas y nombre del consorcio. En algunos casos, debe contemplarse la provisión de bolsas de papel con impresión y agarrador para la entrega del producto al cliente, elemento promocional muy utilizado en Chile y que se emplea para posicionar marcas.

Al igual que el envase, la marca juega un papel importante en el momento de la compra. Lograr que el consumidor conozca y recuerde la marca, y que pueda identificar claramente el producto, son elementos determinantes para relacionar calidad, comodidad, precio, etc. con un nombre. Se recomienda que, al inicio, las empresas mantengan sus propias marcas, pero que, sin embargo, se haga imprescindible el uso del nombre del consorcio.

También se recomienda que, en el período de introducción, se atiendan pedidos para otras firmas chilenas, en los que no se considere la marca propia pero si la del consorcio.

Para desarrollar los procesos anteriores, los beneficiarios deben registrar sus marcas ante los organismos nacionales de Chile y Bolivia, obligación que les permitirá mantener la exclusividad en los diseños, elementos que hacen a la identificación del consumidor con el producto.

3.3.2 Precio

La política de precios debe ser una de las variables que debe tener la mayor seriedad posible. Deben ser establecidos técnicamente por la administración de los potenciales consorcios y deben partir de los precios FOB en las ciudades de producción. El precio de origen debe incluir una utilidad máxima del 10%, y un aporte para el financiamiento de la administración local del consorcio del 2% sobre el precio. Pretender márgenes de utilidad mayores a lo señalado harían definitivamente poco atractiva la estrategia de introducción al mercado objetivo.

Como ejemplo de cálculo, se tomarán en cuenta los siguientes parámetros como parte del cálculo del precio:

FORMA DE CÁLCULO DE PRECIOS FOB (*)

ITEM	COSTO EMPRESARIO (US\$)	% UTILIDAD	TOTAL US\$ FOB SC
Jean dama clásico	6.0	10 + 2	6.72
Polo t/Lacoste	4.5	10 + 2	5.04
Camisas sintética	7.0	10 + 2	7.84

(*) Si bien estos precios se acercan a la realidad, no representan los valores reales de cada confeccionista, pues estos serán definidos en forma individual.

Para el cálculo del precio, los productos deben considerar, además, los costos de la logística, que en este caso serían los gastos de tramitación, el transporte terrestre y los aranceles de internación; que en todos los casos, excepto las camisas de fibras sintéticas, están liberadas, al amparo del ACE 22. Los costos de manipuleo, carga y descarga deben también ser considerados. Los precios CIF Almacén Santiago, obtenidos del cálculo considerando el transporte mas largo, Santa Cruz-Santiago, son los siguientes: “jeans” clásicos para dama US\$ 8.19, poleras tipo polo US\$ 6.1 y Camisas de mezcla poliéster algodón (sin liberación) US\$ 10.13. Un detalle de los costos para cada ciudad de origen en Bolivia, se encuentra en las tablas logísticas del Anexo, las que sin embargo no muestran diferencias relevantes dada la baja incidencia del costo de transporte en la logística total.

Los precios detallados permiten confirmar que existen mejores márgenes con relación a los precios del mercado, primero para “jeans”, seguidos por poleras y, finalmente, con escaso margen, las camisas.

3.3.3 Distribución

Para la introducción a Chile de los productos ofertados por las empresas bolivianas que logren asociarse, se ha visto necesaria la consolidación de un centro de distribución, comercialización e información, en la ciudad de Santiago, como centro de gravedad en el mercado objetivo. Debemos reiterar que un buen plan de distribución no está necesariamente asentado en los canales más utilizados o más importantes, el tipo de producto definirá el canal más adecuado, en este caso las boutiques y tiendas especializadas estarán más adecuadas que la comercialización vía “malls”. La experiencia vivida por 11 confeccionistas bolivianos, que el mes de marzo de este año participaron en una Rueda de Negocios en Santiago, con el auspicio de CEPROBOL, en la que se logró el interés de los mayores comercializadores de confecciones de Chile y cuyos resultados fueron definitivos y desalentadores, requerimientos de “un millón de “jeans” a un precio de US\$ 3,8 cada uno”, era un pedido imposible de alcanzar, aún por la totalidad de los visitantes. Las compras de confecciones en Chile están masificadas por los “malls” y este canal además de ser el menos aconsejable para los productores bolivianos no brinda ninguna cobertura para sus productos.

El contacto directo con el mercado y la seriedad que pueda representar la presencia del consorcio en esa ciudad, logrará interpretar este esfuerzo no sólo como un proceso coyuntural, sino como parte de un proceso sostenible para lograr un mercado cautivo. Este centro de comercialización deberá cumplir con los siguientes objetivos, a favor de la consolidación de los posibles consorcios:

- Desarrollará el esfuerzo de comercialización directamente en el mercado objetivo. La presencia es determinante para consolidar nuevos mercados y establecer una base de operaciones efectiva.
- Permitirá la exposición permanente de los productos a nivel mayorista.
- Recabará y transmitirá la información del mercado de las confecciones chilenas.
- Facilitará la solución y decisión de varios problemas que se puedan enfrentar con la competencia, instituciones públicas y privadas.

El centro deberá ubicarse, necesariamente, en la zona de Patronato o Estación Central, en donde están asentados los comercios de la confección. El local deberá permitir la exposición y almacenamiento de productos, así como la disponibilidad de oficinas administrativas. En la visita a Santiago se identificaron locales de 200 y 250 m² de área cubierta, que a un costo no mayor de US\$ 1.500 mensuales los que incluyen un derecho de llaves equivalentes a un mes de alquiler.

El centro de Santiago funcionará bajo la responsabilidad de un gerente comercial y de un administrador, en quienes descansará la gestión total en Chile; siempre dependiendo de la gerencia del consorcio en la ciudad de origen.

Los recursos necesarios para la consolidación del centro de distribución y exposición en Santiago (Patronato) serán los siguientes:

Inversiones fijas (vida útil estimada de 3 años)

Muebles de oficina	US\$ 2.250
Computador y scanner	US\$ 950
Diseño página Web	US\$ 400
Decorado	US\$ 800
Maniquíes (10x70)	<u>US\$ 700</u>
Total inversión fija	US\$ 5.100
Instalación línea telefónica	US\$ 120
Gastos de constitución	US\$ 600
Otros	<u>US\$ 380</u>
Total inversiones	US\$ 6.200

Depreciación mensual US\$ 172

Costos operativos mensuales

Alquiler de local	US\$ 1.500
Teléfono e Internet	US\$ 300
Limpieza y accesorios	US\$ 100
Publicidad radial	US\$ 500
Impresión catálogos	US\$ 500
Sueldo administrador	US\$ 800
Impuestos	US\$ 200
Gastos varios	<u>US\$ 250</u>
Total costos operativos	US\$ 4.150

Los costos variables mensuales serán, principalmente, la remuneración del gerente comercial residente en Santiago, así como el de las vendedoras, pues se calcularán bajo la modalidad de venta por comisión, modalidad muy utilizada en Chile. En este caso, se recomienda establecer una comisión del 4% sobre las ventas cobradas al valor CIF Santiago. Sin embargo, como una forma de incentivo por introducción al mercado, se sugiere otorgar un soporte a la gerencia de US\$ 1.500 el primer mes, que irá decreciendo hasta desaparecer al quinto mes. Si suponemos la venta de un camión de "jeans" al mes, los gastos señalados representarán un 6%, más el 4% de comisión. El costo de la comercialización y distribución no excedería el 10% durante los tres primeros meses, que, además, irá disminuyendo a medida que los pedidos aumenten.

La inversión para financiar este canal de distribución de los productos bolivianos en Santiago, está detallado en el Anexo "Estructura de costos para el consorcio" (Anexo 1) el que muestra el requerimiento de US\$ 6.200 como inversión inicial. Por otro lado, la evaluación de los flujos de caja que permitan financiar el capital de operación está detallado en el presupuesto a 12 meses donde se evidencia que con el envío de 14 camiones tipo, el saldo acumulado del consorcio de Santiago logra un superávit de US\$ 77.412. Debemos aclarar, que se ha considerado sólo el capital de operaciones del funcionamiento

del consorcio, pues el referido al capital operativo de las empresas, deberá ser gestionado individualmente en Bolivia; entre varias alternativas está el financiamiento de pre y post exportación de NAF IBO.

3.3.4 Promoción y publicidad

El esfuerzo por informar al mercado sobre los productos ofertados estará representado por las acciones de publicidad y promoción que se desarrollen en el área de influencia, tomando en cuenta que las motivaciones a crear estarán dirigidas a segmentos medios y altos bajos. Los esfuerzos de publicidad deberían estar canalizados por medios radiales con amplia audiencia en la zona, principalmente mayoristas. La publicidad deberá estar dirigida a informar de la existencia de un centro de comercialización de los productos del consorcio.

En el mediano plazo debe considerarse la televisión por su penetración en la audiencia del segmento objetivo; sin embargo, mientras no se posicione una marca y no se disponga de un buen nivel de capital de trabajo, debe usarse la radio.

La otra forma de promoción estará desarrollada por cinco vendedoras comisionistas, a través de las ventas por catálogo. Este instrumento de alta potencia en la fuerza de ventas debe probarse con insistencia, pues ha dado muy buenos resultados en la venta mayorista. Es más, para un mercado con alta influencia de la moda y una alta rotación de modelos, la mejor forma de promoción es la venta por catálogo. Visitas a las empresas mayoristas, haciendo conocer la existencia del consorcio y sus productos, apoyados de un catálogo actualizado de fotos de prendas y precios son de mucha utilidad en la introducción.

Finalmente, deberá impulsarse la imagen corporativa del consorcio como medio para cambiar el perfil negativo que pudiera tener el producto boliviano en esta parte del continente. Tal actividad se efectuará con apoyo de los organismos del Estado, difundiendo ferias y Ruedas de Negocios. El papel que juega la Agregaduría Comercial del Consulado Boliviano en Chile (dependiente de CEPROBOL), es determinante para el éxito de este proyecto, pues el nivel de contactos y la facilitación en toda la gestión será de beneficio para la consolidación de este proyecto.

3.3.5 Post venta

Otro de los elementos de marketing que debe aplicarse con insistencia, es el servicio postventa dirigido al consumidor final y al mayorista. La distancia física entre los productores y consumidores hace difícil la atención directa al cliente, y pueden producirse problemas por la sola falta de atención después de la venta. El desarrollo de esfuerzos a favor del cliente después de la venta, puede originar ventajas competitivas en el producto, que en muchos casos facilitan el posicionamiento en mercados difíciles. En este caso, servicios como la reposición de botones en el local de ventas (el botón, normalmente, expone la marca) o el reemplazo oportuno de productos con fallas, pueden apoyar enormemente a la consolidación de los mercados.

Concursos como la reposición con descuentos de las prendas más viejas por nuevas o la identificación de marcas y origen de las prendas, permitirá una buena comunicación con el mercado, y el consumidor seguirá percibiendo un buen servicio después de haber concretado la compra.

3.4 Organización e información

El éxito del proyecto puede estar centrado básicamente en la información que se establezca entre la administración del consorcio en las ciudades de origen y la central en Santiago; por esta razón, debe ponerse énfasis en la dotación de un soporte rápido y adecuado que permita facilitar el intercambio de información. La transmisión rápida de información y las imágenes de nuevos modelos, diseños, precios y pedidos, pueden ser determinantes para las empresas productoras en Bolivia; también lo serán la transmisión de las operaciones bancarias, comerciales y administrativas que aseguren el control de la gestión de la empresa. Esta actividad deberá ser enfrentada con la instalación de una comunicación Intranet y con un portal del consorcio que podrá estar en línea con la oficina en Bolivia. En Chile existen estos servicios a bajo costo, empresas como ENTEL Chile o CHILSAT, ofrecen esta comunicación en forma ágil y segura. Este deberá ser el medio de gestión y comunicación más importante en la conducción de un negocio que está separado por muchos kilómetros de distancia.

Por otro lado, la definición clara y precisa de las funciones que desarrollen los funcionarios del consorcio, ayudarán a la organización y ordenamiento de las actividades.

Las funciones del **gerente comercial** en Santiago podrían ser las siguientes:

- Actualizar y enviar información, a la central, sobre tendencias de la moda, catálogos, precios de la competencia, sugerencias del cliente (buzón), nuevos productos, y situación del mercado y de la economía chilena. La información completa de los clientes actuales y potenciales del centro debe ser prioritaria y actualizada diariamente.
- Dirigir y supervisar el trabajo de las vendedoras, desarrollando una ruta de visitas y evaluando los resultados diariamente.
- Realizar contactos y gestiones con el fin de lograr nuevos negocios para el consorcio.
- Diseñar y estructurar los esfuerzos publicitarios y promocionales.

Las funciones del **encargado** de coordinar el consorcio en las ciudades de origen serían las siguientes:

- Enviar el diseño de los nuevos productos por la página WEB, efectuar cotizaciones, administrar la empresa en su conjunto, compatibilizando el manejo financiero, productivo, de los recursos humanos y el comercial.
- Establecer y fijar los precios en coordinación con los asociados, actualizar y difundir la información técnica, fotos y otros mecanismos de promoción y presentación.

- Coordinar las relaciones con los asociados, asegurar la estandarización de la calidad y lograr un comportamiento sinérgico característico de este tipo de organizaciones, son otras acciones importantes que el encargado debe realizar.

En el Anexo se presenta un detalle del flujo de caja esperado a 12 meses (período en el que se consolidaría inicialmente el centro en Santiago), así como la estructura organizacional sugerida para el funcionamiento del consorcio.

4. EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS BOLIVIANAS DE CONFECCIÓN

El desarrollo de este programa ha considerado necesaria la selección previa de las empresas que cuenten con suficientes indicios de competitividad para exportar. Este procedimiento asegura en forma aceptable el éxito del programa y, además, no crea falsas expectativas en empresarios que aún tienen que recibir amplio apoyo en su gestión. Este proceso se inicia con la invitación pública a empresas, las que naturalmente expresan su interés en la incursión de nuevos mercados; también se efectúa la identificación de empresas a través de los gremios. Esta actividad ha sido realizada por CEPROBOL, por su alcance nacional y se preseleccionaron 27 empresas de las ciudades de La Paz, Cochabamba, El Alto y Oruro.

A este interés deben sumarse 21 pequeñas empresas productoras de “jeans”, poleras y camisas que calificaron en anterior proceso de selección en la ciudad de Santa Cruz.

Posteriormente, durante 14 días y con el apoyo de CEPROBOL, se efectuó la actividad señalada, visitando las distintas empresas de las ciudades señaladas.

La evaluación de competitividad se efectuó en base al modelo desarrollado para el efecto y que se adecua al tamaño y características de las PYMES. El modelo considera cinco variables que ponderan una calificación acumulada de 100 puntos y considera el manejo de técnicas de dirección, como las aptitudes del empresario o propietario para emprender este tipo de riesgos.

El modelo utilizado para determinar el grado de competitividad para exportar, se ha sustentado en la Técnica de la Entrevista en Planta, que contiene 79 preguntas relacionadas con las variables y elementos básicos de la gestión de la empresa. Este modelo, desarrollado por el autor, en base a la experiencia y características de la pequeña industria en Bolivia, permite la ponderación y cuantificación de los resultados de la entrevista y observación.

Para desarrollar el modelo, se describieron las siguientes variables relevantes, donde:

PE = Preparación estratégica

Ae = Acciones estratégicas

K = Peso ponderado asignado a la variable

Se tiene que:

$PE = f(\sum K Ae_i)$	$i = \text{de } 1 \text{ a } n$
-----------------------	---------------------------------

Las acciones estratégicas que describen el proceso son:

Ae1= Gestión e Información

Ae2= Administración Financiera

Ae3= Administración de la Producción

Ae4= Administración del Personal

Ae5= Administración Comercial

Esta función queda expresada como la región estratégica (variable dependiente); esta será una función de diversas acciones de gestión de toda la empresa. En la medida que las acciones estratégicas sean eficientes y distintas de 0, mayor será la posibilidad de tener una mejor preparación estratégica, otorgando a la empresa y al grupo de empresas un mayor grado de preparación estratégica para adecuarse a la globalización y a las posibilidades de tener éxito en la exportación.

Con el objeto de identificar el grado de preparación estratégica de las empresas del sector y de dar confidencialidad en el uso de la información, se han identificado las siguientes variables y sus códigos.

Código	Variables
G	Gestión Estratégica e información
F	Gestión en Finanzas
P	Gestión de Personal
C	Gestión de Comercialización
Pr	Gestión en Producción

Las variables consideradas en el modelo evalúan la gestión financiera, productiva, de recursos humanos y comercialización, con un peso relativo de 18 puntos cada una. La variable más importante en este modelo desarrollado para PYMES, está concentrado en las cualidades del propietario o gerente, para integrar todas las variables anteriores orientadas a la gestión estratégica de la empresa. (28 puntos)

Como ya se señaló, la modalidad del programa contempla la evaluación de las empresas en el grado de competitividad antes de iniciar acciones que estén dirigidas a desarrollar la asistencia técnica y la promoción de actividades de exportación. En este caso, CEPROBOL efectuó la preselección de los participantes en las ciudades de La Paz, El Alto, Oruro y Cochabamba. Las 27 empresas preseleccionadas por el Centro Promoción Bolivia estaban identificadas de la siguiente forma, en función al producto que fabricaban:

Producto	El Alto	La Paz	Cochabamba	Oruro	Total
Jeans	3	3	7	5	18
Camisas	0	0	1	0	1
Poleras	2	2	2	0	6
Chamarras	1	1	0	0	2
Total	6	6	9	5	27

Los resultados obtenidos de la evaluación del grado de preparación para desarrollar emprendimientos de exportación están resumidos en el Anexo 6, que reconoce la confidencialidad de la información de cada empresa, la que, sin embargo, ha sido presentada individualmente y por escrito a cada empresario con el fin de que pueda conocer sus fortalezas y debilidades en su intención de exportar. Es necesario destacar que la especialización de la producción de las confecciones en Bolivia está diferenciada entre el occidente y el oriente, La Paz, Oruro y El Alto, con ropa gruesa, fibras sintéticas y de camélidos; Santa Cruz y Cochabamba orientadas más a "jeans" y poleras de algodón y ropa casual que, de alguna manera, reflejan el uso intensivo requerido por las condiciones climáticas de su medio.

Las empresas participantes fueron las siguientes:

EMPRESAS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA

No.	NOMBRE	CIUDAD	PROPIETARIO	DIRECCION
1	A.M.T.	El Alto	Asociación Manufacturera de Textil	Av. 6 de Marzo calle 122 # 1001frente surt. Victoria
2	BIGMAG	Oruro	Masedonio Iquize	Petod # 450 yTomas Frias 2 C. Del zoo. Z. Agua de Castillo
3	BRENER JEANS	Cbba	Federico Canize Aldunate	Av. Suecia Pje6,#100, V/Sebastián Pagador, Frente FILLMAXI
4	CONAR CONFECCIONES	Cbba	Narciso Coria	C/ Rafael Bustillo y Miraflores # 60 frente Templo Mormón
5	CONFECCIONES LUMAR	La Paz	Marcial Rodríguez	C/Alfredo Tarifa #77, Z/Reg.Colorados
6	CONFECCIONES AGUILAR	La Paz	César Aguilar Tapia	C/Antonio Gallardo # 968. Z/Gran Poder/debajo Pte Avaroa
7	CORCEL	Cbba	Juan Pablo Aliss	Av. Uyuni # 1217 (Punte Muyurina frente de esc. de Sgto.)
8	CORP-WORK	Cbba	Armando Gandarillas & Oscar Pimto	Av. Circunvalación esq. San Carlos frente al Colegio Keru-Keru
9	FRAY SPORT	El Alto	Franz Flavio Llanque	Av. Viacha y Aav. Bolivia #17, Lado Agencia Bco Sol
10	FREMAR	Cbba	Freddy Fernández	Dionicio Bbadillo y Barranca# 933 Z/Valle Hermoso
11	GENUINE TOP LEATHER	Cbba,Oruro	Rosa María Foronda	km.10 1/2 Blanco Galindo, Dillman
12	GRUPO INDUSTRIAL CAMARA	Cbba	Jorge Camara Fuentes	Av. Independencia # 633 B/San Javier 1C. antes fac. Agro.
13	JEANS SPORT	La Paz	Ramiro Vásquez Gómez	C/ Nicolas Acosta # 635 z/ San Pedro
14	JULYO'S	Cbba	Julio Rodríguez Rodríguez	C/Obispo Anaya #260 Frente al Col. Ulises Hermosa Z/Calacala
15	LIMAC	La Paz	Julio Limachi Calizaya	Z/ El Tejar Entre Ríos y Mariscal de Zepita #842
16	LION'S	La Paz	Sergio Canales Cruz	z/ V. Victoria c/Virrey Toledo # 1693
17	MARCEL'S JEANS	Oruro	Marcos Choque	Velasco Galvarro #6852 Z/Cementerio al Sud
18	MEJILLONES	El Alto	Humberto Zanabria Choque	Av. Bolivia C/15 Villa Alemania, Iglesia Cuerpo de Cristo
19	PADSAL	Cbba	Francisco Padilla	Av. Víctor Ustari Km. 7 1/2 c/Quillacollo Clínica Remedios
20	ROMEY	Cbba	Ramiro Mamani Pérez	Saucari#143 b/Pagador, cerca Cancha "B" de futbol
21	THRILLER'S	Oruro	Víctor Cayo Saavedra	Pje 3 de Mayo #165(illampi y 1º. de Mayo) sur del Mercado Yungas
22	TITANIO CREACIONES MARISOL	El Alto	Henry Aguilar	V. Exaltación C/ 4 # 13 Av. Cívica
23	TRAILER JEANS	Oruro	Edwin Vargas Barrientos	Z/Sud c/ 12 de Octubre entre Av. Circunvalación y c/b
24	TRAILER	Oruro	Anselmo Magne	C/Presidente Montes #149 entre 12 Octubre y Yacuiba. Z/ Sud
25	UCHANI STILY	El Alto	Ramiro Uchani	Tejada Rectangular C/11 #1024
26	VAL & FAL	El Alto	Virginia Ajhuacho	Santiago 2do C/4 #1043
27	ZENOVA FASHION	La Paz	Roberto Vázques	z/Munaypata c/ Florida # 104 paradaMmini. 269

Después de la evaluación en planta, efectuada entre el 18 y el 29 de agosto del 2002, y tabulados los resultados de las 27 empresas, sólo 20 alcanzaron el puntaje mínimo para iniciar emprendimientos de exportación, de acuerdo a detalle siguiente:

EMPRESAS CALIFICADAS PARA EXPORTAR A CHILE

No.	NOMBRE	CIUDAD	PROPIETARIO
1	A.M.T.	El Alto	Asociación Manufacturera de Textil
2	BIGMAG	Oruro	Masedonio Iquize
3	CONAR CONFECCIONES	Cbba.	Narciso Coria
4	CONFECCIONES AGUILAR	La Paz	César Aguilar Tapia
5	CORCEL	Cbba.	Juan Pablo Aliss
6	CORP-WORK	Cbba.	Armando Gandarillas & Oscar Pinto
7	FREMAR	Cbba.	Freddy Fernández
8	GENUINE TOP LEATHER	Cbba, Oruro	Rosa María Foronda
9	GRUPO INDUSTRIAL CAMARA	Cbba.	Jorge Camara Fuentes
10	JEANS SPORT	La Paz	Ramiro Vásquez Gómez
11	JULYO'S	Cbba.	Julio Rodríguez Rodríguez
12	LION'S	La Paz	Sergio Canales Cruz
13	MARCEL'S JEANS	Oruro	Marcos Choque
14	PADSAL	Cbba.	Francisco Padilla
15	TITANIO CREACIONES MARISOL	El Alto	Henry Aguilar
16	TRAILER JEANS	Oruro	Edwin Vargas Barrientos
17	TRAILER (1)	Oruro	Anselmo Magne
18	UCHANI STILY	El Alto	Ramiro Uchani
19	VAL & FAL	El Alto	Virginia Ajhuacho
20	ZENOVA FASHION	La Paz	Roberto Vázques

Durante las visitas realizadas, en compañía de personeros de CEPROBOL, se pudo evidenciar, en la mayoría de las empresas, dificultades en su ubicación, pues la falta de elementos promocionales y la formalización de las fábricas impedía su fácil ubicación. Afortunadamente, y gracias al trabajo de maduración que desarrolló CEPROBOL, la tarea se facilitó y esta actividad se concretó.

Es muy importante aclarar que si bien la evaluación permite mostrar potencialidades de las empresas para exportar, la calificación está medida en términos de la individualidad empresarial y no califica el grado de asociatividad que éstas puedan mostrar para efectuar una acción en forma conjunta. Como ya se ha expresado al inicio, los proyectos de agrupación empresarial deben enfrentarse bajo una metodología específica, que con éxito se está experimentando en Chile con la pequeña empresa. Estos proyectos se refieren, más bien, a programas de integración social y dinámica de grupos que tienen una duración de, por lo menos, tres meses, y que permiten identificar grupos que psicosocialmente pueden participar de proyectos consorciables de exportación.

En la evaluación final se han obtenido los siguientes resultados, en términos de puntuación sobre 100.

Puntaje	Número de empresas
Menos de 50	6
50 a 59	7
60 a 69	7
70 a 79	3
80 a 89	3

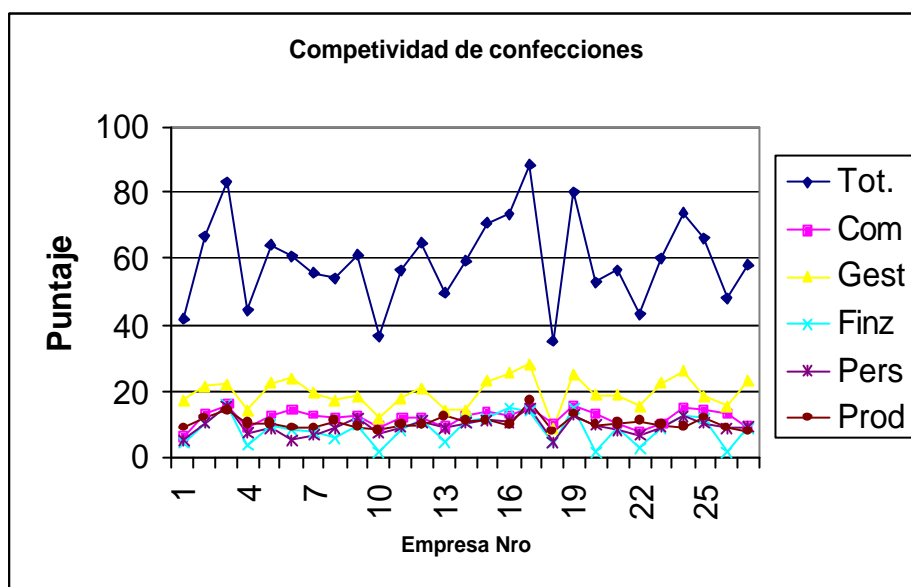
A pesar de la subjetividad del modelo, consideramos que los resultados reflejan adecuadamente la potencialidad de las empresas para enfrentar emprendimientos más exigentes de los que habitualmente desarrollan. En las cartas que se enviaron a las empresas, se les hizo conocer en detalle sus debilidades y fortalezas, así como su puntaje, con la siguiente recomendación:

- Menos de 50 puntos: “al momento de la evaluación, la empresa no se encuentra en condiciones de emprender esfuerzos de exportación, recomendando superar sus debilidades para no arriesgar recursos y esfuerzos”.
- Entre 51 y 75 puntos: “al momento de la evaluación, la empresa está en condiciones de iniciar esfuerzos de exportación, previa superación de las debilidades detectadas”.
- Desde 76 a 100 puntos: “la empresa está en condiciones inmediatas de efectuar emprendimientos de exportación”.

Las empresas que participaron en la presente evaluación mostraron distintos procesos de desarrollo y cambio empresarial; es el caso particular de las PYMES de El Alto, que han desarrollado un sistema de cooperación digno de emular; debemos esperar que pronto generen los resultados esperados. Sin embargo, persisten, en la gestión de los pequeños empresarios, limitaciones que deben ser superadas, pues, en algunos casos, se han constituido en paradigmas difíciles de cambiar y que, en ocasiones, se han arraigado en la cultura empresarial.

Las mayores limitaciones que, en general, enfrentan las empresas evaluadas, están centradas en la gestión financiera; principalmente, en el manejo de técnicas que le permitan al empresario obtener información económica fidedigna de su empresa para poder diagnosticar la situación que está atravesando. El desconocimiento de métodos adecuados de costeo se puede constituir en una limitación a la hora de negociar volúmenes importantes de exportación. La gestión en el manejo de los recursos humanos es otra de las variables que tiene evidentes limitaciones; en la mayoría de los casos, se identifica como la falta de comprensión de la potencialidad de disponer de trabajadores motivados y capacitados y, lo más importante, comprensión de los efectos de la crisis económica y social que vive Bolivia y el reconocimiento de las obligaciones sociales que tiene la empresa con el trabajador.

Sin embargo, mejora la puntuación en la gestión del proceso productivo; allí se encuentran las principales fortalezas de las empresas evaluadas. Con igual ponderación, el grupo de empresas mostró desarrollo y asimilación en la gestión de comercialización. Para sorpresa de muchos, la principal fortaleza que muestra el grupo de empresarios es la capacidad de emprendimiento e innovación. Elementos como la desconfianza, aversión al riesgo, introversión y otros que limitan la gestión integral de la empresa, no mostraron tener gran influencia en el comportamiento gerencial, percibiéndose, más bien, inclinación al desarrollo de actividades que no son fruto de la crisis económica que vive el país. A continuación, mostramos el gráfico en el que se evidencia el comportamiento de las variables evaluadas.



En general, el resultado de la evaluación muestra las condiciones que tenía este grupo de confeccionistas preseleccionados por CEPROBOL, que indicaban cualidades que habían sido tomadas en cuenta en su incorporación preliminar. Debemos esperar ahora que los organismos interesados, y particularmente el grupo de beneficiarios que desea incursionar en mercados más dinámicos, le den continuidad a esta misión que ha emprendido visionariamente la ALADI.

Es indudable que la variedad de combinaciones que se dan en los elementos evaluados en cada empresario, no permiten una generalización de sus posibilidades, más bien, se constituyen en una pauta general que compensa debilidades con fortalezas, de las que se debe buscar eliminar las debilidades y potenciar las fortalezas.

ANEXOS

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

ANEXO 1
ESTRUCTURA DE COSTOS DEL CONSORCIO

ESTRUCTURA DE COSTOS PARA EL CONSORCIO

INVERSIONES Y COSTOS SALON DE EXPOSICION SANTIAGO

a) INVERSION EN SANTIAGO	
FIJA	\$US
MUEBLES	2.250
COMPUTADOR + SCANER	950
MANIQUIES	700
DECORADO	800
PAGINA WEB	400
SUB TOTAL	5.100
TRANSITORIA	
INSTALACION COMUNICAC.	120
CONSTITUCION Y OTROS	980
TOTAL INVERSION	6.200
DEPRECIACION MENSUAL	172
36 meses	

b) COSTOS OPERATIVOS SANTIAGO	
	\$US MES
ALQUILER OFICINA	1500
COMUNICACIONES	300
LIMPIEZA	100
PUBLICIDAD RADIO	500
CATALOGOS	500
SUELDOS FIJOS	
ADMINISTRAD.	800
IMPTOS Y PATENTES	200
GASTOS VARIOS	250
TOTAL MES	4.150

c) COSTOS VARIABLES SOBRE VENTAS SANTIAGO						
	Forma Pago					
COMISION SOBRE VENTAS						
REPRES.Y VENDEDORAS	4% S/vtas CIF					
SOPORTE ECONOMICO POR INICIO (4 MESES)						
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	
Comision fija	1500	1000	700	400	0	
d) COMPOSICION DE UN CAMION TIPO (22 TM) (*)						
	Cantidad	%ocup.	Prec.CIF	valor Cif	Prec. FOB	valor FOB
JEANS	13.200	60%	8,19	108.108	6,72	88.704
POLERAS	11.250	25%	6,11	68.689	5,04	56.700
CAMISAS	6.750	15%	10,12	68.316	7,84	52.920
Total		100%		245.113		198.324

(*) Para efectos de simulacion, se ha compuesto un equipo de transporte que seria exportado a Chile, con 60% de jeans, 25% de Poleras y 15% de camisas

ANEXO 2

PRESUPUESTO DE CAJA MENSUAL DEL CONSORCIO

PRESUPUESTO DE CAJA PARA 12 MESES DE ACTIVIDAD DEL CONSORCIO

DOLARES AMERICANOS

		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
VENTAS CIF ESTIMADAS													
CAMIONES AL MES(**) % camion		0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	2	2	2	2
VALOR CIFCENTRO SANTIAGO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4% COMISION VENTAS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD EMPRESAS 10% FOB		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INGRESOS DEL CONSORCIO													
	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
APORTE SOCIOS CAP.OPERATIVO	10000												
APORTE SOCIOS INVERSIONES	5000												
APORTE CONSORCIO FOB 2%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
APORTE CONSORCIO CIF 7%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	15000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EGRESOS DEL CONSORCIO													
SANTA CRUZ													
GERENTE		1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
ASISTENTE TECNICO		700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
GASTOS OFICINA					1000	1000	1500	1500	1500	1500	2000	2000	2000
SUBTOTAL		1700	1700	1700	2700	2700	3200	3200	3200	3200	3700	3700	3700
SANTIAGO													
COSTOS OPERATIVOS CENTRAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REPOSICION ACTIVOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SOPORTE PERSONAL VTAS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COMISION POR VENTAS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INVERSION													
SUBTOTAL	0												
TOTAL DE EGRESOS		0	1700	1700	1700	2700	2700	3200	3200	3200	3700	3700	3700
SALDO MENSUAL		15000	-1700	-1700	-1700	-2700	-2700	-3200	-3200	-3200	-3700	-3700	-3700
SALDO ACUMULADO		15000	13300	11600	9900	7200	4500	1300	-1900	-5100	-8300	-12000	-15700

(**) Al inicio se ha estimado un viaje cada dos meses de un camion tipo (carga compuesta)

ANEXO 3

TABLAS LOGÍSTICAS DE EXPORTACIÓN POR PRODUCTO Y CIUDAD DE ORIGEN

ALADI - CON APLICACIÓN ACE 32							1
TABLA DE EVALUACION LOGISTICA DE EXPORTACION							JEANS
fecha:							
DATOS GENERALES						Tipo Cambio	7,3
Empresa:	COCOCRUZ		NombreProd.:				
RUC:			NombreClient.:	CENTRO SANTIAGO			
Direccion:	CADEX STA CRUZ		Marca:	COCOCRUZ			
Fono/Fax	362030		NADALISA				
Representant:	Lic. Osvaldo Barriga		NANDINA	6204,62,00			
CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO							
Unidad:	JEANS	Unidad Logis.	camion 25 tm	22000			
Peso Bruto Kg	1	Color:	azul				
Tara:	0	Empaque:	bulto 4 doc				
Peso NetoKg	1	Envase:	bolsa plastica				
Dimensiones:	0.57*0.35*0.15 L*A*Al	Prc. FOB Und:	6,72	FOB			
CARACTERISTICAS DE LA EXPORTACION:							
Lugar origen:	Santa Cruz		Comprador:	CENTRO SANTIAGO			
Lugar destino:	Santiago		Direccion:	Calle Patronato 546			
Transbordo:	ninguno		Fono Fax	2525255			
Cantidad tot:			INCOTERMS	CIF Almacen			
Preferencias:	ACE-32	100%	Arancel import	0%			
CALCULO DE LA TABLA							
Concepto		%	valor x unid	Unidades	Costo \$US	%	Tiempo ds
Costo FOB-Almacen			6,72	22000,00	147840,00		0
	6,72*22000				147840,00	100%	
Embalaje			0,01	22000,00	188,36		1
	Bs2/48*22000/tc						
Carguio			600,00	22000,00	82,19		0,5
	Bs 600/tc				147922,19	100%	
Descarguio a Transporte			0,00	0,00	0,00		
Flete 1: Camion desde_:	Santa Cruz		2600,00	2600,00	2600,00		3
tramo:	Cochabba		2300,00				
	Bolivia-Stgo		2000,00		150522,19	102%	
Seguro		1%			1505,22		
	todo riesgo	C&F			152027,41	103%	
Flete 2: FFCC Camion			0,00				
tramo:					152027,41	103%	
Agencia Aduana	\$us				295,68		
	0,2% FOB				152323,09	103%	
Gastos Bancarios LC/Cobran		0,3%			456,97		
					152780,06	103%	
DERECHOS Y ARANCELES							
Arancel y Preferencias	Liberado		6,72		0,00		2
	ACE-32	0%	0,00		152780,06	103%	
IVA		18%		152780,06	27500,41		
					180280,47	122%	
otros imptos			0,00	180280,47	0,00		
					180280,47	122%	
otros gastos Descarguio			0,00	180280,47	200,00		1
					180480,47	122%	
VALOR CIFALMACEN					180480,47		
RELACION FOB-DESTINO					1,22		7,5
COSTO UNITARIO DESTINO SANTIAGO ORIGEN SANTA CRUZ					8,20		
COSTO UNITARIO DESTINO SANTIAGO ORIGEN COCHABAMBA					8,19		
COSTO UNITARIO DESTINO SANTIAGO ORIGEN LA PAZ					8,18		

TABLA DE EVALUACION LOGISTICA DE EXPORTACION

POLERAS

fecha:

DATOS GENERALES		Tipo Cambio		7,3		
Empresa:	COCOCRUZ	NombreProd.:				
RUC:		NombreClient.:	CENTRO SANTIAGO			
Direccion:	CADEX STA CRUZ	Marca:	COCOCRUZ			
Fono/Fax	362030	NADALISA				
Representant:	Lic. Osvaldo Barriga	NANDINA	6204,62,00			
CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO						
Unidad:	Poleras	Unidad Logis.	camion 25 tm	45000		
Peso Bruto Kg	0,45	Color:	azul			
Tara:	0	Empaque:	bulto 8 doc			
Peso NetoKg	0,45	Envase:	bolsa plastica			
Dimenciones:	0.57*0.35*L*A*Al	Prc. FOB Und:	5,04	FOB		
CARACTERISTICAS DE LA EXPORTACION:						
Lugar origen:	Santa Cruz	Comprador:	CENTRO SANTIAGO			
Lugar destino:	Santiago	Direccion:	Calle Patronato 546			
Transbordo:	ninguno	Fono Fax	2525255			
Cantidad tot:		INCOTERMS	CIF Almacen			
Preferencias:	ACE-32 100%	Arancel import	0%			
CALCULO DE LA TABLA						
Concepto	%	valor x unid.	Unidades	Costo \$US	%	Tiempo ds
Costo FOB-Almacen		5,04	45000,00	226800,00		0
5,04*45000				226800,00	100%	
Embalaje		0,01	45000,00	385,27		1
Bs2/96*45000/tc						
Carguio		600,00	45000,00	82,19		0,5
Bs 600/tc				226882,19	100%	
Descarguio a Transporte		0,00	0,00	0,00		
0						
Flete 1: FFCC Camion	Santa Cruz	2600,00	2600,00	2600,00		3
tramo:	Cochabba	2300,00				
Bolivia-Stgo	La Paz	2000,00		229482,19	101%	
Seguro	1%			2294,82		
todo riesgo	C&F			231777,01	102%	
Flete 2: FFCC Camion		0,00				
tramo:				231777,01	102%	
Agencia Aduana	\$us			453,60		
0,2%				232230,61	102%	
Gastos Bancarios LC/Cobran	0,3%			696,69		
				232927,31	103%	
DERECHOS Y ARANCELES						
Arancel y Preferencias	sobre	5,04		0,00		2
ACE-32	0%	0,00		232927,31	103%	
IVA	18%		232927,31	41926,91		
				274854,22	121%	
otros imptos			232927,31	0,00		
				274854,22	121%	
otros gastos	Descarguio		274854,22	200,00		1
				275054,22	121%	
VALOR CIFALMACEN				275054,22		
RELACION FOB-DESTINO				1,21		7,5
COSTO UNITARIO DESTINO				6,11		
COSTO UNITARIO DESTINO SANTIAGO ORIGEN COCHABAMBA				6,11		
COSTO UNITARIO DESTINO SANTIAGO ORIGEN LA PAZ				6,10		

TABLA DE EVALUACION LOGISTICA DE EXPORTACION

CAMISAS

fecha:

POLIESTER

DATOS GENERALES		Tipo Cambio	7,3
Empresa:	COCOCRUZ	NombreProd.:	
RUC:		NombreClient:	CENTRO SANTIAGO
Direccion:	CADEX STA CRUZ	Marca:	COCOCRUZ
Fono/Fax	362030	NADALISA	
Representant:	Lic. Osvaldo Barriga	NANDINA	6204,62,00

CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO

Unidad:	JEANS	Unidad Logis. camion 25 tm	40000
Peso Bruto Kg	1	Color:	azul
Tara:	0	Empaque:	bulto 8 doc
Peso NetoKg	1	Envase:	bolsa plastica
Dimensiones:	0.57*0.35*0.15 L*A*Al	Prc. FOB Und:	7,84 FOB

CARACTERISTICAS DE LA EXPORTACION:

Lugar origen:	Santa Cruz	Comprador:	CENTRO SANTIAGO
Lugar destino:	Santiago	Direccion:	Calle Patronato 546
Transbordo:	ninguno	Fono Fax	2525255
Cantidad tot:	90000	INCOTERMS	CIF Almacen
Preferencias:		Arancel import	7%

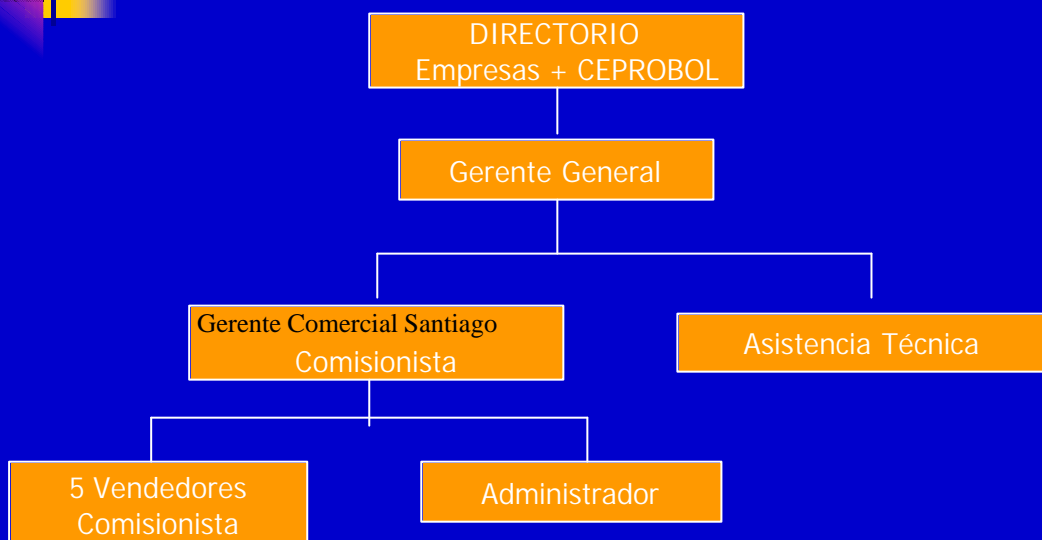
CALCULO DE LA TABLA

Concepto	%	valor x unid.	Unidades	Costo \$US	%	Tiempo ds
Costo FOB-Almacen 7,84*45000		7,84	40000,00	313600,00		0
				313600,00	100%	
Embalaje Bs2/96*40000/tc		0,01	40000,00	342,47		1
Carguio Bs 600/tc		600,00	40000,00	82,19		0,5
				313682,19	100%	
Descarguio a Transporte		0,00	0,00	0,00		
Flete 1: FFCC Camion tramo: Bolivia-Stgo	Santa Cruz Cochabba La Paz	2600,00 2300,00 2000,00	2600,00	2600,00		3
Seguro todo riesgo	1% C&F			3162,82		
				319445,01	102%	
Flete 2: FFCC Camion tramo:		0,00				
				319445,01	102%	
Agencia Aduana \$us 0,2%				627,20		
				320072,21	102%	
Gastos Bancarios LC/Cobran	0,3%			960,22		
				321032,43	102%	
DERECHOS Y ARANCELES						
Arancel y Preferencias ARANCEL COMUN	sobre 7%	7,91 0,55		22134,00 343166,43		2
IVA	18%		343166,43	61769,96		
				404936,39	129%	
IVA Importaciones			343166,43	0,00		
				404936,39	129%	
otros gastos Descarguio				200,00		
				405136,39	129%	1
VALOR CIFALMACEN				405136,39		
RELACION FOB-DESTINO				1,29		7,5
COSTO UNITARIO DESTINO				10,13		
COSTO UNITARIO DESTINO SANTIAGO ORIGEN COCHABAMBA				10,12		
COSTO UNITARIO DESTINO SANTIAGO ORIGEN LA PAZ				10,11		

ALADI - CON APLICACIÓN ACE 32								
TABLA DE EVALUACION LOGISTICA DE EXPORTACION						CAMISAS		
fecha:						ALGODÓN		
DATOS GENERALES							Tipo Cambio	7,3
Empresa:	COCOCRUZ			NombreProd.:				
RUC:				NombreClient.:	CENTRO SANTIAGO			
Direccion:	CADEX STA CRUZ			Marca:	COCOCRUZ			
Fono/Fax	362030			NADALISA				
Representant:	Lic. Osvaldo Barriga			NANDINA	6204,62,00			
CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO								
Unidad:	JEANS			Unidad Logis.	camion 25 tm	40000		
Peso Bruto Kg	1			Color:	azul			
Tara:	0			Empaque:	bulto 8 doc			
Peso NetoKg	1			Envase:	bolsa plastica			
Dimensiones:	0.57*0.35*0.15 L*A*Al			Prc. FOB Und:	7,84	FOB		
CARACTERISTICAS DE LA EXPORTACION:								
Lugar origen:	Santa Cruz			Comprador:	CENTRO SANTIAGO			
Lugar destino:	Santiago			Direccion:	Calle Patronato 546			
Transbordo:	ninguno			Fono Fax	2525255			
Cantidad tot:	90000			INCOTERMS	CIF Almacen			
Preferencias:				Arancel import	7%			
CALCULO DE LA TABLA								
Concepto		%	valor x unid.	Unidades	Costo \$US	%	Tiempo ds	
Costo FOB-Almacen			7,84	40000,00	313600,00		0	
	7,84*45000				313600,00	100%		
Embalaje			0,01	40000,00	342,47		1	
	Bs2/96*40000/tc							
Carguio	Bs 600/tc		600,00	40000,00	82,19		0,5	
					313682,19	100%		
Descarguio a Transporte			0,00	0,00	0,00			
Flete 1:	FFCC Camion	Santa Cruz	2600,00	2600,00	2600,00		3	
tramo:		Cochabba	2300,00					
		Bolivia-Stgo	2000,00		316282,19	101%		
Seguro		1%			3162,82			
	todo riesgo	C&F			319445,01	102%		
Flete 2:	FFCC Camion		0,00					
tramo:					319445,01	102%		
Agencia Adu	\$us				627,20			
	0,2%				320072,21	102%		
Gastos Bancarios LC/Cobran		0,3%			960,22			
					321032,43	102%		
DERECHOS Y ARANCELES								
Arancel y Preferencias	sobre		7,91		0,00		2	
	ARANCEL COMUN		0,00		321032,43	102%		
IVA		18%		321032,43	57785,84			
					378818,27	121%		
IVA Importaciones				321032,43	0,00			
					378818,27	121%		
otros gastos	Descarguio				200,00			
					379018,27	121%	1	
VALOR CIFALMACEN					379018,27			
RELACION FOB-DESTINO					1,21		7,5	
COSTO UNITARIO DESTINO					9,48			
COSTO UNITARIO DESTINO SANTIAGO ORIGEN COCHABAMBA					9,47			
COSTO UNITARIO DESTINO SANTIAGO ORIGEN LA PAZ					9,46			

ANEXO 4
ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL CONSORCIO

Estructura del consorcio



ANEXO 5
DIRECCIONES DE INTERÉS

DIRECCIONES DE INTERES Y CONTACTOS CON IMPORTADORES EN CHILE

NOMBRE	FABRICAS DE JEANS y POLOS DIRECCION	FONO
TEXT.IMALTEX LTDA	PINTO 562	7356163
JEANSMP.COM.CL	AV.MATTE 1862, QUINTA NORMAL	7759833
MACHAZA		3755837
EL AGUILA		4442500
THE JEANS COMPANY		3693200
MANUFACTURAS BARBADOS		7471540
ELLUS	SANTOS DUMONT 560 (RECOLETA)	4214400
CUNNING	PEDRO ORELLANA 1437	5556368
FOSTER	SAN IGNACIO 700	738500
LEE (FV CHILE)	LINCOYAN 9811	3678300
LEVIS	ZAÑARTU 1606	3693200
SOVIET	JUAN ELIAS 1701 (RECOLETA)	6225170
ROBERT LEWIS	PATRONATO 431	7354853
VANKS	MALL CENTRO	5251846
ONE WORLD	BUENOS AIRES 478	773829
THUMB" SUP	RIO DE JANEIRO 342	7370614
MISSOURI	SANTA FILOMENA 424	7353109
ARIZONA	EUSEVIO LILLO 521 OF.404	7355586
BB2	SAN IGNACIO 201(MALL LAS CONDES)	7471540
CALVIN KLEIN	AV.VICUÑA MACKENA 1314	5566049
CAMARA DE COMERCIO ANTOF.	LATORRE 2580,OF.21	225175
INSTITUTO TEXTIL (INTECH)	EDIF.SOFOFA 5TO PISO TORRE DE LAS INDUSTRIAS	
TUTELA (TELA)	AV. INDEPENDENCIA	7775048

Confecciones Ferouch Ltda.

camisas y poleras

Ventas / Marketing / Publicidad José Zúñiga Baldobino

Gerencia General Abraham Alamo Yagnam

Gerencia General Carmen Gloria Carmen Gloria Latrach

Informacion de Contacto: Tax ID: 86708800-8

Telefono: (56) - 2 - 4433655 Direccion: Avda. Perú 733 - Recoleta

SANTIAGO - CHILE

Fax: (56) - 2 - 7379729

URL www.ferouch.cl

Distribuidora de Confecciones M. S. Ltda.

Gerencia General Ignacio Ovalle Santa Cruz

pantalones y poleras

Informacion de Contacto: Tax ID: 78250610-2

Telefono: (56) - 2 - 2456891 Direccion: Alonso de Cordova 4098 - Vitacura

Santiago - CHILE

Fax: (56) - 2 - 2456894

Distribuidora de Confecciones M. S. Ltda.

poleras y pantalones

Gerencia General Ignacio Ovalle Santa Cruz

Don Algodon

Informacion de Contacto: Tax ID: 78250610-2

Telefono: (56) - 2 - 2456891 Direccion: Alonso de Cordova 4098 - Vitacura

Santiago - CHILE

Fax: (56) - 2 - 2456894

Falabella

camisas, poleras, pantalones y parkas

Gerencia General Pablo Pablo Turner

Gerencia General Reinaldo Reinaldo Solari

Ventas / Marketing / Publicidad Agustin Agustin Solari

Manufactura / Producción / Operaciones Rodrigo Rodrigo Lopez

Informacion de Contacto: Tax ID: 90749000-9

Telefono: (56) - 2 - 3802000 Direccion: Rosas 1665 - Santiago

SANTIAGO - CHILE

Fax: (56) - 2 - 3802077

URL www.falabella.com

Distribuidora San Antonio Ltda.

poleras y pantalones

Gerencia General Antonio Sánchez Sánchez <sanantonio@entelchile.net>

Top 10 de exportaciones: (US\$'000s)

Informacion de Contacto: Tax ID: 78881770-3

Telefono: (56) - 2 - 6822137 Direccion: Maipú 17 - Santiago

Santiago - CHILE

Fax: (56) - 2 - 6822138

Confecciones Sauer S.A.

pantalones mujer

Ventas / Marketing / Publicidad Alberto Alberto Sauer R. <sauergerencia@entelchile.net>

Gerencia General Norberto Norberto Sauer

Administración y Finanzas Ariel Ariel Sauer

Informacion de Contacto: Tax ID: 96547140-5

Telefono: (56) - 2 - 6987739 Direccion: San Pablo 1860 - Santiago

SANTIAGO - CHILE

Fax: (56) - 2 - 6728890

Ripley

Gerencia General Alberto Alberto Calderon

Administración y Finanzas Eduardo Eduardo Spollansky

Manufactura / Producción / Operaciones Eduardo Arenas P.

Gerencia General Lazaro Lazaro Calderon

Ventas / Marketing / Publicidad Andres Andres Calderon

Gerencia General Pedro Pedro Peña <ppeña@ripley.cl>

Informacion de Contacto: Tax ID: 83382700-6

Telefono: (56) - 2 - 6941021 Direccion: Huérfanos 979 - Santiago

SANTIAGO - CHILE

Fax: (56) - 2 - 6941006

URL www.ripley.cl

Comercial Maui And Son S.A.

Poleras y camisas

Adquisiciones Alejandro Jaliliye

Informacion de Contacto: Tax ID: 96555510-2

Telefono: (56) - 2 - 7378123 Direccion: Antonia Lopez de Bello 114 - Recoleta

Santiago - CHILE

Dickies Chile

Poleras y camisas
Administración y Finanzas Verónica Adasme Villar
Gerencia General Gustavo Yong Matcovich
Adasme Villar, Verónica Mireya
Información de Contacto: Tax ID: 9104319-K
Teléfono: (56) - 2 - 7321159 Dirección: Antonia López de Bello 181-A - Recoleta
Santiago - CHILE
Fax: (56) - 2 - 7323715
URL www.dickies.com

ADIDAS CHILE LTDA.

poleras(T-shirt) y parkas
Gerencia General FERNANDO FERNANDO BASUALDO
Tecnología de la Información CRISTIAN CRISTIAN RIVERA <adidchile@entelchile.net>
Teléfono: (56) - 2 - 4313800 Dirección: AVDA LAS CONDES 13033 - LAS CONDES
SANTIAGO - CHILE
Fax: (56) - 2 - 4313860
URL www.adidas.com

Almacenes París Comercial S.A.

Pantalones, polera, camisa y parkas
Gerencia General José Miguel Galmez Puig
Ventas / Marketing / Publicidad José María De Gonzalo Gamir <jdgonza@almacenes-paris.cl>
Ventas / Marketing / Publicidad Andrés Hidalgo
Administración y Finanzas Harald Weinreich
Información de Contacto: Tax ID: 81201000-K
Teléfono: (56) - 2 - 2333302 Dirección
Coyancura 2270 - Providencia
Santiago - CHILE
Fax: (56) - 2 - 3367187
URL www.almacenes-paris.cl

Comercial A.P.S. Ltda.

Pantalones, poleras y camisas
Gerencia General Felipe Felipe Bertin <felipebertin@entelchile.net>
Información de Contacto: Tax ID: 78003230-8
Teléfono: (56) - 2 - 7787812 Dirección: Av. Lib. B. O'higgins 4703 - Estación Central
SANTIAGO - CHILE
Fax: (56) - 2 - 7787815
URL www.savillerow.cl

Camisas Kotting

Camisas y pantalones
Gerencia General Sergio Sergio Hasbun Hasbun <shasbun@entelchile.net>
Ventas / Marketing / Publicidad Lorena Lorena Alegría C. <lalegría@entelchile.net>
Información de Contacto: Tax ID: 78848870-K
Teléfono: (56) - 2 - 7322820 Dirección: Dominica 367 - Recoleta
SANTIAGO - CHILE
Fax: (56) - 2 - 7322817

Ankor Ltda.

Pantalones, poleras y camisas
Gerencia General Claudio Uriarte
Teléfono: (56) - 2 - 6990629 Dirección: Santo Domingo 1249 - Santiago
Fax: (56) - 2 - 6965372
Santiago - CHILE

Importadora Macy's

Alarcón Ltda.
poleras, camisas
Información de Contacto: Tax ID: 79584760-K
Teléfono: (56) - 45 - 215717 Dirección: Barros Arana 172
Temuco - CHILE
Gerencia General Patricia Alarcón Velasco
Fax: (56) - 45 - 237941

Cienaga

Pantalones y parkas
Comercial 87 S.A.
Gerencia General Adolfo Adolfo Gelerstein <com87@entelchile.net>
Información de Contacto: Tax ID: 96614580-3
Teléfono: (56) - 2 - 6836543 Dirección: Exposición 1166 - Estación Central
SANTIAGO - CHILE
Fax: (56) - 2 - 6837667
URL www.comercial87.com

Camisas prisma

anania y cía. Ltda., issa Tax Id : 83076500-K
san diego 271
santiago - santiago
(56-2) 6992432
<http://www.camisasprisma.cl>

Camisas Vandine

vandine s.a.i.c. Tax Id : 96506350-1
san alfonso 145
santiago - santiago
(56-2) 6893289 (56-2) 6895879
<http://www.vandine.cl>

Camisas Luis Pozo

pozo gonzalez, luis Tax Id : 6471593-3
valentin letelier 1376 Of. 33
santiago - santiago
(56-2) 6962698 (56-2) 6962698

Camisas Manhattan

sociedad comercializadora vicuña mackenna ltda.
ñuble 1140
santiago - santiago
(56-2) 5518419

Camisas National S.C.I. Ltda.

san diego 1897
santiago - santiago
(56-2) 5561054 (56-2) 5561054

Sangiovanni

industrias textiles jose ananias y cía. Ltda. Tax Id : 814158
antonia lopez de bello 280
recoleta - santiago
(56-2) 7776580 (56-2) 7372898
(56) -
chile

Parada 111

jeans
comercial jerez hnos. y cía. Ltda. Tax Id : 79566170-0
dardignac 160
recoleta - santiago
(56-2) 7379687 (56-2) 7777277 (56-2) 7776799
chile

Vanks Chile s.a.

confecciones sao paulo ltda. Tax Id : 89200200-2
esmeralda 6876
santiago - santiago
(56-2) 5252455 (56-2) 5261015 (56-2) 5251846
(56) -
chile

Dijon**CAMISAS**

Gerencia General Enrique Ventura
Ventas / Marketing / Publicidad Isaac Wurman Schapiro
Fabrica de Confecciones Ronitex S.A.
Informacion de Contacto: Tax ID: 92517000-3
Telefono: (56) - 2 - 6239996 Direccion: Santa Marta de Huechuraba 6251 - Huechuraba
Santiago - CHILE
Fax: (56) - 2 - 6236219

Machasa

Fono 3775837-5553728
E-mail: Chilnet.cl/machasa

BB2

San Ignacio 201
fono 7471540
Mall Alto Las condes
Av. Kenedy 9001, loc. 3045

Calvin Klein

Av. Vicuña Makena 1414
fono 5566049

Soviet

Juan Elias 171 (Recoleta)
Fono 6225170

Wangler (VF Chile)

Ahumada 83, loc. 112
Fono 3678300

Levis

Zañartu 1606
Fono 3693200

Robert Lewis

confecciones textiles el aguila Ltda. Tax Id : 81840000-4
gamero 2085
independencia - santiago
(56-2) 4442500
<http://www.robertlewis.cl>

Jeans Barbados

manufacturas barbados Ltda. Tax Id : 78073720-4
san ignacio 201
quilicura - santiago
(56-2) 74715 (56-2) 7471541
<http://www.barbados.cl>

Ellus

Santos Dumont 560 (Recoleta)
Fono 4214400

Cunning

Pedro Orellana 1437
Fono 5556308

Foster

San Ignacio 700
fono 738500

ANEXOS

EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD

ANEXO 6

CUADRO RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE 27 EMPRESAS BOLIVIANAS

ANEXO 7

FORMULARIO DE LA FICHA DE DIAGNÓSTICO

FICHA DE DIAGNOSTICO

DATOS GENERALES.-

Nombre del propietario: _____	Profesión _____
Estado civil _____	N° de Hijos _____
Nombre de la empresa _____	N° de RUC _____
Dirección _____	UV. _____ Mz _____
Teléfonos _____	E-mail o Casilla Postal _____

DATOS DE PRODUCCION

N° y Tipo de Máquina	Marca	Antigüedad	Rendi/Hora	Observaciones
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

Capacidad de producción por mes _____

Hrs de trabajo por día _____

Ausentismo _____

Sistema Produccion serie o pedido _____

Asistencia Técnica

De quién _____ Cada cuanto tiempo _____

Mantenimiento. Preventivo _____ Correctivo _____

Plano de Planta y Disposición (Dibujar) _____

Control de Calidad: Quién _____ Cómo _____

Productos Estandarizados o moldeados. _____

Cuenta con programa de Producción _____

Infraestructura: Mts 2 espacio produccion _____

Tipo de Edificacion: TingladoParedes.....Piso.....

Tipo conexión electrica: _____

Sistema Iluminacion: _____ Extinguidores _____

Limpieza y orden: Excelente.....Buena.....Regular.....MalaPesima.....

Materia Prima

Tipos de madera _____ _____ _____ _____	Proveedores (Locales/Nacionales) _____ _____ _____ _____
Repuestos _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____
Otros insumos _____ _____ _____	_____ _____ _____
¿La edificación es suficiente para la producción y almacenaje? _____	

DATOS DE FINANZAS

Cómo calcula costos por Mueble: _____
Cuenta con Balance General y Estado de Resultados. (Manual o Computarizado). _____
Lleva contabilidad fiscal o interna _____
Cuenta con Contador Interno. _____ Externo _____
Monto del Capital Total _____
Monto del Capital de Trabajo.- _____ Capital para la Exportación _____
Cuenta con Créditos de Proveedores _____
Bajo que garantías y cuales.- _____
Realiza Presupuesto. (Si o no) _____
Sabe cuanto son sus Gastos Fijos.- \$us/mes _____
Cuenta con Socios, cual su participación.- _____ _____

Datos de Recursos Humanos

	Hombres	Mujeres	Total
N° de Trabajadores operarios permanentes.-	_____	_____	_____
N° de trabajadores operarios Eventuales.-	_____	_____	_____
N° de Trabajadores Administrativos.-	_____	_____	_____
Formación del personal			
<input type="checkbox"/> Analfabetos	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Educación Básica	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Técnicos	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Profesionales	_____	_____	_____
Capacitación de Operarios. En que _____ Cuando _____			
Capacitación de Administrativos En que _____ Cuando _____			
Estructura Organizacional			
Organigrama _____			
N° de Trabajadores por Unidad (División, departamentos, etc.) _____			
Manual de Funciones _____			
Asistencia. (Control diario) _____			
Remuneración al Personal			
➤ Indicar salarios medios por categoría _____			
Gerentes y propietarios			
Contador			
Jefe de Produccion			
Ayudante carpintero			
Obligaciones Sociales			
Seguro social _____ Seguro Médico _____ Bonos de Ley _____ Aportes _____			
Rotación de Personal (Por antigüedad en años) _____			
Edad promedio del Personal _____			
Políticas del Personal.- (En asistencia, disciplina, ascensos, etc.) _____			
Cuenta con Planilla de Salarios _____			

DATOS DE COMERCIALIZACION

Tipos de producto que vende _____		
Experiencia en el mercado años _____		
Canales de Comercialización. (Local , nacional, extranjero) _____		
Análisis de Precios. (Fijación) _____		
Presentación del Producto.-		
➤ Marca _____		
□ Envases _____		
➤ Embalaje _____		
Promoción y publicidad		
➤ Catálogos _____		
➤ Fotos _____		
➤ Radio y Televisión _____		
➤ Eventos de exposicion _____		
Fuerzas de Venta		
Nº de vendedores	Por Mayor	Al Detalle
Realiza estudios de Mercado		
Tiene información de la competencia		Como
Quién es su Competidor Local.	Nal.	Extranjero
Cuenta con información de la Moda.		
Como	_____	
donde	_____	
cuando	_____	
¿Quién utiliza los productos, hay consumidores potenciales? _____		
Indicar el precio de venta del producto, que rige en el mercado		
➤ Exportación _____		
➤ Consumo interno _____		
Propio.	Competencia	_____
Hay desarrollo de Diseño en la Empresa. _____ Como		
Cuenta con Programación de venta _____		
