

***Identificación de potenciales alianzas  
estratégicas entre empresarios del  
Sector Textil-Confecciones de  
Bolivia y Uruguay***

***Departamento de Promoción Económica  
Publicación No. 07/04***



***La Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), presenta el informe del proyecto: "Identificación de potenciales alianzas estratégicas entre empresarios del Sector Textil-Confecciones de Bolivia y Uruguay", preparado por el Econ. Juan Sánchez Loppacher.***

***El proyecto fue realizado de acuerdo al Programa de Actividades de la Secretaría General de la ALADI para el año 2003, en el marco del Sistema de Apoyo a los Países de Menor Desarrollo Económico Relativo, con el apoyo financiero del Fondo Pérez-Guerrero del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).***

***Montevideo, setiembre de 2004.***



## ÍNDICE

	<b>Página</b>
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. OBJETIVOS .....	7
3. ANTECEDENTES .....	7
4. METODOLOGÍA UTILIZADA .....	9
5. EMPRESAS CONSULTADAS .....	10
6. RESULTADOS OBTENIDOS .....	12
6.1 Análisis detallado .....	12
6.2 Análisis global .....	16
7. CONCLUSIONES .....	17
8. RECOMENDACIONES .....	18
ANEXOS .....	21
ANEXO I – EMPRESAS Y CONTACTOS EMPRESARIALES .....	23
ANEXO II – CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS ENCUESTADAS .....	25
ANEXO III – RESPUESTAS DE EMPRESAS EN RELACIÓN A TRAS- LADO DE PLANTA Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA	29



## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente informe da cuenta de los resultados obtenidos en la investigación realizada en Uruguay, a solicitud del Gobierno de Bolivia, durante el año 2003 y parte del 2004, a los efectos de aprovechar en mayor medida los beneficios arancelarios establecidos en la Ley de Promoción Comercial Andina y de Erradicación de Droga (ATPDEA).

El propósito de la investigación fue la identificación de potencialidades en el empresariado uruguayo local para la conformación de alianzas estratégicas entre empresarios del Uruguay y empresarios de Bolivia.

El interés en la conformación de este tipo de alianza empresarial, se fundamenta en que las mismas posibilitarían el aprovechamiento de las condiciones de entrada por parte de la producción de ambas naciones, en particular, al mercado norteamericano, básicamente, a través del mejor aprovechamiento del acuerdo comercial preexistente ATPDEA.

## **2. OBJETIVOS**

La exploración se desarrolló orientada a conseguir dos objetivos principales. Por un lado, establecer las posibilidades de conformación de alianzas estratégicas entre empresarios bolivianos del sector textil-confecciones y sus pares del Uruguay, que, entre otras modalidades, contemplen la instalación de plantas de producción uruguayas en Bolivia. A través de esto, se busca aumentar la oferta exportable boliviana para maximizar el aprovechamiento de las preferencias comerciales de las que goza el país. Por otra parte, informar e interesar a las empresas uruguayas identificadas acerca de las ventajas que ofrece el mercado boliviano, como plataforma para exportar en forma preferencial.

La aproximación a estos objetivos, se realizó mediante un sondeo empresarial que permitiera determinar las posibilidades de transnacionalización de las actividades productivas uruguayas hacia Bolivia o la conformación de alianzas productivas estratégicas, en el marco del aprovechamiento de las preferencias y ventajas que posee Bolivia, con énfasis en el sector textil-confecciones, al mismo tiempo que se identificaron empresas uruguayas potenciales contrapartes de empresas bolivianas, para la conformación de *joint-ventures* o la realización de inversión directa en Bolivia.

## **3. ANTECEDENTES**

Es posible encontrar suficiente evidencia en la literatura del desarrollo económico acerca de cómo los casos contemporáneos de crecimiento alto y sostenido han sido acompañados por procesos de expansión y diversificación de las exportaciones.

De esta manera, el Gobierno boliviano ha puesto especial énfasis en el desarrollo de la oferta exportable para el mejor aprovechamiento de las ventajas y preferencias que se presentan en mercados estratégicos, tanto a nivel regional como hemisférico, definiendo de este modo una determinada estrategia de “desarrollo país”.

Bolivia es uno de los países avanzados de la región en materia de apertura de mercados preferenciales regionales, como lo demuestran su pertenencia a la Comunidad Andina (CAN) y su carácter de miembro asociado del MERCOSUR (AAP.CE N° 36).

Extendiendo la óptica al mercado hemisférico, resalta la reciente aprobación del ATPDEA, que entró en vigencia en agosto de 2002 y concluye a fines de 2006, y que abre una oportunidad y un desafío a los exportadores bolivianos, puesto que se amplían las ventajas para algunos sectores que en el ATPA estaban restringidos; tales como textiles-confecciones, cueros, maderas, manufacturas, entre otros, productos en los cuáles Bolivia poseería ventajas comparativas y una capacidad efectiva y potencial de exportación.

Sin embargo, entre algunos agentes económicos especializados existiría cierta percepción de que Bolivia presenta un atraso relativo en la definición y puesta en práctica de una estrategia integral para el aprovechamiento de las preferencias comerciales que favorecen al país.

En el caso de los textiles-confecciones, por ejemplo, donde Bolivia posee ventajas importantes, tales como el bajo costo de la mano de obra, el *know-how*, criterios de calidad reconocidos y conocimiento exportador de algunas empresas líderes, parte de los mercados preferenciales estaría siendo copado por países que poseen iguales o menores preferencias y potencialidades que Bolivia.

Ante estas oportunidades y evidencias, el Gobierno de Bolivia ha promulgado, en abril del 2003, el Decreto Supremo N° 27020, con el objetivo de aprovechar las preferencias establecidas en el ATPDEA. En dicho decreto se establece: el otorgamiento de incentivos fiscales para la importación de bienes de capital, la posibilidad de pago diferido del impuesto al valor agregado y que el exportador pueda autofacturar dicho impuesto, y el diferimiento del gravamen arancelario, entre otros beneficios.

Uno de los puntos importantes de dicho decreto es la posibilidad de beneficios fiscales para las empresas de terceros países que deseen instalarse en territorio aduanero boliviano. En este sentido, se ha asumido la importancia que adquiere para Bolivia la inversión extranjera directa y la búsqueda de *joint-ventures* con empresas que tengan experiencia y volumen exportador, pero que no disponen de las ventajas arancelarias que posee Bolivia.

En ese sentido, el Gobierno de Bolivia ha solicitado a la Secretaría General de la ALADI cooperación técnica para identificar potenciales alianzas estratégicas entre empresarios bolivianos y uruguayos, así como para la realización de una rueda de negocios.

Especial énfasis han puesto, tanto el gobierno de los países beneficiarios del ATPDEA como el Gobierno americano, en el desarrollo de la oferta exportable, que genere desarrollo sustentable en el largo plazo, sobre la base de diversificar exportaciones y así obtener divisas significativas para generar prosperidad en la población de estos países, y de esta forma, disminuir la dependencia de la "industria" asociada a la producción de drogas y derivados.

Se considera que mantener el dinamismo de las economías basado en la integración comercial, de forma de ampliar mercados propios pero también realizar acuerdos estratégicos y de complementación entre empresas (ya sea que integren o no una región geográfica determinada) para la ampliación de mercados externos, ha sido una opción estratégica para países con mayor o menor desarrollo relativo.

La fortaleza que la estrategia referida posibilitó en términos de la internacionalización de las empresas y la conquista y consolidación de mercados es indudable.

#### **4. METODOLOGÍA UTILIZADA**

La aproximación al primer objetivo se efectuó a través del sondeo de opinión de una diversidad de empresas exportadoras en el sector textil y confecciones.

En una primera etapa, con el fin de evaluar el interés de las empresas textiles uruguayas por participar en esta propuesta, se optó por efectuar un relevamiento selectivo de las empresas orientadas a la fabricación de telas, y a las confecciones o fabricación de prendas, tanto de tela plana como de tejido de punto, en función de sus antecedentes y su experiencia en exportaciones, en particular con destino a los Estados Unidos (ya que es el mercado objetivo del Acuerdo ATPDEA).

Esta demarcación y la adopción del criterio de selección de las empresas a relevar, fueron determinados a partir de entrevistas con "informantes calificados" del sector, a los cuales se accedió a través de contactos personales, a través de la Cámara de Industrias del Uruguay y de las gremiales que agrupan a las empresas del sector, en general, y de sus subsectores, en particular, las cuales se encuentran asociadas, a su vez, a esta cámara empresarial.

Esta modalidad de convocatoria fue utilizada no solamente para la aproximación a las empresas, sino también, en el caso de las opiniones expertas -personas con amplio conocimiento y experiencia en comercio exterior, en Acuerdos Comerciales, funcionarios de la ALADI, Cámara de Industrias del Uruguay y Embajada de Bolivia en Uruguay-.

La modalidad de trabajo elegida, que permitió llegar a las empresas a través de las gremiales, dio una perspectiva global para todo el sector estudiado y creó la oportunidad de contar con el apoyo de estas instituciones.

Asimismo, se apuntó directamente a las empresas que están en condiciones reales de aprovechar oportunidades como ésta, ya que las mismas fueron seleccionadas en función de tamaño, capacidad y actividad actual de exportación.

Se logró conformar un grupo de empresas muy representativo del sector textil-confecciones y tejido de punto, en condiciones de ser utilizado para realizar una correcta evaluación de las posibilidades de hacer acuerdos estratégicos para aprovechar el Acuerdo ATPDEA. Esto tiene que ver, tanto con la calidad de las entrevistas a informantes calificados como por lo representativo de las empresas.

## **5. EMPRESAS CONSULTADAS**

A continuación se presenta en la tabla que sigue una lista de las empresas entrevistadas, los informantes calificados contactados y el sector al que pertenecen.

En el Anexo I de este Informe se presentan más detalles de las empresas y los empresarios consultados, titulares o principales responsables de las firmas. En el Anexo II se presentan las características de las empresas sondeadas.

**LISTADO DE EMPRESAS, CONTACTOS Y GREMIALES CORRESPONDIENTES<sup>1</sup>***(Contactos efectivamente realizados)*

	<b>EMPRESA</b>	<b>CONTACTO</b>	<b>GREMIAL<sup>2</sup></b>
1	AGOLAN S.A. (Grupo Textil Juan Lacaze)	Cr. Bonsignore	Presidente de la CORPORACIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO
2	CEDETEX S.A.		
3	ANZATEX LTDA.	Ing. Luis Markowicz	PIU
4	DAKAR S.A.	Sr. León Stark	–
5	DANCOTEX S.A.	Cr. César Lavagnino	AITU
		Cr. Daniel Soloducho	Presidente de la UNIÓN DE EXPORTADORES DEL URUGUAY
6	EVERFIT S.A.	Sr. Oscar Ruber	Vicepresidente en ejercicio Presidencia CIVEST
7	EXLAN S.A.	Sr. Jorge Sposto	PIU
		Sra. Ana Ugarte	
8	FIBRATEX S.A.	Sr. Conrado Bonilla	AITU
9	FILANER S.A.	Sr. Jorge Rey Raggio	PIU
		Sra. Valentina Machó	
10	GIARDINI S.R.L.	Esc. Giselle Kazanchian	PIU
11	HIPERTEX S.A.	Sr. Mario Wolff	PIU
12	HISUD S.A.	Cr. Moisés Mamán	Presidente de AITU
13	KABYR CONFEC. S.A.	Sr. Marcelo Rybak	Vocal de CIVEST
14	KNITWEAR BENEDYKT S.A.	Sr. Leonardo Benedykt	PIU
15	LA SUIZA	Sr. Harry Tezsler	PIU
16	MARINOLAND S.A.	Sr. Mario Goldstein	–
17	PAYLANA S.A.	Dr. Saúl Goldemberg	AITU
		Sr. Roberto Moreira	
18	PELSA INT. S.A.	Sr. Elbio Fuscaldo	Secretario de CIVEST
19	SARCO S.A.	Sr. Teófilo Ebeid	Tesorero de CIVEST
20	SIRFIL S.A.	Sr. Ruben Levitin	–
21	TEXTIL DEL SUR LTDA.	Sr. Santiago Aldabalde	Presidente PIU
22	URULAN	Sr. Germán Víctora	PIU
23	WELCOLAN S.A.	Sr. Gabriel Schvrtzberg	CIVEST
24	WINSERTEX S.A.	Sr. Juan Anspacher	PIU
25	Nueva Empresa (s/d) (nuevo proyecto)	Ing. Ordoqui	Informante calificado Ex-HILDU

<sup>1</sup> Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento realizado en el ámbito gremial y de empresas representativas en cada subsector, en previa coordinación con la CIU y con las Cámaras empresariales respectivas o, directamente, con los titulares de las empresas involucradas.

<sup>2</sup> CIVEST es la Cámara de la Industria de la Vestimenta, AITU la Asociación de Industrias Textiles del Uruguay y PIU la gremial empresarial correspondiente a la fabricación de prendas de tejido de punto.

## 6. RESULTADOS OBTENIDOS

### 6.1 Análisis detallado

Pueden distinguirse tres subgrupos bien definidos dentro de las empresas encuestadas, de acuerdo al tipo de producción a que se dedican: “Hilado y tejido plano”, “Confección tela plana” y “Tejido de punto”. También hay dos tipos de producción que solamente están representados por una empresa en el total de encuestadas, ellos son “Hilado teñido y Lana cardada” y “Tejido lana cardada”.

**Empresas que han respondido afirmativamente a las opciones, tanto de traslado de planta y maquinaria como a la de transferencia de *know how*.**

Como resultado del sondeo se encontraron dos empresas dispuestas a la realización del traslado de planta y maquinaria y, también, a la transferencia de *know how*. Una de ellas pertenece a “Hilado y tejido plano” y la otra a “Confección tela plana”.

- Dentro del subgrupo “Hilado y tejido plano” se encontró una sola empresa que respondió afirmativamente a las dos propuestas –traslado de planta y maquinaria y acuerdo de transferencia de *know how*- se trata de PAYLANA S.A. en la cual se contactó al Dr. Saúl Goldemberg y al Sr. Roberto Moreira. Más allá de que esta ha sido la única de las dedicadas a “Hilado y tejido plano” que está de acuerdo con las dos propuestas, la misma es la de mayor tamaño de todas las encuestadas al medir el tamaño de empresa de acuerdo al número de empleados -PAYLANA S.A. contaba con 470 empleados al momento de la entrevista-.

En particular, las personas consultadas expresaron que la empresa podría realizar un acuerdo de complementación con un confeccionista o cliente local para instalar maquinaria liviana, es decir, para transferir planta y maquinaria y, también, para realizar la transferencia de *know how*, siempre que encuentren una contraparte suficientemente acreditada y experiente en Bolivia que gestione el emprendimiento. No cuentan hoy con maquinaria disponible para trasladar.

- Dentro del subgrupo “Confección tela plana”, la empresa DAKAR S.A. es la que se ha mostrado más interesada en avanzar en la realización de un acuerdo de complementación con Bolivia. De hecho, en este caso incluso se realizaron gestiones y contactos concretos, tanto desde Uruguay como directamente en Bolivia. Sin embargo, y hasta el momento, no se conoce que se hayan concretado acciones conjuntas en Bolivia.

En este caso, se verificó que, la empresa, estaba dispuesta también a la cooperación empresarial aportando know-how para operar en Bolivia. La persona contactada en la empresa fue el Sr. León Stark, titular de la firma, el cual además se reunió y recibió el apoyo de la Embajada de Bolivia en el Uruguay. El número de empleados en plantilla era de 15 en el momento del sondeo, debido a que la empresa se encontraba en una etapa de transformación, mediante la cual la mayor parte de su plantel de trabajo dejó de formar parte de la planilla de trabajo para formar una cooperativa, a través de la cual facturarán a esta empresa un “costo directo” por prenda. Este acuerdo, a su vez, le permite a la cooperativa trabajar para otras empresas.

Si bien el número de empleados era de 15 personas, su producción se realizaba con un total de 115 personas. Es destacable que esta empresa ocupó la sexta posición dentro de las firmas encuestadas, al ordenarlas de acuerdo al valor en dólares exportado a los Estados Unidos, el mismo que ascendió en 2002-2003 a, aproximadamente, 1.140.000 dólares, no presentando otros destinos de exportación.

### **Empresas dispuestas a traslado de planta y maquinaria pero no a la transferencia de *know how*.**

En este conjunto encontramos a la empresa CEDETEX S.A., dedicada a “hilado tejido y lana cardada”, que estaría dispuesta al traslado de maquinaria, pero requiere previo acuerdo de accionistas, incluido la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND). Esta empresa encuentra inviable la transferencia de *know how* debido a la situación en que se encontraba la empresa al momento de la encuesta. La persona contactada fue el Cr. Aldo Bonsignore, Presidente de la Corporación de Derecho Privado y Propiedad Pública.

La empresa informó que la cantidad de empleados con que operaba eran 30, sin embargo, al momento de la encuesta se encontraban en seguro de paro. Conjuntamente con la empresa AGOLAN S.A., CEDETEX S.A. conforman parte del Grupo CND.

### **Empresas que pese a haber rechazado la opción de trasladar planta y maquinaria se encuentran abiertas a realizar un acuerdo de transferencia de *know how*.**

Este conjunto de empresas, de acuerdo al subgrupo al que pertenecen, es el siguiente:

#### **“Confección tela plana”**

- EVERFIT S.A. que, si bien no posee maquinaria para trasladar, está abierta a realizar *joint-ventures* con empresas bolivianas, aunque declararon que este es un proceso que demanda tiempo, por las restricciones que plantea el ATPDEA en el momento de la encuesta. Considera que las ventajas del *know how* son más importantes que las ventajas de costos y, por lo tanto, es en este ámbito que algunas empresas uruguayas pueden potenciar la entrada de empresas bolivianas a los Estados Unidos. El número de empleados de la empresa es importante, 210 personas, los cuales están nucleados en la Cámara de la Vestimenta (CIVEST).

Esta empresa, la segunda en importancia a juzgar por el valor en dólares exportado a los Estados Unidos: más de 2:220.000 millones en 2002-03, sólo superada por la empresa WELCOLAN S.A., no considera factible ninguna de las opciones de acuerdo propuestas.

- KABYR CONFEC. S.A., si bien no visualiza posibilidades concretas de trasladar maquinaria, no descarta posibilidades de acuerdos de complementación en base a la transferencia de *know-how*. No se contaba al momento del relevamiento con el valor exportado a los Estados Unidos, pero el valor exportado a Chile era de más de 620.000 dólares en 2002-03.
- PELSINT. S.A., a través del Sr. Elbio Fuscaldó, principal titular de la empresa, no ve posibilidades de trasladar maquinaria pero admite como válida la alternativa de realizar acuerdos de complementación con empresas bolivianas en base a la transferencia de *know-how*. El valor exportado a los Estados Unidos en 2002-2003 superó los 110.000 dólares y el exportado a Alemania ascendió aproximadamente a 530.000 en igual período.
- SARCO S.A., al igual que las empresas anteriores no ve posibilidades de traslado de maquinaria pero no descarta posibilidades de acuerdos en base a la transferencia de *know-how* u otro tipo de cooperación empresarial que vaya en esa línea. El período de zafra es muy variable entre las empresas, pero, de todos modos, esto no permite validar la existencia de capacidad ociosa en los períodos post zafra, en general, en las empresas del sector; estos pueden estimarse en un promedio general de tres meses, aproximadamente.

#### “Tejido de punto”

- EXLAN S.A., como casi la generalidad de las empresas del subsector, no cuenta con capacidad ociosa ni maquinaria para trasladar a Bolivia en el marco del Acuerdo ATPDEA, pero está abierta a acuerdos de complementación en general. Es una empresa que podría hacer acuerdos de cooperación, pero su titular manifestó, estar, tal como otras firmas del rubro, concentrada en otros objetivos de corto y mediano plazo.

No se descarta la posibilidad para más adelante. La empresa posee en planilla de trabajo 175 empleados, que en épocas de mayor actividad aumenta hasta 360 personas. De éstos, 25 a 60 trabajan en fábrica y los restantes 150 a 300 trabajan bajo la modalidad de empleados “domiciliarios”, es decir, que trabajan desde sus casas, no van a la fábrica pero, igualmente, están en planilla y son empleados remunerados por la empresa. El valor exportado a los Estados Unidos en 2002-03, fue superior a los 1.450.000 dólares, no presentando otros destinos de exportación.

- FILANDER S.A., no cuenta con maquinaria para trasladar ni se encuentran en las condiciones para hacerlo, pero no descarta la posibilidad de acuerdos de transferencia de *know-how* en base a la menor inversión y riesgo relativo asociado. La persona contactada fue la Sra. Valentina Machó, co-titular de la empresa. La empresa cuenta con 50 empleados y exportó a los Estados Unidos más de 1.100.000 dólares en 2002-03.
- HIPERTEX S.A., no está en condiciones de trasladar planta y maquinaria en las condiciones del ATPDEA al momento del sondeo, según lo expresado por el Sr. Mario Wolff. Sin embargo, no descartan la posibilidad de acuerdos en base a la transferencia de *know-how*. La empresa cuenta con 200 empleados.

- KNITWEARBENEDYKT S.A., no posee maquinaria para trasladar pero está abierta a acuerdos de transferencia de *know how*, más allá de que uno de sus principales titulares, Sr. Leonardo Benedykt, expresó que la empresa estaba focalizada a otros objetivos, en el momento de la encuesta. Pese al, relativamente, bajo número de empleados (más de 30), la empresa ocupa la tercera posición dentro de las encuestadas, de acuerdo al valor exportado a los Estados Unidos, más de 1.570.000 dólares, en 2002-03.
- La firma “LA SUIZA”, tampoco encuentra posibilidades de traslado de planta y maquinaria bajo las condiciones del ATPDEA al momento del sondeo. En otras condiciones tampoco contaría con maquinaria para trasladar. Sin embargo, no descarta la posibilidad de acuerdos en base a la transferencia de *know-how*.
- TEXTIL DEL SUR LTDA., no encuentra posibilidades para el traslado de planta y maquinaria en las condiciones del ATPDEA al momento del sondeo ni contaría con posibilidades para ello según sus titulares, a pesar de lo cual no se descartó su participación en acuerdos de cooperación con empresas de Bolivia. Consideran importante conocer la situación, intereses y estrategia de los empresarios bolivianos del sector.
- URULAN S.A., entiende que no se justifica el traslado de plantas debido a que la logística en Bolivia sería complicada. Más allá de esto encuentran posible la realización de un acuerdo para la transferencia de *know how*. La persona contactada fue el Sr. Germán Víctora. La cantidad de empleados que tenía la empresa era 35 y el valor exportado a los Estados Unidos, en 2002-03, fue menor a los 100.000 dólares, no disponiéndose de información sobre otros destinos de exportación.
- WINSERTEX S.A., no contaba con maquinaria en condiciones de trasladar sin descartar, como opción hipotética, los acuerdos por transferencia de conocimiento y *expertise*. Se entiende importante, en este caso, conocer la situación de los empresarios bolivianos del sector para definir viabilidad sobre este punto.
- MARINOLAND S.A., expresó no tener capacidad ociosa para trasladar a Bolivia. Sin embargo, consideró que hay mucho para aportar en la transferencia de *know how* y experiencia de exportaciones pero habría que conocer mejor el sector en Bolivia.

#### “Tejido lana cardada”

- AGOLAN S.A., expresó que previamente al traslado de planta y maquinaria debe concretarse una transferencia desde la Corporación Nacional para el Desarrollo hacia inversores privados, más allá de lo cual existe la posibilidad de acuerdo, pero la misma exige una solución institucional. La persona contactada fue el Cr. Aldo Bonsignore, Presidente de la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), quien expresó que la empresa funciona con 320 personas y el valor exportado a los Estados Unidos, dada la situación de la empresa fue inferior a los 50.000 dólares, en 2002-03.

## 6.2. Análisis global

Las empresas encuestadas fueron 25 y los detalles de la encuesta pueden observarse en el Anexo III.

Frente a la pregunta de si la empresa estaría dispuesta a trasladar la planta y la maquinaria al territorio boliviano, se obtuvieron 23 respuestas. Las mismas fueron entre 10 y 15% afirmativas, aproximadamente un 10% no contestó y entre un 75 y un 80% contestó negativamente. La baja proporción de respuestas afirmativas, sin embargo, debe relativizarse, ya que su lectura en términos cualitativos es mucho más alentadora: las respuestas afirmativas pertenecen a las empresas con mayor peso relativo en el sector.

En general, la mayoría de las empresas fueron receptivas aunque no entusiastas ante esta posibilidad, aún luego de presentar la información más relevante respecto de los beneficios, tanto explícitos como implícitos, contenidos en el propio Acuerdo ATPDEA y, también, en los diversos mecanismos previstos por el Gobierno de Bolivia.

Frente a la pregunta de si la empresa estaría dispuesta a establecer un acuerdo de transferencia de *know how*, la disposición empresarial es mucho mayor, ya que de las empresas encuestadas, aproximadamente, el 65% son respuestas afirmativas a un posible acuerdo, en tanto cerca del 35% restante manifiesta no tener disposición favorable para un acuerdo de transferencia de *know how*.

El detalle de las respuestas, que puede apreciarse tanto en el análisis detallado como en el Anexo III, permite observar que existen dos empresas seriamente interesadas en el aprovechamiento del ATPDEA y que han emprendido ya algunas acciones previas.

A su vez, se ha podido constatar que existen otras empresas interesadas, que conocen las dificultades y el tiempo que significa el traslado a Bolivia u otro país de la CAN para aprovechar esta oportunidad y, en base a ello, esperan que los incentivos sean importantes.

En general, sin excepción de sectores y siempre en relación a las empresas cuya respuesta fue de neutra a positiva, existe una opinión no favorable respecto de la exigencia de valor agregado en el propio país beneficiario para acceder al mercado de los Estados Unidos a través de estos países, aun teniendo en cuenta los beneficios que el propio Gobierno de Bolivia se ha ocupado de aprobar para incentivar a empresas extranjeras. Esta parece ser, según el relevamiento efectuado, una restricción sustantiva.

Por otra parte, los empresarios textiles uruguayos plantearon varias sugerencias con respecto a la forma de enfocar la promoción, tanto del instrumento ATPDEA como de las facilidades que otorga el Estado boliviano para atraer empresas extranjeras que, a su vez, puedan beneficiarse de la facilidad de acceso a los Estados Unidos, las mismas que son explicitadas al final del punto referido a recomendaciones del presente informe.

## 7. CONCLUSIONES

El presente trabajo se constituye en un primer estudio aplicado para dar base a acciones concretas, en el proceso de identificación de potenciales alianzas estratégicas entre empresarios del sector textil-confecciones de Bolivia y Uruguay.

De acuerdo a las respuestas empresariales, que se presentan en forma detallada y global, puede verse que las mismas no han sido muy alentadoras en lo que respecta al traslado de plantas y maquinarias, en tanto sí lo han sido en lo que se refiere a los acuerdos de transferencia de *know how*, pudiendo extraerse las siguientes conclusiones:

- A) Los resultados poco satisfactorios en materia de traslado de plantas y maquinarias podrían dar lugar a la consideración de los siguientes factores:
- Se ha verificado una importante disminución de la capacidad ociosa del sector textil, en el último año y medio, producto de la reactivación de la economía uruguaya; esta situación coyuntural determinó que al momento de la encuesta, muchas empresas no dispusieran de margen en la disponibilidad de recursos como para explorar en una nueva estrategia de producción y exportación.
  - Puede esperarse que, en la medida que hayan nuevas inversiones y aumente la disponibilidad de recursos, la disposición empresarial a otros emprendimientos menos convencionales como el traslado de planta y maquinaria y la complementación y cooperación empresarial transnacional aumente sustantivamente.
  - En términos generales, no se verificó conformidad en el sector textil uruguayo, en sentido amplio, con respecto a la significación del incentivo resultante de la normativa actual del Acuerdo APTDEA; en particular, los empresarios no aparecieron conformes con la exigencia de mínimo valor agregado local nacional que las condiciones que dicho acuerdo supone.
  - No hay que perder de vista que este tipo de acciones en las que se encuentra interesado el Gobierno de Bolivia, con el apoyo de la ALADI, para ampliar las posibilidades de éxito se tiene que enfocar como un proceso, que por ello demanda tiempo y obliga a perseverar en el esfuerzo para la obtención de resultados tangibles.
- B) Se considera que el resultado fue alentador en materia de la disposición a realizar acuerdos de complementación y transferencia de *knowhow*, ya que de las empresas encuestadas, aproximadamente, el 65% son respuestas afirmativas a un posible acuerdo, en tanto cerca del 35% restante rechaza el acuerdo de transferencia de *know how*.
- C) La consulta empresarial efectuada ha permitido difundir, entre los empresarios del sector textil, las oportunidades que brinda el ATPDEA y los beneficios que, al respecto, ofrece el Gobierno de Bolivia, los cuales eran mayormente desconocidos, evidenciándose la necesidad de profundizar en el trabajo de difusión de la existencia del acuerdo.

Si bien no necesariamente el trabajo se tiene que enfocar a la realización de una de las acciones de contactos directos mencionadas, tal como se había previsto originalmente, se percibe la necesidad de dar pasos concretos de acercamiento, a través, por ejemplo, de la realización de una visita de representantes del Gobierno boliviano para hacer una presentación formal a los empresarios uruguayos en un ámbito que puede ser la Cámara de Industrias del Uruguay u otro adecuado a la convocatoria.

- D) Las empresas que se han demostrado abiertas a las posibilidades que puede dar este Acuerdo, más allá de las condiciones económicas de marco necesarias, requieren, casi sin excepción, contar con una o más contrapartes e identificar posibles socios o *partners* en este emprendimiento.
- E) Los resultados del relevamiento podrían variar sustancialmente si las empresas contaran con conocimientos directos de algunos aspectos específicos de la realidad boliviana y otros que tienen relación con el sector empresarial boliviano.
- F) La obtención de resultados concretos y las acciones específicas, a diferencia de lo que pueden ser estudios de investigación e informes convencionales sobre una realidad sectorial o empresarial, requieren tener en cuenta el interés, los tiempos y las condiciones para el involucramiento de los empresarios objetivo del trabajo.

## **8. RECOMENDACIONES**

Los resultados de la investigación permiten convalidar la presunción inicial acerca de la necesidad de realizar algún tipo de contactos empresariales directos (ruedas de negocios, visitas, misiones, eventos feriales, otros encuentros empresariales, etc.) para poder realizar las alianzas estratégicas y/o procesos de transnacionalización buscados.

En efecto, dado que este esfuerzo, en particular, está enfocado a la obtención de resultados en la complementación empresarial de firmas de Uruguay y Bolivia, se entiende importante la realización de encuentros empresariales específicos y contactos directos de los empresarios uruguayos con la realidad económica boliviana, así como con la realidad del sector en particular.

Es necesario que se tome en cuenta que se trata de un proceso y que como tal se deben respetar etapas. La estrategia debe contemplar la realización de eventos del tipo Taller de Información, a través de conferencias especializadas, la presentación de informes referidos a los aspectos claves de la experiencia con este Acuerdo, u otros similares en diversos países y sectores.

Sería recomendable que se verifique un esfuerzo sistemático de “venta”, en el sentido más amplio del término, respecto de las oportunidades que el país ofrece. Se entiende que no son suficientes los informes técnicos, entrevistas informativas y presentaciones en páginas Web, aunque no se desconoce el rol que estos factores juegan para lograr una motivación sustantiva de las empresas.

Se considera conveniente que se planifiquen actividades con un perfil acorde al interés que tiene esta acción para el Gobierno de Bolivia; esto amerita que se organicen algunas actividades en el ámbito de la Cámara de Industrias del Uruguay y/o ALADI conjuntamente y/u otros organismos involucrados u otras opciones de similar impacto y relevancia.

Por tanto, para realizar una difusión y promoción del mecanismo que prevé el Acuerdo ATPDEA a una escala relevante y que, por consiguiente, aumente las posibilidades de lograr resultados positivos y la concreción de acuerdos en el más breve plazo posible, se requerirá una inversión de recursos en actividades específicas, enfocadas a este objetivo, por parte del Gobierno de Bolivia, como eventualmente de la ALADI, que escapa a los objetivos de este trabajo.

Por otra parte, las recomendaciones que surgen de los contactos con las empresas para conseguir los objetivos que se plantean las autoridades de Bolivia, con el apoyo de la ALADI, en este caso, para conseguir resultados efectivos en términos de negocios concretados o negociaciones iniciadas fueron:

- ✓ Mostrar a las empresas textiles uruguayas, que hay un interés concreto del Gobierno de Bolivia, así como también del sector textil empresarial en el aprovechamiento de este mecanismo de cooperación que se habilita con el Acuerdo ATPDEA, y/o en la alternativa de inversión directa.
- ✓ Cualquier señal que vaya en esa dirección debería ser transmitida directamente por representantes del más alto nivel del Gobierno de Bolivia.
- ✓ Se consideran relevantes los recursos que el Gobierno de Bolivia está dispuesto a invertir en este esfuerzo, sea directamente, sea a través de subsidios/apoyos financieros claros, explícitos, e incluya, eventualmente, mecanismos de promoción y exoneración de tributos y eliminación de regulaciones que impiden la competencia.
- ✓ Debería darse difusión sobre las oportunidades que el Gobierno de Bolivia está dispuesto a conceder, tanto actualmente como a mediano plazo.
- ✓ Que este proceso de difusión y de actividades de exploración reconozca, en primer lugar, la lógica propia del comportamiento del empresariado local tanto en el sector textil como en los restantes sectores involucrados.

Finalmente, se recomienda considerar la posibilidad de realizar un esfuerzo de exploración similar en otros rubros relevantes, tanto para Uruguay como para Bolivia, que también son abarcados por el Acuerdo ATPDEA, tal como sucede con el sector de productos resultado de la transformación de la madera y el sector de vestimenta de cuero, debido a que podría ejecutarse sin mayores complicaciones y con costos bastante accesibles.



## **ANEXOS**



### **ANEXO I - EMPRESAS Y CONTACTOS EMPRESARIALES**

	<b>EMPRESA</b>	<b>CONTACTO</b>	<b>SECTOR</b>	<b>GREMIAL</b>
1	DANCOTEX S.A	Cr. César Lavagnino	Hilado y tejido plano	AITU
2	FIBRATEX S.A.	Sr. Conrado Bonilla	Hilado y tejido plano	AITU
3	HISUD S.A.	Cr. Moisés Mamán	Hilado y tejido plano	AITU
4	PAYLANA S.A.	Dr. Saúl Goldemberg Sr. Roberto Moreira	Hilado y tejido plano	AITU
5	EVERFIT S.A.	Sr. Oscar Ruber	Confección tela plana	CIVEST
6	DAKAR S.A.	Sr. León Stark	Confección tela plana	–
7	KABYR CONFEC. S.A.	Sr. Marcelo Rybak	Confección tela plana	CIVEST
8	PELSA INT. S.A.	Sr. Elbio Fuscaldo	Confección tela plana	CIVEST
9	SARCO S.A.	Sr. Teófilo Ebeid	Confección tela plana	CIVEST
10	SIRFIL S.A.	Sr. Ruben Levitin	Confección tela plana	–
11	WELCOLAN S.A.	Sr. Gabriel Schvrtzberg	Confección tela plana	CIVEST
12	ANZATEX LTDA.	Ing. Luis Markowicz	Tejido de punto	PIU
13	EXLAN S.A.	Sr. Jorge Sposto Sra. Ana Ugarte	Tejido de punto	PIU
14	FILANER S.A.	Sra. Valentina Machó	Tejido de punto	PIU
15	GIARDINI S.R.L.	Esc. Giselle Kazanchian	Tejido de punto	PIU
16	HIPERTEX S.A.	Sr. Mario Wolff	Tejido de punto	PIU
17	KNITWEAR BENEDYKT S.A.	Sr. Leonardo Benedykt	Tejido de punto	PIU
18	LA SUIZA	Sr. Harry Tezsler	Tejido de punto	PIU
19	TEXTIL DEL SUR LTDA.	Sr. Santiago Aldabalde	Tejido de punto	PIU

	<b>EMPRESA</b>	<b>CONTACTO</b>	<b>SECTOR</b>	<b>GREMIAL</b>
20	URULAN	Sr. Germán Victora	Tejido de punto	PIU
21	WINSERTEX S.A.	Sr. Juan Anspacher	Tejido de punto	PIU
22	MARINOLAND S.A.	Sr. Mario Goldstein	Tejido de punto	-
23	AGOLAN S.A.	Cr. Bonsignore <sup>1</sup> Presidente Corporación Nacional para el Desarrollo (CND)	Tejido lana cardada	-
24	CEDETEX S.A.		Hilado teñido Lana cardada	-
25	SUDAMTEX		-	-
26	Ex – HILDU Nuevos proyectos	Ing. Ordoqui Vicepresidente de la CIU	-	-

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas con empresarios del sector textil uruguayo y datos proporcionados por la Asociación de Industrias Textiles del Uruguay (AITU); Punto Industrial Uruguayo (PIU); y Cámara Industrial de la Vestimenta (CIVEST).

**ANEXO II – CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS ENCUESTADAS**

	<b>EMPRESA</b>	<b>CONTACTO</b>	<b>SECTOR</b>	<b>PERSONAL</b>	<b>EXPORTACIONES EE.UU. 2002-2003 (US\$)</b>	<b>OTROS DESTINOS 2002-2003 (US\$)</b>
1	DANCOTEX S.A.	Cr. César Lavagnino	Hilado y tejido plano	300	n/d	n/d
2	FIBRATEX S.A.	Sr. Conrado Bonilla	Hilado y tejido plano	308	n/d	n/d
3	HISUD S.A.	Cr. Moisés Mamán	Hilado y tejido plano	212	n/d	n/d
4	PAYLANA S.A.	Dr. Saúl Goldemberg Sr. Roberto Moreira	Hilado y tejido plano	470	n/d	n/d
5	EVERFIT S.A.	Sr. Oscar Ruber	Confección tela plana	210	2.221.152,96	–
6	DAKAR S.A.	Sr. León Stark	Confección tela plana	115**	1.139.151,08	–
7	KABYR CONFEC. S.A.	Sr. Marcelo Rybak	Confección tela plana	100	n/d	CHILE 620.890,88
8	PELSA INT. S.A.	Sr. Elbio Fuscaldo	Confección tela plana	n/d	113.590,40	ALEMANIA 530.227.64
9	SARCO S.A.	Sr. Teófilo Ebeid	Confección tela plana	80 – 120*	n/d	BRASIL 205.557,00
10	SIRFIL S.A.	Sr. Ruben Levitin	Confección tela plana	100	319.507,91	CHILE 639.447,80

	EMPRESA	CONTACTO	SECTOR	PERSONAL	EXPORTACIONES EE.UU. 2002-2003 (US\$)	OTROS DESTINOS 2002-2003 (US\$)
11	WELCOLAN S.A.	Sr. Gabriel Schvrtzberg	Confección tela plana	240	3.304.967,91	-
12	ANZATEX LTDA.	Ing. Luis Markowicz	Tejido de punto	40 – 65 *	n/d	MÉXICO 555.690,15
13	EXLAN S.A.	Sr. Jorge Sposto Sra. Ana Ugarte	Tejido de punto	150 – 300***	1.451.913,10	-
14	FILANER S.A.	Sra. Valentina Machó	Tejido de punto	50	1.112.131,98	n/d
15	GIARDINI S.R.L.	Esc. Giselle Kazanchian	Tejido de punto	10	-	MÉXICO 24.110,00
16	HIPERTEX S.A.	Sr. Mario Wolff	Tejido de punto	200	n/d	BRASIL 538.433,81
17	KNITWEAR BENEDYKT S.A.	Sr. Leonardo Benedykt	Tejido de punto	30 – 32*	1.577.769,79	n/d
18	LA SUIZA	Sr. Harry Tezsler	Tejido de punto	38	1.318.712,63	n/d
19	TEXTIL DEL SUR LTDA..	Sr. Santiago Aldabalde	Tejido de punto	25	n/d	ARGENTINA 26.756,60
20	URULAN	Sr. Germán Víctora	Tejido de punto	35	95.099,00	n/d
21	WINSERTEX S.A.	Sr. Juan Anspacher	Tejido de punto	18 – 21*	722.598,19	n/d

	EMPRESA	CONTACTO	SECTOR	PERSONAL	EXPORTACIONES EE.UU. 2002-2003 (US\$)	OTROS DESTINOS 2002-2003 (US\$)
22	MARINOLAND S.A.	Sr. Mario Goldstein	Tejido de punto	20	n/d	MÉXICO 71.928,00
23	AGOLAN S.A.	Cr. Aldo Bonsignore <sup>3</sup> Presidente Corporación Nacional para el Desarrollo (CND)	Tejido lana cardada	320	48.970,10	n/d
24	CEDETEX S.A.		Hilado teñido Lana cardada	30****	-	-
25	SUDAMTEX		-	-	-	-
26	Ex – HILDU Nuevos proyectos	Ing. Ruben Ordoqui Vicepresidente de la CIU	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas con empresarios del sector textil uruguayo, datos proporcionados por AITU, PIU y CIVEST y proporcionados por la CIU en base a Sistema Lucía de la Dirección Nacional de Aduanas, actualizado a noviembre de 2003.



**ANEXO III - RESPUESTAS DE EMPRESAS EN RELACIÓN A TRASLADO DE PLANTA Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

	<b>EMPRESA</b>	<b>SECTOR</b>	<b>TRASLADO PLANTA - MAQUINARIA</b>		<b>ACUERDO TRANSFERENCIA <i>KNOW HOW</i></b>
1	DANCOTEX S.A	Hilado y tejido plano	NO	No existiría interés en el traslado de maquinaria industrial.	NO No sería prioridad, están focalizados en otros problemas y objetivos.
2	FIBRATEX S.A.	Hilado y tejido plano	NO	Comparte con el resto del sector la dificultad que tiene trasladar maquinaria a otro país y no cuenta con maquinaria para trasladar.	NO No se demostró interés particular en realizar este tipo de acuerdos.
3	HISUD S.A.	Hilado y tejido plano	NO	No cuenta con maquinaria. No estarían interesados.	NO No cree en la posibilidad de concretar acuerdo de cooperación.
4	PAYLANA S.A.	Hilado y tejido plano	SI	Podrían realizar un acuerdo de complementación con un confeccionista o cliente local para instalar maquinaria liviana, siempre que encuentren una contraparte suficientemente acreditada y experiente en Bolivia que gestione el emprendimiento. No cuentan hoy con maquinaria disponible para trasladar.	SI Se ven dispuestos y les parece una buena alternativa, aprovechar el ATPDEA para hacer un acuerdo de complementación con una empresa boliviana, siempre y cuando encuentren una contraparte suficientemente acreditada y experiente que haga la gestión en Bolivia.
5	EVERFIT S.A.	Confección tela plana	NO	No poseen maquinaria disponible para trasladar. Estarían abiertos a realizar joint-ventures con empresas bolivianas pero es un proceso que demanda más tiempo, por las restricciones que plantea hoy el ATPDEA.	SI Considera que las ventajas del <i>know how</i> son más importantes que las ventajas de costos y por lo tanto es en este ámbito que algunas empresas uruguayas pueden potenciar la entrada de empresas bolivianas a EE.UU.
6	DAKAR S.A.	Confección tela plana	SI	Es la empresa que se ha mostrado más interesada en avanzar en realizar acuerdo de complementación con Bolivia, han hecho gestiones y realizado contactos. Hasta el momento no se conoce que se hayan concretado acciones conjuntas en Bolivia.	SI Dispuestos a cooperación empresarial aportando <i>know-how</i> para operar en Bolivia.

	EMPRESA	SECTO	TRASLADO PLANTA – MAQUINARIA		ACUERDO TRANSFERENCIA <i>KNOW HOW</i>	
7	KABYR CONFEC. S.A.	Confección tela plana	NO	No ven posibilidades concretas de trasladar maquinaria.	SI	No se descartan posibilidades de acuerdos de complementación en base a la transferencia de <i>know-how</i> .
8	PELSA INT. S.A.	Confección tela plana	NO	No ven posibilidades de trasladar maquinaria.	SI	Se admite como válida la alternativa acuerdos de complementación de acuerdos con empresas bolivianas en base a la transferencia de <i>know-how</i> .
9	SARCO S.A.	Confección tela plana	NO	No ven posibilidades .	SI	No se descartan posibilidades de acuerdos en base a la transferencia de <i>know-how</i> .
10	SIRFIL S.A.	Confección tela plana	NO	No se encontró disposición para instalar o trasladar maquinaria y no cuenta con maquinaria para realizarlo.	NO	No cree en la posibilidad de concretar acuerdo de cooperación.
11	WELCOLAN S.A.	Confección tela plana	NO	No lo consideraron factible para su caso y no cuenta con maquinaria para trasladar.	NO	En este momento no se observa factible y necesario un acuerdo de este tipo. En el futuro sería una empresa a considerar para un acuerdo de complementación o transferencia de <i>know-how</i> .
12	ANZATEX LTDA.	Tejido de punto	NO	No hay interés y no se ven posibilidades de trasladar o instalar maquinaria en Bolivia.	NO	No se ven posibilidades de realizar acuerdos de complementación.
13	EXLAN S.A.	Tejido de punto	NO	No cuentan con maquinaria disponible para trasladar a Bolivia.	SI	Se encuentran abiertos a acuerdos de complementación en general. Es una empresa que podría hacer acuerdos de complementación pero en este momento están concentrados en otros objetivos. No se descarta la posibilidad para más adelante.
14	FILANER S.A.	Tejido de punto	NO	No cuentan con maquinaria para trasladar ni se encuentran en las condiciones para hacerlo.	SI	No se descartan posibilidades de acuerdos en base a la transferencia de <i>know-how</i> .

	EMPRESA	SECTO	TRASLADO PLANTA – MAQUINARIA		ACUERDO TRANSFERENCIA <i>KNOW HOW</i>	
15	GIARDINI S.R.L.	Tejido de punto	NO	No está en condiciones de trasladar maquinaria.	NO	Se mostraron abiertos a posibles acuerdos pero se entiende difícil de concretar.
16	HIPERTEX S.A.	Tejido de punto	NO	En estas condiciones del ATPDEA no se ven posibilidades.	SI	No se descartan posibilidades de acuerdos en base a la transferencia de <i>know-how</i> .
17	KNITWEAR BENEDYKT S.A.	Tejido de punto	NO	No posee maquinaria para trasladar.	SI	Están abiertos a acuerdos de transferencia de <i>know-how</i> pero en este momento la empresa está focalizado en otros objetivos.
18	LA SUIZA	Tejido de punto	NO	En las condiciones del ATPDEA no se ven posibilidades. No posee maquinaria para trasladar	SI	No se descartan posibilidades de acuerdos en base a la transferencia de <i>know-how</i> .
19	TEXTIL DEL SUR LTDA.	Tejido de punto	NO	En la situación actual no se ven posibilidades. No se cuenta con maquinaria en condiciones de trasladar.	SI	No se descarta su participación en acuerdos con Bolivia. Consideran importante conocer situación, intereses y estrategia de empresarios bolivianos del sector.
20	URULAN	Tejido de punto	NO	Entienden que no se justifica el traslado de plantas. Se entiende que logística en Bolivia sería complicada.	SI	Posible.
21	WINSERTEX S.A.	Tejido de punto	NO	En las condiciones actuales del Acuerdo ATPDEA no se ven posibilidades. No se cuenta con maquinaria en condiciones de trasladar.	SI	No se descarta. Se considera necesario conocer situación de los empresarios bolivianos del sector para definir viabilidad sobre este punto.
22	MARINOLAND S.A.	Tejido de punto	NO	No tiene capacidad ociosa para trasladar a Bolivia.	SI	Se considera que hay mucho que aportar en la transferencia de <i>know-how</i> y experiencia de exportaciones. Habría que conocer mejor el sector en Bolivia.
23	AGOLAN S.A.	Tejido lana cardada	–	Previo a esta instancia debe concretarse una transferencia desde la CND a inversores privados.	SI	Existe posibilidad de acuerdo pero exige una solución institucional.
24	CEDETEX S.A.	Hilado teñido Lana cardada	SI	Teóricamente existirían maquinarias a trasladar, pero se requiere previo acuerdo de accionistas, incluido la CND.	NO	No es viable por la situación de la empresa en este momento.

	EMPRESA	SECTO	TRASLADO PLANTA – MAQUINARIA		ACUERDO TRANSFERENCIA <i>KNOW HOW</i>	
25	SUDAMTEX	–	–	Podrían realizarlo quienes adquieran la maquinaria que será subastada a fines del 2003.	NO	No es viable por la situación de la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas con empresarios del sector textil uruguayo.

## NOTAS

---

\* Todos los casos en los que figura un rango de datos (y en los que aparece este símbolo \*) indican la cantidad de empleados en condiciones de trabajo normal de la empresa y la cantidad en la que tiende a aumentar en épocas de zafra (período que generalmente abarca tres meses, pero es muy variable dependiendo de la empresa, pedido, mercado de destino, etc..)

\*\* La empresa DAKAR S.A. se encuentra en una etapa de transformación, por la cual a partir del 30 de setiembre la mayor parte de su plantel de trabajo dejó de formar parte de la planilla de trabajo para formar una cooperativa, a través de la cual facturarán a esta empresa un costo fijo por prenda. Este acuerdo a su vez le permite a la cooperativa trabajar para otras empresas. De esta forma el número actual de empleados de la empresa es de 15 personas, pero su producción se realiza con un total de 115.

\*\*\* La empresa EXLAN S.A. posee en planilla de trabajo 175 empleados, que en épocas de mayor trabajo aumenta hasta 360 personas. De éstos, 25 a 60 trabajan en fábrica y los restantes 150 a 300 trabajan bajo modalidad empleados "domiciliarios", es decir que trabajan desde sus casa, no van a la fábrica pero igualmente están en planilla y son empleados remunerados por la empresa.

\*\*\*\* Actualmente se encuentran en seguro de paro

<sup>3</sup> Las empresas AGOLAN S.A. y CEDETEX S.A. son parte del Grupo CND, la primera de ellas en un su totalidad y la segunda de ellas en un 45.96%. Respecto a la empresa SUDAMTEX S.A. se encuentra inactiva desde hace algún tiempo y su maquinaria será rematada próximamente. La CND brinda apoyo técnico estudiando el caso.