

***Promoción de exportaciones bolivianas a
través de la Zona Franca de Iquique
(ZOFRI S.A.)***

***Departamento de Promoción Económica
Publicación No. 2/00***

La Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), presenta el informe final del estudio “Promoción de exportaciones bolivianas a través de la Zona Franca de Iquique (ZOFRI S.A.)”, preparado por el Ing. Héctor Varas Meza.

El estudio fue ejecutado en cumplimiento del Programa de Trabajos para el año 1999, de la Secretaría General de la ALADI, en el marco del Sistema de Apoyo a los Países de Menor Desarrollo Económico Relativo.

La supervisión del mismo estuvo a cargo del Departamento de Promoción Económica de la Secretaría General de la ALADI.

Montevideo, enero de 2000.

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	7
I. RELACIONES COMERCIALES ENTRE BOLIVIA, I REGION Y ZOFRI S.A.	9
II. DESCRIPCION DEL SISTEMA FRANCO	14
1. Zona Franca de Iquique	14
2. Beneficios del Sistema de Zona Franca	14
3. Alternativas de ofrecimientos para potenciales usuarios	15
4. Reglas y Normas internas de ZOFRI S.A. para los usuarios	15
III. ESTUDIO Y ANALISIS DE LA OFERTA INMOBILIARIA DE ZOFRI S.A.	18
3.1 Oferta inmobiliaria de un Show-Room de Zona Franca de Iquique S.A. presentada a la CANEB	18
3.2 Oferta inmobiliaria actual presentada por Zona Franca de Iquique S.A.	19
3.3 Tarifas y oferta de servicios para el usuario	20
3.4 Sistema logístico del Proyecto	22
IV. ANALISIS DE DEMANDA	24
4.1 Selección de productos	24
4.2 Oferta boliviana de los productos seleccionados	36
4.3 Proyección de la demanda	37
V. ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS TIPO	39
5.1 Sugerencia para operación de usuarios por tipo de productos	39
5.2 Procedimiento para ser usuario y operar en Zona Franca de Iquique	40
5.3 Habilitación de los módulos	41
5.4 Organización y administración de las empresas	42

Indice (Cont.)

	Página
VI. PROPOSICIÓN DE ESTRATEGIA COMERCIAL	46
6.1 Productos de madera	46
6.2 Productos de cuero	48
6.3 Productos de artesanía y joyería	50
VII. EVALUACIÓN ECONÓMICA	52
7.1 Inversión	52
7.2 Ingresos	53
7.3 Egresos	54
7.4 Flujo de caja	56
7.5 Indicadores de rentabilidad	59
7.6 Análisis de sensibilidad	59
CONCLUSIONES	61

INTRODUCCION

El presente documento tiene como propósito presentar el estudio de factibilidad para la instalación y manejo de un Show-Room, para la comercialización de productos bolivianos en la Zona Franca de Iquique, encomendado por la Secretaría General de la ALADI, a solicitud de la Cámara Nacional de Exportadores de Bolivia (CANEB), motivada por una oferta que le realizó ZOFRI S.A.

Considerando que la finalidad última es contribuir a la expansión y diversificación de las exportaciones bolivianas destinadas al mercado chileno y al de ultramar, se comenzó a desarrollar el estudio. Para iniciar éste, se entrevistó inicialmente a los ejecutivos intermedios de ZOFRI S.A. correspondiente a la Subgerencia Inmobiliaria, para conocer su oferta, cuyas expectativas daban a entender que el proyecto de Show-Room estaba próximo a ejecutarse iniciando en un tiempo cercano la construcción, cuyo proyecto de ingeniería, ya realizado, señalaba que la obra tomaría seis meses en construirse.

Por otra parte, con el propósito de identificar la oferta exportable boliviana se recurrió a la Cámara Nacional de Exportadores, a sugerencia de ALADI, iniciándose el análisis con la preselección de los productos exportables. Además de ello, se estudió la reglamentación de la empresa administradora de la Zona Franca de Iquique, ZOFRI S.A., aplicable a los usuarios del sistema franco.

Para efectos de estudiar la demanda de los productos exportables se solicitó a ZOFRI S.A. el volumen de ventas de los productos del sistema franco de acuerdo a las partidas arancelarias informada por la CANEB, cuyo estudio se realizó para los años 1997 y 1998, y parte del periodo transcurrido de 1999, análisis que comprendió estudiar el volumen de ventas por partida arancelaria y mercado de destino por países y en el caso de Chile diferenciándose la I Región y resto del país.

A partir de este análisis preliminar se preseleccionó a los productos más importantes y luego con la cooperación de la Asociación Usuarios de Zona Franca de Iquique - Asociación Gremial de Empresarios más importante de Zona Franca- se seleccionó a 20 empresarios en calidad de expertos, para aplicar el método DELPHI, que en función de su experiencia en las operaciones comerciales de zona franca, seleccionaron los productos que a su juicio tendrían mayor éxito en la comercialización en el sistema de zona franca, este estudio arrojó la selección de tres tipos de productos: madera, cuero y joyas y artesanías.

Además, es necesario dar a conocer que en la medida que se avanzó en el estudio, se determinó que ZOFRI S.A. había desistido de iniciar la construcción del Show-Room, cuya inversión se difirió por lo menos en dos años más, especialmente debido a la recesión económica experimentada por el país durante 1998 y el presente año, versión que fue dada a conocer por el Gerente General de esta Empresa. Comprendiendo que la finalidad última del proyecto es contribuir a la expansión y diversificación de las exportaciones bolivianas destinadas al mercado chileno y al de ultramar, se solicitó a ZOFRI S.A. que realizara una oferta definitiva para la Cámara Nacional de Exportadores, la misma que ofreció dos posibles emplazamientos para el proyecto.

Realizado el análisis de esta oferta, cuyos valores de arriendo fueron determinados a partir de las tarifas publicadas por la ZOFRI S.A. en sus respectivas circulares, se determinó la localización del proyecto más recomendable, considerando la accesibilidad del público asistente a los locales ofrecidos, eligiéndose uno de los dos ofrecimientos realizados por Zona franca.

Posteriormente se realizó la evaluación económica, asumiéndose un crecimiento supuesto del 5% del PIB de Chile y participando en un 5% de las ventas reales del sistema de zona franca, obteniendo una rentabilidad adecuada para el proyecto, suponiendo una exigencia a los recursos del 16% real anual.

I. RELACIONES COMERCIALES ENTRE BOLIVIA, I REGION Y ZOFRI S.A.

El presente estudio se refiere a una zona totalmente heterogénea, con una marcada diversidad en su riqueza natural, económica y social. Incluye la I Región (Iquique y Arica) y los Departamentos de la Paz, Cochabamba y Santa Cruz, los que presentan excelentes potencialidades para su complementación económica.

Perfil productivo de la I Región de Chile

El producto interno bruto de la I Región alcanzó los \$ 237.402 millones (pesos chilenos) en el año 1997, lo cual representa una participación regional del 3.0% en el PIB nacional, tal como se muestra en el Cuadro N° 1. Los principales generadores de recursos son los sectores comercio, industria, servicio y minería (Cuadro N° 2), siendo este último, uno de los sectores con mayor desarrollo con un crecimiento promedio anual de 27,79%, entre 1990 y 1996, seguido por el comercio con un 12,42% en el mismo período.

Cuadro N° 1

Evolución del PIB País y Región, 1990 y 1997 (En millones de pesos de 1986)

Años	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
PIB País	4.484,07	4.841,44	5.435,88	5.815,64	6.147,61	6.800,59	7.301,96	7.820,40
Var. Anual	3,7%	8,0%	12,3%	7,0%	5,7%	10,6%	7,4%	7,1%
I Región	129,475	137,199	155,995	155,833	180,870	205,639	222,451	237,402
Var. Anual	0,4%	6,0%	13,75%	-0,1%	16,1%	13,75%	8,2%	6,7%
Participación I región en el PIB nacional	2,9%	2,8%	2,9%	2,7%	2,9%	3,0%	3,0%	3,0%

Fuente: Banco Central de Chile.

Cuadro N° 2

Producto interno Bruto I Región 1990-1996 (En miles de pesos de 1986)

Sector	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996*
Agro-Silvícola	1.808	1.656	1.863	2.049	2.228	2.255	2.441
Pesca	5.900	6.501	8.189	6.475	7.323	6.748	6.298
Minería	8.967	9.690	9.844	8.242	14.361	26.470	30.387
Comercio	35.496	39.206	43.343	44.387	53.065	62.408	71.130
Servicios	28.828	30.142	31.129	31.592	33.023	34.222	37.750
Servicios financieros	7.808	9.120	10.212	10.868	44.569	12.708	0
Prop. de la vivienda	7.205	7.383	7.555	7.826	8.097	8.364	0
Serv. Personales	8.192	8.696	9.251	9.399	9.997	10.633	0
Adm. Pública	9.337	9.393	9.548	9.285	9.658	9.627	0
Menos imput.bancarias	-3.714	-4.430	-5.437	-5.786	-6.298	-7.110	0
Industria	30.031	31.256	38.609	38.695	45.452	42.647	46.133
Otros	18.445	28.748	23.018	24.393	25.418	30.889	28.312
Electricidad	1.935	2.156	2.402	2.536	3.178	3.528	0
Construcción	5.904	5.720	8.098	8.897	8.275	11.152	0
Transp. y comunic.	10.606	10.872	12.518	12.960	13.965	16.209	0
PIB Region	129.475	147.199	155.995	155.833	180.870	205.639	222.451

Fuente: Banco Central
1996*: Elaboración propia en base a datos del Banco Central.

Perfil comercial

- **Vinculación comercial entre la I Región y Bolivia**

Las exportaciones de la I Región (sin considerar la Zona Franca de Iquique) alcanzaron los US\$ 589,3 millones en el año 1998, siendo los cátodos de cobre los principales productos de exportación bordeando los US\$ 262,5 millones. Los principales destinos de las exportaciones de estos productos fueron Holanda, EEUU y México. Bolivia sólo tuvo una participación del 2,8% de las exportaciones totales de la Primera Región. (Anexo A, Cuadros Nos. 1 y 2).

Las exportaciones a Bolivia en los últimos años ha ido disminuyendo de US\$ 13.020.888 en 1994 a US\$ 7.783.625 en 1997, significando una reducción promedio del 13,77% entre 1995 y 1997 (Anexo A, Cuadro N° 3). Esta baja en las exportaciones quizás se deba a que la I Región sea una zona que ofrece características arancelarias preferenciales, como lo es la Zona Franca de Iquique, lo que provoca que el mayor intercambio comercial con Bolivia sea a través de ésta.

- **Vinculación comercial entre la Zona Franca de Iquique y Bolivia**

Bolivia desde varios años ha sido el principal cliente del sistema de Zona Franca de Iquique (ZOFRI), con un crecimiento promedio del 15,88%, donde el intercambio comercial alcanzó un valor de US\$ 663,1 millones en 1997, de los cuales US\$ 656,6 millones corresponden a las ventas realizadas a Bolivia, mientras que US\$ 6,5 millones corresponden a las compras realizadas por ZOFRI a Bolivia en 1997 (Cuadro N° 3). De esta forma, en 1997 el 31,61% de las ventas de ZOFRI tienen como destino a Bolivia.

Cuadro N° 3

Intercambio Comercial ZOFRI - Bolivia (En US\$ millones CIF)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Total Compras	937,9	1.436,2	1.599,6	1.400,1	1.666,8	2.075,8	1.935,6	2.275,0
Compras a Bolivia	2,3	2,7	2,7	1,5	2,2	4,1	4,5	6,5
Total ventas	915,2	1.271,8	1.439,4	1.417,2	1.668,4	1.843,1	1.830,6	2.077,2
Ventas a Bolivia	242,9	323,0	354,0	337,5	388,7	432,1	505,0	656,6
Movimiento operacional	1.853,1	2.708,0	3.039,0	2.817,3	3.335,2	3.918,9	3.766,2	4.352,2

Fuente: Zona Franca de Iquique.

Las principales ventas de ZOFRI a Bolivia en el año 1997, fueron en el rubro automotriz, aparatos de electrónica y textil, alcanzando estos ítem un monto aproximado de US\$ 320 millones (Anexo A, Cuadro N° 4). Por otro lado, las principales compras realizadas por ZOFRI a Bolivia el año 1997, se orientaron al rubro cigarrillos y cigarrillos, automotriz y productos alimenticios con un monto aproximado a US\$ 2.154,3 miles, respecto del total US\$ 3.192,4 miles durante los tres primeros trimestre del año.

Perfil turístico

La I Región se ha transformado en una de las zonas más visitadas por Chile donde, en los últimos años, el rubro Hotelero ha crecido a una tasa promedio del 8,23% entre 1991 y 1997, tal como se detalla en el Cuadro N° 4. En 1997, la totalidad de pasajeros llegados ascendió a 321.075 personas, significando un aumento del 45,95% con respecto al año anterior.

Cuadro N° 4

Llegadas y pernoctaciones en Hoteles y Residenciales de la I Región

Año	Nº de Establecimientos	Pasajeros llegados	Pernoctaciones
1990	68	215.974	437.709
1991	72	229.013	461.544
1992	81	245.495	543.295
1993	84	234.047	547.293
1994	99	238.171	554.832
1995	119	219.978	473.240
1996	119	220.031	470.014
1997	116	321.075	633.561

Fuente: Sernatur.

El turismo en la ciudad de Iquique se caracteriza por ser de tipo comercial/empresarial, productos de la actividad generada por la Zona Franca de Iquique y la naciente industria minera. El número de pasajeros llegados a la capital es del 61,20% del total de la Región para el año 1997, según se detalla en el Cuadro N° 5. En lo que respecta a la disponibilidad de camas en la ciudad de Iquique se contaba con 4.698 camas en 1997, las cuales correspondían principalmente a la oferta de alojamiento en hoteles y hostales.

Cuadro N° 5

Llegadas y pernoctaciones en Hoteles y Residenciales en la ciudad de Iquique

Año	Nº de Establecimientos	Pasajeros llegados	Pernoctaciones
1990	34	83228	187311
1991	36	97431	217736
1992	40	120240	289470
1993	45	107300	278078
1994	54	107963	284355
1995	73	124595	277366
1996	75	112765	251700
1997	69	196509	396410

Fuente: Sernatur.

Diagnóstico de la infraestructura actual necesaria para el comercio en el área de influencia del Estudio

- **Oferta portuaria**

La I Región cuenta con la siguiente oferta portuaria: Puerto de Arica, Puerto de Iquique, Terminal Marítimo Punta Patache, Terminal Marítimo Patillo. De los cuales los que tienen mayor relevancia son los puertos de Iquique y Arica, con un movimiento operacional total de 2.471.611 de toneladas en 1997.

- Puerto de Iquique

Puerto multipropósito posee siete sitios de atraque, con una longitud total de 994 metros, una profundidad promedio de 9,20 metros y cuenta con 100.000 metros cuadrados de áreas de almacenamiento, acopio y parqueo de vehículos livianos. Su capaci-

dad óptima de transferencia es de 2.000.000 toneladas al año, aproximadamente. Durante el año 1997 este terminal portuario transfirió 1.277.084 toneladas (Anexo A, Cuadro N° 5).

El puerto de Iquique se caracteriza por su carga de contenedores, que representaron en el año 1997 el 56,9% del total de las cargas transferidas, lo cual corresponde a 726.647 toneladas, con un total de 656 naves comerciales atendidas (Anexo A, Cuadro Nos. 6 y 7).

- **Infraestructura aeroportuaria de Iquique**

Conjuntamente con la infraestructura portuaria encontramos el terminal aéreo Diego Aracena, que está ubicado a 35 km. al sur de la ciudad de Iquique, es el de mayor importancia en la región, tanto por el número de operaciones aéreas como por el movimiento de pasajeros y transporte de carga. Este terminal aéreo ocupa el segundo lugar en el tráfico de pasajeros a nivel nacional; pero el movimiento de carga no representa un foco de desarrollo muy importante debido al alto costo del traslado de las mercancías. No obstante, a contar de 1995, el transporte de carga muestra una tasa de crecimiento anual que promedia el 31,79% (entre los principales productos moviliados están las mercancías frágiles de ZOFRI). (Anexo A, Cuadro N° 8).

- **Infraestructura vial internacional**

El comercio físico realizado entre la I Región y los países limítrofes se ejecuta a través de las carreteras internacionales. Para lo cual la I Región cuenta con siete pasos fronterizos y controles aduaneros habilitados: Chacalluta, que limita la frontera con Perú (Anexo B, Mapa N° 1); Chungará; Visviri; y Cancosa; Frontera hacia Bolivia; el Loa y Quillagua; controles aduaneros que colindan con la Segunda Región.

- **Centro Logístico de ZOFRI (CLZ)**

La Zona Franca de Iquique ha concretado un proyecto (Centro Logístico de ZOFRI) que consiste en la construcción de 43.000 m² de bodega en su primera etapa, dotado de la más moderna tecnología, tanto en infraestructura física como de tecnología de manejo interno de bodega y gestión de inventario que hará posible ofrecer un servicio de distribución de mercancías ágil y completo para clientes actuales y potenciales, permitiendo transformar sus costos fijos en costos variables.

Agentes de Comercio Exterior

Los agentes que permiten la realización de negociaciones y transacciones Internacionales, específicamente, contratos, operaciones internacionales de compra, venta, pagos, créditos y otros servicios utilizados en las actividades de exportación e importación, son los principales actores involucrados en las actividades de comercio internacional, de los cuales se pueden nombrar los siguientes: empresarios de comercio exterior, agencias de aduanas, los representantes de productores extranjeros, además de las instituciones financieras y cambiarias, compañías de seguros y navieras, los servicios de información y asesoría sobre comercio exterior.

En la I Región estos agentes tienen una considerable experiencia en el comercio internacional debido a las oportunidades que la Zona Franca de Iquique les ha otorgado, siendo estos los principales intermediarios entre la Zona Franca y sus Clientes o Proveedores, directa o indirectamente.

En las operaciones comerciales resulta cada vez menos frecuente la negociación directa entre productores y compradores finales pues se recurre, con gran frecuencia, a los servicios de intermediación, especialmente en transacciones de comercio exterior, cuya alta complejidad exige la intervención de agentes especializados en cada materia. Existen varias denominaciones y tipos de agentes como:

Empresas de Comercio Exterior: son aquellas que importan o exportan productos para clientes o por cuenta propia para comercializarlos. Se tiene así en la Provincia de Iquique un gran número de empresas debido a la instalación del sistema franco.

Agencias de Aduanas: son personas naturales o jurídicas que sirven de intermediarios en las transacciones comerciales, contactando a quienes intervienen en ellas y/o encargándose de concretar las operaciones a cambio de una comisión. Al igual que las empresas de comercio exterior éstas se han visto favorecidas por el sistema franco, lo que hoy en día se traduce en la existencia de más de 20 agencias de aduanas en la Provincia de Iquique.

Representantes de productores extranjeros: son importadores encargados de internar o colocar en la zona productos importados de exclusividad, lo que implica negociar con proveedores y desarrollar una red o cadenas de acopio, colocación, venta, promoción y distribución de productos, así como de servicios técnicos y de mantenimiento.

Bancos y Empresas Financieras: son las que prestan servicios de fondos, cambios y pagos internacionales, financiamiento de operaciones mediante carta de crédito u otras modalidades. La I Región cuenta con sucursales de todos los bancos chilenos, además, de uno extranjero como es el Banco Boston, los que están altamente especializados en operaciones de comercio exterior.

Compañías de Seguros: son indispensables para precaver los efectos de siniestros en los productos, instalaciones y equipos, así como riesgos en diversas operaciones. Al igual que las bancarias, este tipo de empresas, ya sean nacionales o internacionales, tienen buena presencia regional pudiendo ampliarse con relativa facilidad para atender los requerimientos de comercio en el puerto, destacándose más de 10 compañías de seguros en la ciudad de Iquique.

Compañías Navieras: son otro agente indispensable para el comercio exterior, ya que éstas permiten que se efectúe el traslado de mercancías de una región a otra, conectando a los oferentes con los demandantes. En Iquique operan un gran número de compañías navieras, con frecuencias de naves, de tráfico regular y Chárter, las cuales cubren casi todo el planeta. Entre sus principales destinos se tiene a: Asia, Oceanía, Costa Este y Oeste de USA, Centro y Sudamérica, Europa, Mediterráneo, etc.

Entre ellas se encuentran las Agencias Navieras y de Estiba y Desestiba como: Agunsa, Broom, Delmar, Saam, Sagemar, Somarco, Taylor y Ultramar.

Empresas de Transporte

En la I Región, el número de empresas de transporte bolivianas, con permiso ocasional, equivale aproximadamente al 62,69% de un total de 268 empresas y de los permisos otorgados a vehículos, el 40,52% tiene como destino Bolivia, representando 203 vehículos autorizados.

Por otro lado, los permisos permanentes concedidos por el Ministerio de Transporte, con una duración de 5 años, fue aumentando a 244 empresas durante el año 1996.

En el Anexo A se dan a conocer a través de unos cuadros la Balanza de Pagos, tanto de Bolivia como de Chile para profundizar el análisis de las relaciones comerciales entre ambos países. Además, en el mismo anexo se exponen otros cuadros con datos estadísticos referentes a este tema.

II. DESCRIPCION DEL SISTEMA FRANCO

1. Zona Franca de Iquique

La Zona Franca de Iquique fue creada el 23 de junio del año 1975, mediante la Ley N° 1.055 donde se establece la operación de las Zonas Francas de Iquique y Punta Arenas.

Toda la normativa legal chilena que rige las zonas francas se encuentra en el D.F.L. 341 (Decreto con Fuerza de Ley) del Ministerio de Hacienda, publicado en el Diario Oficial el 8 de Junio de 1977. En este texto se establece que la zona franca es una porción unitaria o el área de territorio perfectamente deslindada y próxima a un puerto o aeropuerto amparada por presunción de extraterritorialidad aduanera; definiéndose que la Zona Franca de Extensión constituye una prolongación de la zona fuera del territorio perfectamente deslindado que la comprende y se encuentra delimitada por el perímetro de la I Región.

La Zona Franca de Iquique ocupa un área de 230 hectáreas en la ciudad de Iquique para la realización de las actividades comerciales e industriales (Anexo B, Plano ZOFRI S.A.), siendo esta una localización muy favorable al permitir un fácil acceso a los mercados bolivianos, ya que en un radio de 1.000 km. se encuentran las ciudades La Paz y Cochabamba.

El objetivo de la zona franca en la ciudad de Iquique es consolidarse como el primer centro de negocios de la macroregión, diversificando para ello la base de los negocios y servicios y, de esta manera, lograr que los clientes tengan la infraestructura tanto física como técnica y comercial adecuada para que desarrollen sus operaciones comerciales y de carácter industrial de la mejor forma posible para su éxito.

En el año 1990, Chile entregó en concesión la administración y explotación de la zona franca a la empresa Zona Franca de Iquique S.A. (ZOFRI S.A.) por un periodo de 40 años, mediante la cual se compromete a mantener la inmutabilidad de las franquicias, exenciones y beneficios del D.F.L. 341 vigente a esa fecha. Por otro lado, este contrato de concesión establece el marco jurídico del sistema de tarifas de la Zona Franca donde la empresa ZOFRI S.A. puede fijar en forma libre las tarifas, considerando para ello el entorno de carácter competitivo que se presenta, definido por otras zonas francas alternativas, sistemas aduaneros de excepción competitivos, el régimen general y precios de mercado para cada servicio que se preste.

2. Beneficios del Sistema de Zona Franca

El sistema franco ofrece beneficios a los usuarios del sistema, como la exención del Impuesto de Primera Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta por las utilidades devengadas en sus ejercicios financieros y de los impuestos a las ventas y servicios (D.L. N° 825, 1974), debiendo llevar contabilidad con arreglo a la ley chilena para acreditar la participación de utilidades. Además, gozan de beneficios de carácter tributarios, aduaneros y también incentivos por las operaciones que realicen dentro de los recintos y zonas, siendo éstos los siguientes:

2.1 Beneficios tributarios

Las mercancías nacionales o extranjeras que ingresan a Zona Franca están exentas del pago del Impuesto al Valor Agregado; las mercancías nacionales, nacionalizadas o extranjeras que se venden a la I Región o al extranjero están exentas del Impuesto al Valor Agregado.

2.2 Beneficios aduaneros

Las mercancías que ingresan a la Zona Franca de Iquique, se consideran como si estuvieran en el extranjero y gozan de franquicias aduaneras no estando afectas al pago de los derechos, impuestos, tasas y demás gravámenes que se dan a través de las aduanas.

3. Alternativas de ofrecimientos para potenciales usuarios

La empresa Zona Franca de Iquique S.A. ofrece cuatro alternativas al futuro cliente para operar en el sistema franco, las cuales se citan en el documento "Alternativas de Operaciones en Zona Franca de Iquique" detallándose además en ésta los trámites a seguir por el potencial cliente para constituirse en usuario. A continuación se dan a conocer en forma resumida las alternativas:

3.1 Usuario comercial con instalaciones propias

El contrato es por 25 años, pudiendo optar a local de ventas al detalle, lo que pasa a ser el módulo.

3.2 Usuario depositante de almacén público

El contrato es por 5 años y pueden almacenar sus mercancías en los almacenes públicos y en las instalaciones de terceros usuarios. (Deberán cancelar una garantía de 50 U.F.)

3.3 Usuario industrial

La actividad industrial se define como aquella destinada a obtener un producto que tenga una individualidad distinta a lo que es la materia prima, partes o piezas que se usen en la elaboración de éste. El contrato es por 40 años y la administración de ZOFRI S.A. le proporciona al potencial usuario un terreno donde debe construir sus instalaciones para desarrollar su proyecto

3.4 Usuario Zona Franca de Iquique en Arica

Esta alternativa dice relación con la instalación del potencial usuario de Zona Franca de Iquique en la ciudad de Arica.

4. Reglas y Normas internas de ZOFRI S.A. para los usuarios

La empresa Zona Franca de Iquique S.A. entrega beneficios a los usuarios del sistema, quienes son parte integral del sistema de comercio exterior consolidado, con servicios especializados disponibles y el acceso a un mercado muy diversificado de proveedores y clientes finales. Facilita, además, a los usuarios, el conocimiento de las

normas y procedimientos para el desarrollo de actividades comerciales e industriales, ventas al por mayor y al detalle, etc.

Por otro lado, el usuario debe cumplir plena y oportunamente lo que está reglamentado en el Reglamento Interno Operacional por la empresa Zona Franca de Iquique S.A., lo que dice relación al pago de las tarifas, presentación adecuada de los documentos y normas a cumplir para el bien de todo tipo de mercancías que se manipulean por los usuarios. De esta forma, para la operatividad de las actividades del usuario existen las siguientes normas y reglamento a cumplir por éste para proceder al: 1) Ingreso y salida de la mercancía en la Zona Franca; y 2) Almacenamiento, manipulación y procesamiento de las mercancías en Zona Franca de Iquique. A continuación se detalla el procedimiento de cada operación.

4.1 Ingreso y salida de mercancías en Zona Franca

i) Ingreso de mercancías a Zona Franca

Toda la mercancía que se ingrese a Zona Franca debe estar previamente destinada a un usuario o a la empresa Zona Franca de Iquique S.A.. Para el ingreso de la mercancía extranjera, nacional o nacionalizada se deberá presentar el documento aduanero correspondiente de acuerdo a las normas sobre Zonas Francas del Servicio Nacional de Aduanas a la entrada de ésta. La empresa ZOFRI S.A. tiene la facultad, en estos casos, de pedir al usuario las copias o documentos que estime pertinentes, ya sea para el control de las mercancías como para la empresa usuaria.

ii) Salida de mercancías de Zona Franca

Para que el usuario pueda llevar a cabo la operación de salida de las mercancías desde Zona Franca, no debe tener deuda con la Administración de la empresa ZOFRI S.A. Por otro lado, la salida de mercancía desde zona franca debe estar respaldada plenamente con un documento aduanero bien detallado en su contenido.

La Sociedad Administradora (ZOFRI S.A.) puede solicitar las copias y documentos que estime convenientes para el control de la salida de las mercancías. Por otro lado, la empresa Zona Franca S.A. no procederá a autorizar la salida de mercancías o la visación de documentos en caso que sea ordenado por resolución de la autoridad competente.

4.2 Almacenamiento, manipulación y procesamiento de las mercancías

i) Almacenamiento

Todo usuario es responsable de mantener una lista actualizada de las mercancías ingresadas en existencia y salidas; la Administración se reserva el derecho de poder revisar el inventario de la mercancía depositada en Zona Franca y, en caso que detecte alguna diferencia entre la existencia física de mercancías y de los inventarios, el usuario deberá proceder a aclarar esta situación en un plazo de 48 horas. En caso que el plazo termine y no aclare esta situación la Gerencia procederá a dar cuenta de ello al Servicio de Aduanas.

Si la autoridad competente determina abrir algún bulto para verificar su contenido, esta operación deberá efectuarse en los lugares habilitados para ello, lo cual tendrá que hacerse en presencia de: un representante de la autoridad, del dueño o consignatario de la mercancía y, de la Sociedad Administradora.

Todo traspaso que se efectúe debe ser visado por la empresa ZOFRI S.A. informándose a ella los cambios de ubicación de la mercancía que lleven a almacenarla a un área distinta a la cual se encuentran sus instalaciones o el galpón; además, se realizará la misma operación si se traslada en depósito por cuenta propia desde patios o Almacén Público con destino a las instalaciones de propiedad de algún usuario del sistema.

El usuario deberá proceder a adoptar las medidas de seguridad necesarias para proteger su mercancía almacenada dentro de Zona Franca y así evitar perjuicios como: daños, mermas, averías, vicios propios de la mercancía, pérdidas o incendios ocasionados por acciones de terceros, casos fortuitos, de fuerza mayor, casos atmosféricos que influyan en la mercancía, defectos de empaque y otros.

ii) Manipulación

El usuario es responsable plenamente de cualquier tipo de manipulación de su mercancía en sus galpones y módulos que tuvieren asignados

iii) Procesamiento de la mercancía

El procesamiento o transformación de la mercancía en las áreas destinadas a la actividad comercial o de simple depósito, sólo se podrá llevar a cabo con la autorización escrita previa de la Administración del sistema

En caso que el usuario requiera arrendar maquinarias, equipos, maquilaje o cualquier operación necesaria para desempeñar sus funciones empresariales, podrá hacerlo en conjunto con otros usuarios, donde se tendrá sólo la limitación de proceder a dar cumplimiento a las normas que regulan las materias.

Para efectos que el cliente potencial de la Sociedad Administradora de Zona Franca de Iquique S.A. pase a ser usuario del sistema y para que proceda a realizar sus operaciones de tipo comercial debe cancelar ciertas tarifas fijadas por la sociedad, lo cual cita en el Reglamento Interno Operacional en el :

Artículo 73º.- *"La Sociedad fijará libremente sin discriminación alguna ante iguales servicios y distintos usuarios su tarifado y precios, debiendo ser eficientes y competitivos a nivel internacional, tomando a modo de referencia el costo de los servicios prestados y los de otras Zonas Francas industriales y comerciales, cautelando el desarrollo de Zona Franca de Iquique. Corresponde al Directorio la fijación de políticas tarifarias de Zona Franca de Iquique".*

4.3 Normas en locales de exhibición y ventas

Toda exhibición y ventas de mercancía que realicen los usuarios sólo se puede llevar a cabo en lugares autorizados por la Administración o en los módulos ubicados en los Pabellones de Exhibición y Ventas, siendo éstos últimos de plena propiedad de la Administración, la cual los entrega para el uso de un solo usuario asignatario y donde no reconoce ningún otro derecho sobre estos mismos a sus titulares a excepción de los que el Directorio estipule en casos necesarios. Es así como cada usuario puede ser asignatario de un máximo de 7 módulos.

En el caso que el usuario sea dueño sólo de 6 módulos, tenga canceladas todas las tarifas y los derechos que le corresponden por operar como tal, puede adquirir el derecho a usar un módulo producto del traspaso que le hubiere efectuado su asignatario

con la autorización escrita previa de la Administración y el pago de los derechos respectivos.

La Administración podrá autorizar a un usuario la unión de dos y tres módulos cuando éstos estén asignados a un mismo usuario. En este caso el usuario deberá cumplir todas las obligaciones que imponen las normas, es decir, deberá:

- a) Cancelar en forma oportuna las tarifas que le corresponden;
- b) Respetar y cumplir las normas que imponen la Administración y otros organismos técnicos para el funcionamiento del sistema; y
- c) Debe entregar en forma fidedigna y con puntualidad la información periódica que sea solicitada por la Administración en lo que dice relación al valor CIF de las ventas y las "Ventas-Módulo".

Se procederá a revocar la autorización y asignación de módulos en los siguientes casos:

- Término del contrato del usuario con instalaciones en cuyo caso (dentro de los 30 días siguientes de la fecha del documento del término del contrato) el ex usuario puede transferir su derecho del módulo a un nuevo usuario que cumpla con los requisitos exigidos.
- Renuncia a la asignación o autorización.
- La no recepción del módulo asignado dentro de los tres días a partir de la fecha de asignación.
- No funcionamiento del módulo por plazos superiores a 10 días durante el período de un semestre (con excepción de autorización escrita de la Administración).
- No pago de tarifas en dos meses consecutivos.
- Infracción a las reglas, normas legales y demás normas técnicas (servicio de gas, eléctrico, agrícola y ganadero, Servicio Nacional de Salud, Higiene Ambiental, de marketing, etc.) y, otras de la Administración en relación al uso del módulo y operación de éste.

Cabe destacar, que "... la ley establece que el sistema tarifario debe propender al desarrollo de las actividades de Zona Franca y **no debe incurrir en discriminación arbitraria entre usuarios**". (Memoria Anual ZOFRI S.A., 1996).

III. ESTUDIO Y ANALISIS DE LA OFERTA INMOBILIARIA DE ZOFRI S.A.

3.1 Oferta inmobiliaria de un Show-Room de Zona Franca de Iquique S.A. presentada a la CANEB

La propuesta inmobiliaria inicial de Zona Franca S.A. presentada por sus ejecutivos a la Cámara Nacional de Exportadores de Bolivia (CANEB) fue la de un Show-Room, con el fin de promover e impulsar la venta al por mayor de productos de origen boliviano y extranjeros que sean de interés para la I Región y para el resto de Chile. Sin embargo, la construcción de este Show-Room aún no se decide en el presupuesto y, de concretarse tendrá como probable horizonte de término probablemente el año 2001.

Es factible que en este período se disponga de las condiciones apropiadas para la instalación del Show-Room el cual se encontrará, según planos del proyecto, próximo al área de las sucursales bancarias de Zona Franca.

Este proyecto se encontraría ubicado entre las calles Oruro, Colón y Avda. Barcelona y abarcará una superficie total de 3.616,25 m². Además, este proyecto contará con dos plantas: la primera, de uso exclusivamente comercial y, la segunda planta para estacionamiento de vehículos (Anexo B, ver planos).

La planta destinada a locales comerciales estará separada en 38 locales, los cuales tendrán las siguientes tarifas y dimensiones:

Cuadro N° 6
Tarifas por Tamaño del Local

N° de locales	Superficie (m ²)	Tarifa por local ¹
24	82,50	US\$ 1.782,95
3	96,25	US\$ 1.941,42
5	110,00	US\$ 2.091,83
4	123,75	US\$ 2.210,82
1	137,50	US\$ 2.337,60
1	165,00	US\$ 2.804,95

Fuente: ZOFRI S.A.

En el informe parcial se sugería la selección de los locales de 82,50 y 96,25 m² cercano a la entrada principal del proyecto.

Sin embargo, por las condiciones presentadas posteriormente al primer informe y según lo expresan los fax enviados en su oportunidad, esta alternativa no será considerada para el análisis y evaluación de pre-factibilidad de un Show-Room para la exposición y venta de productos bolivianos en Zona Franca de Iquique. No obstante lo ya expuesto esta alternativa planteada por ZOFRI S.A. debe ser considerada en el futuro para una nueva propuesta de localización del Show-Room.

Luego, la Gerencia General de Zona Franca de Iquique propuso la siguiente oferta para estudio:

3.2 Oferta inmobiliaria actual presentada por Zona Franca de Iquique S.A.

Tras largas conversaciones con los ejecutivos de ZOFRI S.A. para determinar una propuesta definitiva para la localización del Show-Room, se logró obtener dos alternativas de corto plazo, las cuales serán analizadas con el objeto de promover al por menor, los productos bolivianos.

Alternativa 1. Nueve módulos ubicados en la etapa III del exterior del Mall de Zona Franca con una superficie total de 250 m². Esta alternativa consta de ocho módulos de 25 m² (5 mts. de fondo y 5 mts. de frente) y un módulo de 50 m² (5 m. de fondo y 10 m. de frente) con un alto de 2.5 mts. en ambos casos. Además, se encuentran ubicados uno al lado del otro frente a la zona de sucursales bancarias y de uno de los estacionamientos del Mall (Anexo B, plano para referencia).

¹ U.F. Unidad Monetaria utilizada en Chile, de variación diaria, que conserva el poder adquisitivo, de acuerdo a la inflación del país. A la fecha el dólar equivale a US\$ 28,81, aproximadamente.

Alternativa 2. Un recinto de 162 m² en planta libre ubicado en el edificio ex-supermercado.

En este caso el factor “localización” pasa a ser de gran importancia en ambas alternativas, ya que después de reiteradas visitas para observarlas, se ha visto que la ubicación de la segunda alternativa, (ex-supermercado, 162 m²) se encuentra en un área de poco interés para el público, sin salidas atractivas para llamar la atención del comprador y potencial comprador en general. Además, alrededor de esta área se encuentran varios módulos en mal estado y otros sin habilitar; de esta forma, todo lo mencionado significa una rotación de público insuficiente para el objetivo del proyecto, lo cual requiere de un gran esfuerzo de marketing aumentando los costos de comercialización del proyecto. Otro factor importante que incide en el proyecto es la elevada inversión para la habilitación del ex-supermercado ya que éste requiere de una completa remodelación.

De acuerdo a lo anterior, se puede concluir que esta alternativa no ofrece las condiciones básicas y no es viable para la instalación del Show-Room; situación por la cual esta alternativa no será considerada para ser evaluada, sino más bien se procederá a estudiar la oferta inmobiliaria de 250 m² (nueve módulos).

3.3 Tarifas y oferta de servicios para el usuario

Para un eficiente funcionamiento del sistema franco en Iquique, la Administradora Zona Franca de Iquique S.A., tiene una oferta de servicios para el usuario y de tarifas que este debe cancelar y mantener al día para su instalación y mantención como tal en Zona Franca de Iquique. De esta forma, se tienen tarifas por los siguientes servicios:

3.3.1 Los costos directos por la incorporación e inscripción y gastos de administración son los siguientes:

- | | | |
|-----|---|--------------|
| i. | Incorporación de usuario, cambio de razón social o renovación de contrato de usuario | US\$ 1.011,9 |
| - | Cuota de mantención para usuarios cuyo valor CIF de las ventas mensuales mayoristas sea menor a US\$ 5.000 | US\$ 28,75 |
| ii. | Gastos de Administración del Sistema para Usuarios cuyo valor CIF de las ventas mensuales mayoristas sea igual o superior a US\$ 5.000. | |

En el mes de marzo de cada año, la Administración de Zona Franca S.A. definirá un cargo fijo y un porcentaje sobre el valor CIF de las ventas mensuales de cada usuario, por concepto de administración de zona franca, de tal manera que la recaudación total anual por concepto de Gastos de Administración sea de US\$ 1.65 millones (\$ 855,44 millones), y que el cargo fijo y porcentual del segundo tramo recauden el mismo monto.

Se aplicará la tarifa resultante menor sobre el monto a pagar por cada usuario:	0,16%
---	-------

a) Primer tramo: cargo sobre las ventas mayoristas a valor CIF del mes precedente; US\$ 198,3
0,0370%

b) Segundo tramo: cargo fijo y variable sobre las ventas mayoristas a valor CIF del mes precedente:

Cargo fijo
Cargo variable

iii. Inscripción, permuta o traspaso de módulos US\$ 122,2

3.3.2 Gastos relacionados con la tramitación y visación de documentos

i. Todo documento de ingreso y salida, cada uno US\$ 1,01

ii. Otro documento, cada uno US\$ 2,03

iii. Emisión de listado de inventario completo, inventario diario o de rebaja o descarga, por kilo Byte procesado

Cuadro N° 7

Tarifas por Kilo Bytes Procesados

Desde (Kilo bytes)	Hasta (Kilo Bytes)	Tarifa (US\$ por Kilo Bytes procesado)
0	50	US\$ 0,190
51	200	US\$ 0,185
201	500	US\$ 0,175
501	1000	US\$ 0,156
1001	2000	US\$ 0,115
2001	4000	US\$ 0,961
4001	o más	US\$ 0,077

Fuente: ZOFRI S.A.

3.3.3 Tarifa por uso del módulo

El valor a pagar por concepto de uso de los locales destinados a la venta al detalle (módulos) se estructura de la siguiente manera:

- un porcentaje sobre las ventas mensuales, la cual dependerá del rubro autorizado.
- un valor mínimo mensual por m² del local asignado, para un mayor detalle.

La tarifa a pagar dependerá del rubro del usuario, teniéndose así:

Cuadro N° 8

Tarifas por Rubro

Rubro autorizado	Tarifa porcentual
Rubro misceláneo	6,0%
Rubro definido	5,5%
Línea blanca o electrónica	3,5%

Fuente: ZOFRI S.A.

Cuadro N° 9

Tarifas por Ubicación del Módulo

Local ubicado en	Valor mínimo/m ²
Etapas I, II y III de Mall ZOFRI	US\$ 41,49
Etapa IV de Mall ZOFRI	US\$ 49,12
Anexo Etapa IV o ZOFRI Express	US\$ 22,91

Fuente: ZOFRI S.A.

- 3.3.4 Los gastos por servicios complementarios corresponden a la autorización por ingreso o salida documental y transbordo retiro.
- Habilitación de puertas de ingreso o salida en el recinto por hora y por conjunto de usuarios US\$ 25,64
 - Certificado de Registro, cada uno US\$ 2.00
 - Ingreso documental: Se cobrará un 0,4% del valor CIF o de Ingreso de la mercadería con un valor mínimo por ingreso documental de US\$ 38,7
 - Transbordo y retiro directo: Se cobrará un 0,4% del valor CIF o de ingreso de la mercancía con una valor mínimo por transbordo o retiro directo de US\$ 38,7

3.4 Sistema logístico del Proyecto

Zona Franca de Iquique entrega varios servicios logísticos y cuenta con un Centro Logístico (CLZ) de reciente instalación. Para el presente estudio se da a conocer el sistema logístico sugerido y el análisis que considera los siguientes aspectos:

- Transporte de mercancías desde Bolivia a Zona Franca de Iquique.
- Recepción de mercancías en Centro Logístico de Zona Franca.
- Mantenimiento de mercancías en Centro Logístico.
- Transferencia de mercancías a locales de ventas al por menor o transferencias de mercancía a zona franca de extensión, régimen general o reexpedición al extranjero (excepto Bolivia).

3.4.1 Transporte de mercancías desde Bolivia a Zona Franca de Iquique.

Los valores de costos de transporte, tanto por contenedor de 40' como por tonelada métrica son:

- Tarifas de transporte por contenedor de 40'
 - Transporte desde Santa Cruz a Iquique US\$ 2.100.
 - Transporte desde Cochabamba a Iquique US\$ 1.900.
 - Transporte desde La Paz a Iquique US\$ 1.700.

- Tarifas de transporte por tonelada
 - Transporte desde Santa Cruz a Iquique US\$ 70.
 - Transporte desde Cochabamba a Iquique US\$ 45.
 - Transporte desde La Paz a Iquique US\$ 30.

De acuerdo a las características de los productos seleccionados, vale decir, muebles de madera, vestimentas de cuero y artesanías, se considera recomendable que éstos sean unitarizados en contenedores de 40' (cuya capacidad es de 67 metros cúbicos o de 28 toneladas métricas) para evitar los riesgos de deterioro y de robos de las mercancías en su transporte. (Anexo B, Plano del Contenedor)

Se hace recomendable que las mercancías sean acopiadas en La Paz y así lograr acumularla en esta ciudad para conformar un lote exportable de 2 TEU; luego, se debe transportar en contenedores consolidados desde esta ciudad a Zona Franca de Iquique, en la modalidad LCL-FCL, es decir: Less than Container Load – Full Container Load. En otras palabras, el contenedor puede ser enviado por distintos exportadores a un sólo destinatario, lográndose la reducción de costos para todo tipo de exportador de los tres productos seleccionados.

3.4.2 Recepción de mercancías en Zona Franca

Una vez que la mercancía ha sido transportada a Zona Franca, será recepcionada en el Centro Logístico de Zona Franca, incurriéndose en los siguientes costos:

Descarga de mercancías no paletizada en contenedores de 40' US\$ 91,50.

3.4.3 Mantenimiento de mercancías en Centro Logístico de Zona Franca

Luego, la mercancía es almacenada en las bodegas (bajo techo) del Centro Logístico a un costo de US\$ 3,00 por metro cúbico/mes.

El reajuste de las tarifas será trimestral, según la variación del IPC (Índice de Precios al Consumidor o indicador de carácter nacional para estos fines) del trimestre anterior, siendo los plazos los siguientes:

- Derechos de incorporación, gastos de administración y de incorporación: regirá por 4 años.
- Visación de documentos y servicios informativos: el sistema actual rige hasta el 31 de diciembre de 1999, y desde el mes de enero del año 2000 se iniciará el nuevo sistema de visación remota.
- Servicios logísticos y almacenaje de las mercaderías: regirá por un año.
- Utilización de terrenos e instalaciones en régimen de Zona Franca: regirá por cuatro años, excepto para servicios completos (recinto amurallado) donde la vigencia es por un año.
- Servicios complementarios: regirá por cuatro años.

3.4.4 Transferencias de mercancías desde Centro Logístico

La transferencia de la mercancía almacenada en el Centro Logístico puede ser por:

- Ventas al por menor:

Mall para las ventas al por menor, con una tarifa de US\$ 70 por cada flete de 48 metros cúbicos de mercancía.

- Ventas al por mayor:
 - a) Al resto del país;
 - b) Al extranjero; y
 - c) A Zona Franca de Extensión.

En las operaciones de ventas al por mayor el despacho de mercancías puede ser costado por los gestores del proyecto o por los clientes del mismo. Pero, a modo de información se puede decir que la Administración de Zona Franca S.A. cobra honorarios por:

- Gestión de despacho: US\$ 42,0 y
- Preparación de pedido: US\$ 21,0

IV. ANALISIS DE DEMANDA

4.1 Selección de productos

Para efectuar adecuadamente la selección de aquellos productos bolivianos factibles de ser comercializados en ZOFRI, se diseñó un procedimiento de selección compuesto de tres partes.

En la primera parte, se entregará una lista de aquellos productos pre-seleccionados del total de las exportaciones que realiza Bolivia actualmente; luego, en la segunda etapa se analizará el volumen de las ventas que han logrado alcanzar estos productos en la Zona Franca de Iquique y finalmente, para perfeccionar la preselección realizada, se llevará a cabo, en esta última parte la aplicación del Método Delphi a un número determinado de usuarios y empresarios, para obtener la opinión de éstos acerca de qué posibilidad existe para comercializar estos productos en ZOFRI, y así poder determinar, en forma definitiva, la lista de los productos bolivianos que van a ser seleccionados.

4.1.1 Análisis de la oferta de productos exportables de Bolivia

En la primera parte se analizó en detalle la totalidad de exportaciones que efectuó Bolivia durante los años 1997 y 1998, prestando real atención en la diversidad de productos, que alcanzan un número cercano a las 1.000 clasificaciones del informe estadístico que proporcionó la Cámara Nacional de Exportadores de Bolivia (CANEB) para este proyecto.

Para iniciar la preselección de aquellos productos que aparecen en el pre-informe, se utilizó el criterio de elegir solamente los productos que actualmente poseen una oferta considerable como para ser ofrecidas en ZOFRI. De esta forma, se logró confeccionar una lista de preselección con 51 partidas de productos diferentes (Anexo A, Cuadro N° 16).

Para ir depurando la información referente a las partidas arancelarias se procedió a hacer una clasificación de las partidas arancelarias en diferentes grupos, asociando algunas partidas, para que se presenten con el nombre del producto que mejor las identifique, ya sea por la utilización, el origen o las propias características del producto. De esta forma, se llegó a la siguiente clasificación de productos (Anexo A, Cuadros N° 17 al N° 23):

- Línea de Productos de Cuero.
- Línea de Productos de Maderas.
- Línea de Productos de Tejidos y Abrigos.
- Línea de Productos de Alfombras.
- Línea de Productos Trajes, Ternos, Camisas.
- Línea de Productos Ropa Interior.
- Línea de Productos Joyería y Artesanía.

4.1.2 Análisis de las ventas de ZOFRI de los productos bolivianos preseleccionados

Para analizar las ventas reales que se efectuaron durante 1998 en ZOFRI, de los productos bolivianos preseleccionados, se trabajó con la información entregada por la Subgerencia de Desarrollo y Estudio de ZOFRI S.A., la petición indicaba además que se entregara los destinos que tuvieron esas ventas.

Para el análisis, la información se organizó según cada uno de los productos preseleccionados donde indicaran su destino, diferenciando las ventas en: la I Región, el Resto del Chile, y las ventas efectuadas hacia los Otros Países. El cuadro siguiente muestra el resumen de aquellos datos.

Cuadro Nº 10
Ventas de ZOFRI (en US\$)
Demanda Real Actual 1998

Código	I Región	Resto de Chile	Total de Chile	Otros Países	Total
Cuero	2.538.492,27	2.210.581,34	4.749.073,61	5.722.716,55	10.471.790,16
Madera	2.595.698,15	77.773,53	2.673.471,68	813.741,78	3.487.213,46
Tejidos y Abrigos	2.038.633,33	6.239.074,29	8.277.707,62	7.468.175,97	15.745.883,59
Alfombras	133.407,26	10.198,38	143.605,64	5.696,62	149.302,26
Trajes, Ternos y Camisas	4.388.621,01	7.497.127,85	11.885.748,86	15.883.295,04	27.769.043,90
Ropa Interior	3.311.200,44	8.543.767,85	11.854.968,29	28.473.457,25	40.328.425,54
Joyería y Artesanía	1.216.331,13	936.589,23	2.152.920,36	3.456.275,14	5.609.195,50
TOTAL	16.222.383,59	25.515.112,47	41.737.496,06	61.823.358,35	103.560.854,41

Fuente: ZOFRI S.A.

Con la información estadística que contiene el cuadro anterior se puede determinar el nivel de participación que tiene cada uno de los productos sobre el total de sus ventas, y así poder determinar cuál de ellos es más relevante y adquiere mayor importancia desde el punto de vista de las ventas que se realizan de estos productos en ZOFRI. El cuadro siguiente muestra los resultados.

Cuadro Nº 11

**Ventas de ZOFRI (en US\$)
Proporción de la Demanda Real Actual 1998
sobre las Ventas Totales**

Código	I Región	Resto de Chile	Total de Chile	Otros Países	Total
Cuero	2,45%	2,13%	4,58%	5,53%	10,11%
Madera	2,51%	0,08%	2,59%	0,79%	3,38%
Tejidos y Abrigos	1,97%	6,02%	7,99%	7,21%	15,20%
Alfombras	0,13%	0,01%	0,14%	0,01%	0,15%
Trajes, Ternos y Camisas	4,24%	7,24%	11,48%	15,34%	26,82%
Ropa Interior	3,20%	8,25%	11,45%	27,48%	38,93%
Joyería y Artesanía	1,17%	0,90%	2,07%	3,34%	5,41%
TOTAL	15,67%	24,63%	40,30%	59,70%	100,00%

Fuente: ZOFRI S.A.

Estos cuadros muestran claramente que el producto "Ropa Interior" es el que logra obtener el mayor volumen de las ventas alcanzando los 40,3 millones de dólares anuales (Cuadro Nº 10) con un 38,93% sobre las ventas totales de estos productos. Luego, en segundo lugar se ubica el producto denominado "Trajes, Ternos y Camisas" con un 26,81% del total y en tercer lugar están los "Tejidos y Abrigos" con un 15,20%.

Con esta información se logra identificar el orden de importancia que tienen cada uno de estos productos con respecto a la proporción que alcanzan las ventas totales de esos mismos productos. Pero antes de seleccionar definitivamente estos productos se deben analizar otros factores, como por ejemplo, determinar cuál de estos productos resulta más conveniente traerlo desde Bolivia o cuál de ellos brinda una mayor seguridad como para conseguir el éxito de las ventas en la I Región, el resto del país y el resto del mundo.

Estos otros factores se analizan con la aplicación del Método Delphi a diversos usuarios y empresarios, en donde se les pide su opinión para seleccionar tres de estos productos, ya que ellos cuentan con la experiencia suficiente como para determinar la factibilidad de éxito de ventas que puedan tener estos productos.

No obstante, es necesario explicitar que las costumbres de uso del producto ropa interior en Chile se dan según la marca donde, entre las más conocidas, se tiene a Triumph, Leonisa, Tais, Victoria y otras que son importadas de otros países y tienen una gran demanda a nivel nacional. En relación al producto trajes, ternos y camisas, son demandados en su mayoría aquellos de marca internacional confeccionadas en países asiáticos, algunos europeos y otros nacionales, los cuales son vendidos a través de las multitiendas nacionales.

Es importante destacar además, que no existe marca boliviana en este rubro de productos de vestir y ropa interior que goce de prestigio. Por lo tanto, se considera que este tipo de producto no es posible introducirlo al mercado sin una cobertura de publi-

cidad y de canales de distribución a nivel nacional para lograr un posicionamiento del producto en el mercado y sea exitosa su transacción; pero se deja claro que esta es una amplitud que escapa al negocio del proyecto.

4.1.3 Aplicación del Método Delphi y análisis de sus resultados

El Método Delphi se procedió a aplicar a una muestra de 20 expertos, interesados y/o afectados de la Asociación de Usuarios de Zona Franca de Iquique. Además, se consultó a ejecutivos de Zona Franca de Iquique S.A. más cercanos a los usuarios y a potenciales inversionistas en el área.

Lo que a continuación se expondrá consiste en el análisis del cuestionario-entrevista que se aplicó, el cual consta de seis preguntas siendo cuatro de ellas tabuladas y analizadas de la forma como se indica:

1. En su opinión ¿Cuál(es) de los siguientes productos estaría Ud. interesado en comercializar en el sistema franco para la Zona Franca de Extensión? Indique su calificación en la siguiente escala -de 1 a 5-, siendo 1 de menor interés y 5 de máximo interés de su parte.

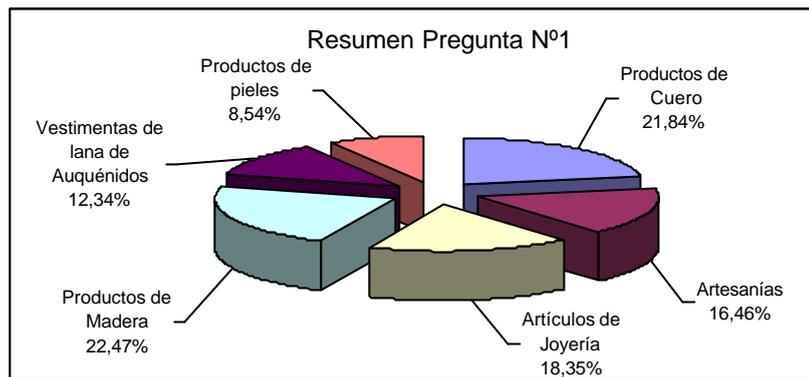
Al respecto, los productos preseleccionados que se consultaron son los siguientes (Ver detalle en el Anexo C):

- Productos de cuero
- Artesanías
- Artículos de joyería
- Productos de madera
- Vestimentas de lana de auquénidos
- Productos de pieles

El análisis de las respuestas calificó a los productos de madera como la máxima preferencia del total de productos con una puntuación de 71 puntos de un total de 316, siendo la ponderación en relación a los demás productos de un 22,47% , dejando así a este producto como la primera priorización para ser comercializado en zona franca de extensión. Como segunda prioridad se obtuvo a los productos de cuero con 69 puntos del total y una ponderación de 21,84% y, en tercera prioridad fueron seleccionados los artículos de joyería con una ponderación de 18,35% del total.

Respecto a las menores preferencias, los productos de pieles y vestimentas de lana de auquénidos arrojaron este resultado. Para el caso, los productos de pieles dieron una puntuación de 27 puntos de un total de 316 puntos, siendo la ponderación de un 8,54% del total lo cual lo deja como 6° priorización y, el producto vestimentas de lana de auquénidos, tuvo una ponderación de 12,34% con 39 puntos del total, quedando con la 5° prioridad de acuerdo al análisis de las respuestas entregadas por los usuarios de Zona Franca de Iquique y los señores ejecutivos de Zona Franca S.A. consultados. Para su análisis ver Anexo A, Cuadro N° 24: Resumen Pregunta N° 1, y gráficamente se representa como sigue:

Gráfico N° 1

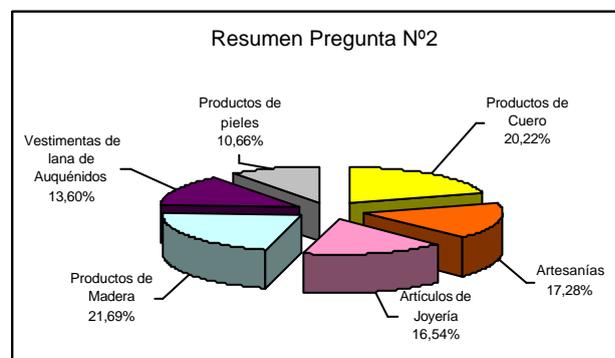


2. En relación a los mercados de los cuales Ud. se provee, ¿cuál(es) de estos productos cree Ud. que se podrían exportar o reexportar hacia los mercados proveedores?

De acuerdo al universo entrevistado de los expertos, interesados y/o afectados de la Asociación de Usuarios de Zona Franca de Iquique, el resultado que arrojó fue en primera prioridad los productos de madera con un 21,69% del total; en segunda preferencia se tienen los productos de cuero con una ponderación de 55 puntos en relación a 272 total, lo cual constituye un 20,22% del total.

Respecto a los productos que se prefieren comercializar en tercera y cuarta prioridad son las artesanías y los artículos de joyería, los cuales dan una ponderación de 17,28% y 16,54% del total, respectivamente. (Anexo A, Cuadro N° 24: Resumen Pregunta N° 2). Gráficamente se representa como sigue:

Gráfico N° 2



3. ¿Qué productos estima factible de importar o vender al resto del país?

Al analizar los datos obtenidos en esta pregunta se tiene que los expertos, interesados y/o afectados prefieren vender al resto del país o importar los productos de cuero en primera preferencia, los productos de madera como segunda prioridad; luego, los artículos de joyería y las artesanías y, como última preferencia deciden los productos de pieles y las vestimentas de lana de auquénidos, respectivamente.

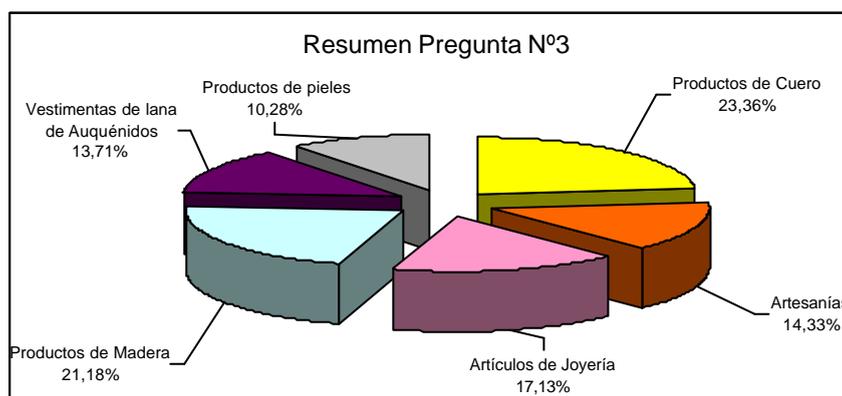
En el caso de los productos de cuero, el puntaje que se obtuvo fue de 75 puntos de un total de 321, lo cual significa una ponderación de 23,36% del total de los productos quedando así este producto con prioridad uno (Anexo A, Cuadro N° 24: Resumen Pregunta N° 3); la segunda prioridad cae en los productos de madera con un puntaje de

68 del total, reflejando ello un 21,18% del total. Al analizar los productos de pieles y las vestimentas de lana de auquénidos, se tiene una ponderación de 10,28% y 13,71% del total, respectivamente; quedando en este caso estos productos como los de menor preferencia para su venta o importación en el resto del país.

Al investigar el mercado de los productos terminados de cuero, se tiene que Chile importa desde algunos países europeos productos de cuero con un precio relativamente alto, factor que sería un indicador importante para lograr el inicio de la venta de productos de cuero boliviano; situación en la cual se destaca la variable transporte como de gran incidencia para el cálculo del precio final de los productos. En relación a los productos de madera, la prioridad es dos, lo cual se da en gran parte porque Chile tiene en la zonas centro-sur y sur maderas nativas, lo que incentiva a los productores de muebles a la fabricación de muebles de alta calidad, durabilidad, estilo y un precio acorde a estas características.

Respecto a los productos como los artículos de joyería y la artesanía obtuvieron una ponderación de 17,13% y 14,33%, respectivamente en relación al total. Situación que se da por tener estos productos una gran competencia en el mercado nacional con productos de origen nacional y de otros países. Por otro lado, los productos de pieles y las vestimentas de lana de auquénidos quedan con una prioridad muy baja, lo cual los convierte en productos poco atractivos para ser importados o vendidos al resto del país por existir en el mercado nacional productos similares y de gran competencia y calidad. En términos gráficos se tiene:

Gráfico N° 3



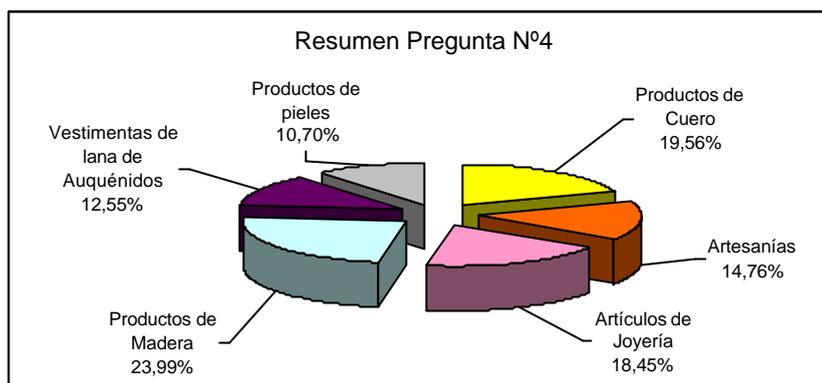
4. ¿Qué productos considera que podrían venderse a otros países de Sudamérica?

La respuesta a esta pregunta da como producto de primera prioridad para ser vendido a Sudamérica a los productos de madera, con 65 puntos sobre un total de 271 lo cual, en términos ponderados, significa un 23,99%. Con la segunda prioridad quedan los productos de cuero con una ponderación de 19,56% del total (Anexo A, Cuadro N° 24: Resumen Pregunta N° 4).

En el caso opuesto, los productos que arrojaron una menor ponderación y prioridad son los productos terminados de pieles (prioridad 6) y las vestimentas de lana de auquénidos (prioridad 5), con una ponderación de 10,70% y 12,55%, respectivamente.

El resumen de la pregunta se grafica como sigue:

Gráfico N° 4



5. ¿Se interesa Ud. por participar en la intermediación de estos productos o algunos de ellos? De ser afirmativa su respuesta, ¿cuál(es) producto(s) elegiría y por qué?

En este caso, el 60% de los expertos, interesados y/o afectados no está dispuesto a comercializar estos productos en algún Show-Room de Zona Franca de Iquique. El 20% se interesa por ser intermediario de los productos de madera, un 15% de los productos de cuero y, un 5% por los artículos de joyería y las vestimentas de lana de auquénidos.

Las personas entrevistadas no tienen especialidad en estas líneas de productos, pero sí tienen un buen conocimiento de los productos tradicionales que transan en Zona Franca de Iquique, vale decir, automóviles usados, productos electrónicos, vestimentas de algodón y sintéticas, líneas de perfumes, juguetes.

6. Según su opinión y experiencia, ¿cuál(es) de los productos señalados son los que podrían presentar dificultades en su comercialización en Zona Franca de Iquique? ¿Por qué?

De acuerdo a las respuestas obtenidas por los expertos, interesados y/o afectados y ejecutivos de Zona Franca S.A., el producto que presentaría la mayor dificultad sería el de las pieles, por existir en estos momentos extinción en muchos países de animales que son sacrificados para usar su piel en productos, de ahí que opinan que es prioritario coadyuvar a su preservación y, evitar por todos los medios la comercialización de este tipo de producto. Además, se opina que es un producto que no satisface a los compradores por no estar de moda los chaquetones, abrigos carteras y otros más, confeccionados con este tipo de insumo; ya que la innovación tecnológica y los nuevos descubrimientos han llevado, en términos productivos y económicos, a demandar insumos sustitutos para la confección de estos productos lo cual ha hecho que el segmento de mercado objetivo (en su tiempo) no demande los productos de imitación de piel.

En relación a los productos como las vestimentas de lana de auquénidos, se opina que podría presentar un cierto grado de dificultad por existir en el mercado nacional estas vestimentas originarias de zonas rurales de Chile, las cuales se demandan por ser autóctonas de estas tierras y, por estar su confección hecha de acuerdo a los gustos y preferencias de los distintos segmentos de mercado de la zona norte, central y zona sur de Chile.

Considerando el análisis efectuado a través del Método Delphi, se puede concluir del estudio que los productos de alta preferencia sugeridos por los expertos, interesados y/o afectados y por ejecutivos de Zona Franca S.A. para ser comercializados en Zona Franca de Iquique son: productos de madera (preferencia 1) y los productos de cuero (preferencia 2). Las razones para este hecho radican en que los productos de madera se consideran baratos, con precios competitivos, de diseños originales y atractivos para el demandante, de buena calidad; y en el caso de puertas y ventanas, maderas para casas prefabricadas se considera que son de alto nivel de elaboración y de buen acabado; existe, además, mercado para su comercialización en la zona norte de Chile.

Por otro lado, en segunda prioridad se sugirió la comercialización de productos de cuero por ser barata la confección en Bolivia, por existir mercado, por ofrecer variabilidad de diseños en el caso de las chaquetas para hombres y damas, de las tenidas y Carteras para damas, además de ser la marroquinería novedosa y funcional en la producción de éstos (ejemplo, los estuches para celulares y manoplas para el frío).

En ambos casos, el flete es una variable conveniente por la distancia entre la zona norte del país con Bolivia en comparación a los productos de este tipo que se importan de mercados como el norteamericano, asiático y europeo, los cuales llegan a los puertos de la zona central de Chile y, de ahí debe agregarse el flete para ser vendidos en el mercado de la zona norte del país.

En relación a los artículos de joyería, se prefiere en tercera instancia por existir mercado para su comercialización, por ser de buena calidad y existir variabilidad de diseños y originalidad. Esto último, lo opinan en general las personas consultadas, porque para ellos el boliviano tiene más ideas para diseñar, más paciencia para hacer las joyas y el costo de la mano de obra es bajo.

Los productos artesanales fueron preferidos en un cuarto lugar para su comercialización en Zona Franca de Iquique, lo cual se deriva del hecho que es menos atractivo el mercado por existir bastante competencia con las artesanías de países como México, Ecuador, India, China y otros. Sin embargo, los turistas de países europeos y de Norteamérica prefieren la artesanía de origen boliviano por ser más novedosa, original para ellos y por representar, en parte, la historia ancestral de Bolivia.

4.1.4 Selección definitiva de productos

Finalmente, la preselección efectuada en la primera etapa, complementada con el análisis de las ventas que tienen estos productos en ZOFRI y los resultados de la aplicación del Método Delphi, se ha logrado determinar que las líneas de productos bolivianos factibles de ser comercializados en ZOFRI son: el cuero, la madera, la joyería y artesanía. El cuadro siguiente muestra la demanda real por destinos que tienen actualmente en ZOFRI estos productos.

Cuadro Nº 12

Ventas de ZOFRI (en US\$) Demanda Real Actual 1998

Código	I Región	Resto de Chile	Total de Chile	Otros Países	Total
Cuero	2.538.492,27	2.210.581,34	4.749.073,61	5.722.716,55	10.471.790,16
Madera	2.595.698,15	77.773,53	2.673.471,68	813.741,78	3.487.213,46
Joyería y Artesanía	1.216.331,13	936.589,23	2.152.920,36	3.456.275,14	5.609.195,50
TOTAL	6.350.521,55	3.224.944,10	9.575.465,65	9.992.733,47	19.568.199,12

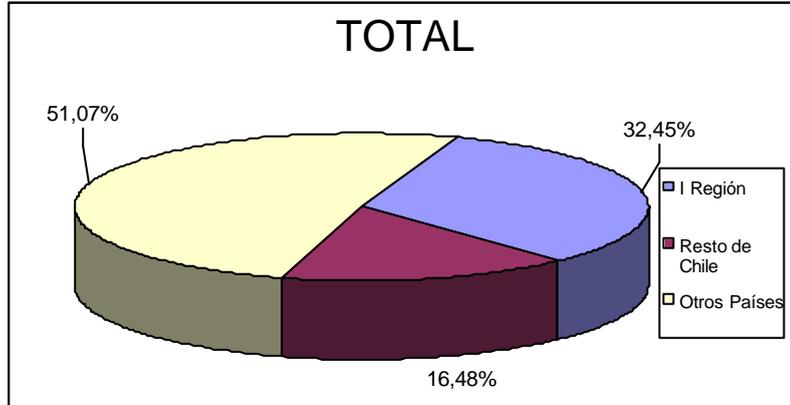
Fuente: ZOFRI S.A.

- Análisis del destino de los productos seleccionados**

Analizando detalladamente el lugar de destino que tienen las ventas totales de estos productos, se tiene que el 51,07% se distribuye hacia el exterior, en tanto que el 48,93% restante se realiza en Chile. De esta última cantidad, el 32,45% se lleva a cabo en la I Región, mientras que sólo un 16,48% lo consumen las otras regiones del país. En el siguiente gráfico se muestran estos porcentajes.

Gráfico Nº 5

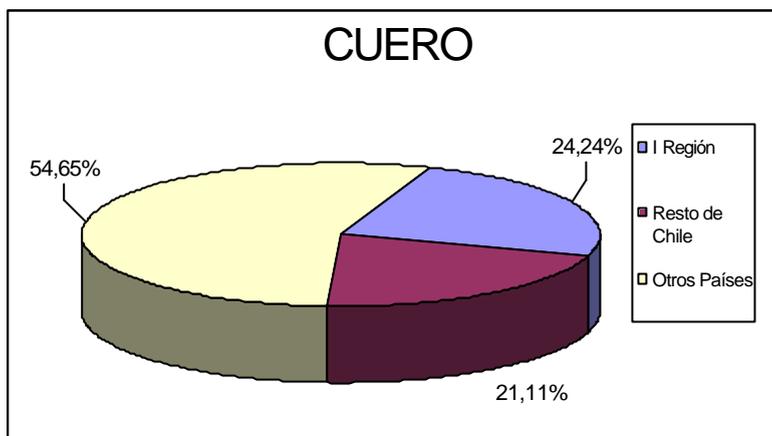
Destino de las ventas de los productos seleccionados



También se puede observar que el cuero, como línea de producto, es preferido mayormente por el mercado extranjero, ya que ellos adquieren el 54,65% de las ventas totales; mientras que el mercado nacional se queda con el 45,35% restante, vendiéndose una cantidad levemente superior en la I Región en comparación con el resto de las regiones, lo cual se debe fundamentalmente al precio que tiene este producto que lo hace más accesible para los clientes. Por otro lado, desde el punto de vista de la calidad, es un tipo de cuero que supera ampliamente a los productos similares que vienen del oriente. El siguiente gráfico muestra los principales destinos que tiene el cuero.

Gráfico N° 6

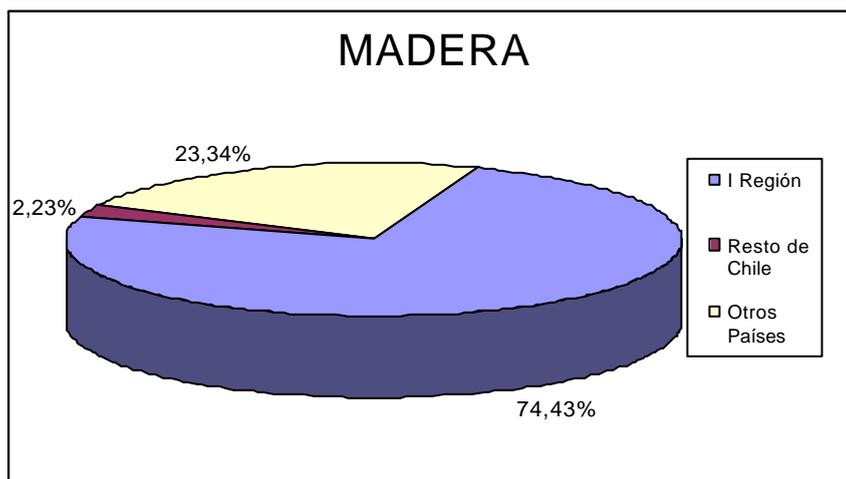
Destino de las ventas de la línea de productos de cuero



En relación al producto muebles de madera, los procedentes del extranjero, se prefieren más en la I Región, ya que en ella se lleva a cabo el 74,43% de las ventas. Esta situación se origina principalmente en el precio que tienen estos productos, los cuales comparados con el precio de los muebles de madera nacional son mucho más baratos, por el costo de transporte que tienen estos últimos. En el resto de Chile sucede lo contrario, sólo se vende un 2,23%, porque en ese lugar se prefieren los muebles nacionales. La diferencia restante del 23,34% es la que se exporta al extranjero. El siguiente gráfico muestra aquella situación.

Gráfico N° 7

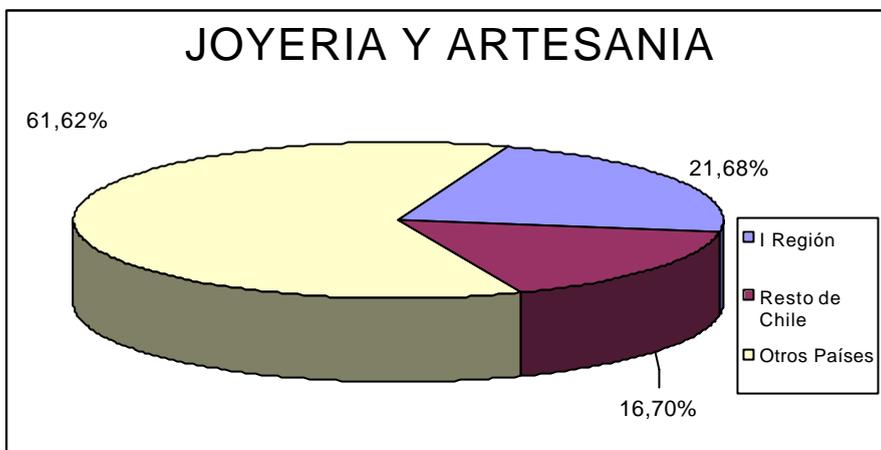
Destino de las ventas de muebles y artefactos de madera



La línea de productos joyería y artesanía es más preferida por el mercado extranjero, ya que las ventas alcanzan el 61,62% del total. En cambio, en Chile sólo se consume el 38,38%, siendo la I Región la que adquiere el 21,68% y las otras regiones del país el 16,70% restante. El siguiente gráfico muestra tal situación.

Gráfico N° 8

Destino de las ventas joyería y artesanía

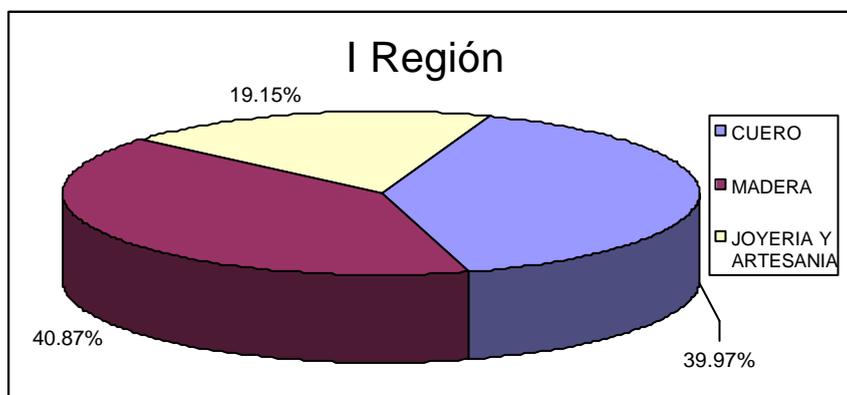


- **Análisis de las preferencias de los productos seleccionados por lugar de destino**

La I Región tiene mayor preferencia por la línea de productos muebles y artefactos de maderas, que alcanzan un nivel de participación del 40,87%, esto sucede fundamentalmente por la ventaja que se da al encontrar el precio de los muebles extranjeros más baratos que los muebles nacionales. La segunda preferencia recae sobre la línea de productos de cuero con una participación que alcanza el 39,97% de las ventas, y se destaca que el precio de este producto también es conveniente comparativamente para la I Región. En tercer lugar se ubica la línea de productos relacionados con la joyería y artesanía, alcanzando un 19,15% de participación. El siguiente gráfico demuestra las preferencias de los productos que tiene la I Región.

Gráfico N° 9

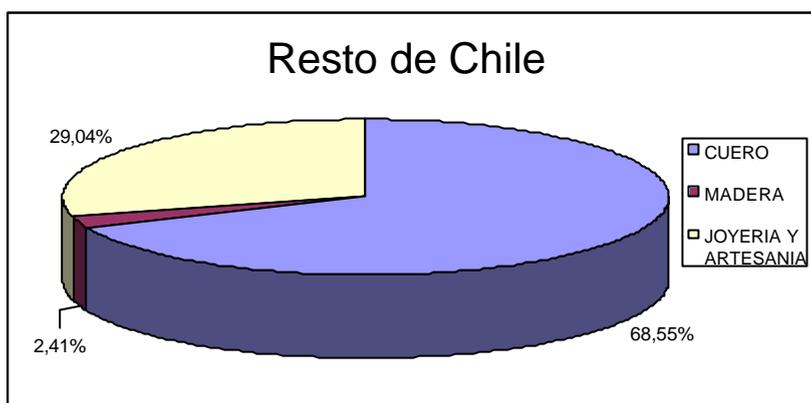
Preferencia de productos que tiene la I Región



El resto de Chile prefiere mayormente la línea de productos de cuero, alcanzando un 68,55% de participación en las ventas, por el hecho que el producto resulta más barato comprarlo en ZOFRI en comparación con sus propias regiones. La línea de productos joyería y artesanía, son la segunda preferencia que tienen las compras que realizan las otras regiones alcanzando un 29,04% de participación. Por último, se ubican la línea de productos muebles y artefactos de madera extranjeros, con una mínima preferencia, alcanzando sólo un 2,41% en la participación de las ventas. El siguiente gráfico muestra dichas preferencias.

Gráfico Nº 10

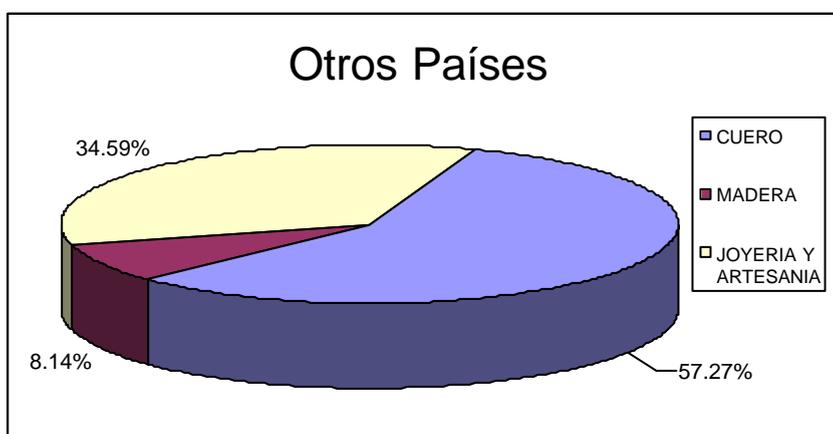
Preferencia de productos que tiene el resto de las regiones



Los “otros países” compran en mayor cantidad la línea de productos de cuero, que alcanza un 57,27% de participación. En segundo lugar, está la demanda por la línea de productos joyería y artesanía con un 34,59% de participación y, en último lugar está la línea de productos muebles y otros artefactos de madera con sólo un 8,14% de participación. Estas preferencias se pueden observar en el siguiente gráfico.

Gráfico Nº 11

Preferencia de productos que tienen los otros países



4.2 Oferta boliviana de los productos seleccionados

En esta sección se darán a conocer los niveles de exportación que tienen en Bolivia los productos seleccionados. Al mismo tiempo se compararán aquellos valores con las ventas realizadas en ZOFRI, para determinar cuáles serán las metas de participación de mercado que tendrán ellas.

Cuadro N° 13

Proporción de las exportaciones bolivianas sobre las ventas que se realizan en ZOFRI de los productos seleccionados

Línea de Producto	Ventas de ZOFRI	Porcentaje	Exportaciones de Bolivia	Porcentaje
Cuero	10.471.790,16	100,00	2.323.709,00	22,19
Madera	3.487.213,46	100,00	16.683.924,00	478,43
Joyería y Artesanía	5.609.195,50	100,00	61.782.439,00	1.101,45
Total	19.568.199,12	100,00	80.790.072,00	412,86

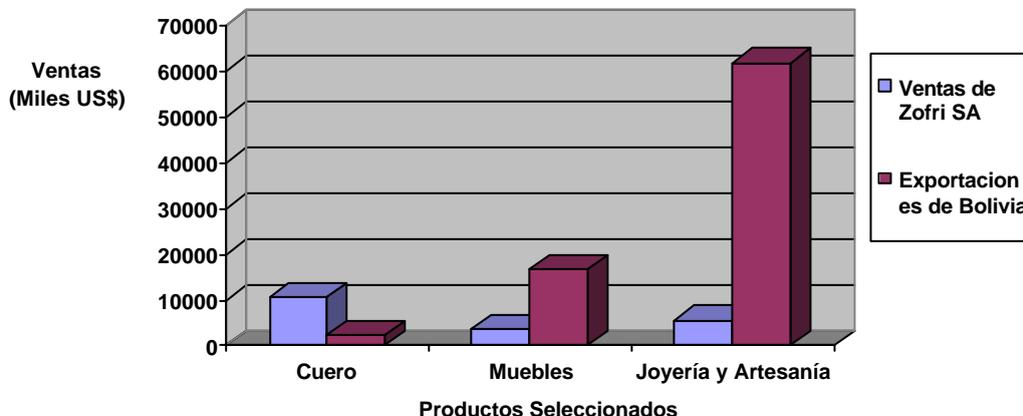
Fuente: Elaboración propia a partir de los antecedentes de CANEB y ZOFRI.

Al analizar los datos estadísticos del cuadro, se puede deducir que la línea de productos joyería y artesanía alcanza el mayor nivel de exportaciones en Bolivia, ya que representa 1.101,45% de las ventas que se realizan en ZOFRI, es decir, supera en once veces dicha cantidad. La línea de productos que se ubica en el segundo lugar son los muebles y artefactos de madera, superando las ventas que se realizan en ZOFRI en casi cinco veces, con una proporción de 478,43%. El único producto que exporta Bolivia, comparativamente, en una cantidad menor a las ventas que realiza ZOFRI es la línea de productos cuero, donde estas exportaciones ascienden al 22,19% de ellas.

Cabe señalar, que para efectos de la proyección de la oferta exportable boliviana de los productos analizados, se les considera un crecimiento de 4% del PIB de Bolivia (Ver Anexo A, Cuadro N° 25).

Gráfico N° 12

Comparación de las ventas en ZOFRI y las exportaciones de Bolivia de los productos seleccionados



Fuentes: ZOFRI, CANEB.

Así, se puede concluir que Bolivia podría cubrir las demandas de mercado de los productos ya mencionados, como son los de joyería y artesanía; muebles y cuero, especialmente, por el hecho que las metas del proyecto constituyen el 5% de las ventas de ZOFRI.

En el Cuadro N° 14 se observa la proyección de la oferta boliviana de los productos estudiados para los próximos 10 años. La proyección de dicha oferta para el año 2015 se detalla en el Cuadro N° 28 del Anexo A.

4.3 Proyección de la demanda

La proyección de la demanda se realiza tomando como base el PIB y el PIB del Comercio, ya que estos indicadores macroeconómicos son los que mejor reflejan la evolución y el crecimiento del país, especialmente cuando la región se ha caracterizado por tener un crecimiento constante en la última década. (Ver Anexo A, Cuadro N° 25)

Este crecimiento es el resultado de la apertura económica experimentada en la región, la cual permite mantener la estabilidad económica, afianzar la democracia y aumentar la inversión extranjera que tienen los países. Sin embargo, esta tendencia no se mantuvo durante el año 1998, debido al problema de la “crisis asiática”, que frenó el crecimiento que había tenido en forma sostenida la región. La globalización que existe actualmente en el mundo influyó en gran medida para que aquel problema originado al otro extremo del planeta tuviera repercusión mundial.

Es por esta razón que se utilizará ,como supuesto de proyección, mantener una tasa de crecimiento cercana al promedio de la última década para los próximos 15 años, asumiendo que en el futuro existirán ciclos difícilmente proyectables, pero que deberían mantener dicha tendencia. En el Anexo A, Cuadro N° 26, se muestra en detalle las tasas de crecimiento proyectadas desde el año 2001 hasta el año 2015.

Luego, al aplicar las tasas de crecimiento del Cuadro N° 26 a la demanda actual por destinos que tienen cada uno de los productos seleccionados, se obtiene la proyección de la demanda para 10 años, tal como se muestra en el Cuadro N° 15. El análisis de la proyección al año 2015 se detalla en el Cuadro N° 27 del Anexo A.

En términos generales, la demanda crecerá entre el año 1998 y 2010 prácticamente un 80% y desde el año 1998 hasta el año 2015 aproximadamente un 130%, tal como se observa en el Cuadro N° 16.

Cuadro N° 14: Proyección de la Oferta para 10 Años (en US\$)

País		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Bolivia	Cuero	2.323.709	2.416.657	2.513.324	2.613.857	2.718.411	2.827.147	2.940.233	3.057.843	3.180.156	3.307.362	3.472.731	3.646.367	3.828.685
	Madera	16.683.924	17.351.281	18.045.332	18.767.145	19.517.831	20.298.545	21.110.486	21.954.906	22.833.102	23.746.426	24.933.747	26.180.435	27.489.457
	Joyería y Art.	61.782.439	64.253.737	66.823.886	69.496.841	72.276.715	75.167.784	78.174.495	81.301.475	84.553.534	87.935.675	92.332.459	96.949.082	101.796.536
	Total	80.790.072	84.021.675	87.382.542	90.877.844	94.512.957	98.293.476	102.225.215	106.314.223	110.566.792	114.989.464	120.738.937	126.775.884	133.114.678

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 15: Proyección de la Demanda para 10 Años (en US\$)

País		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Chile	Cueros														
	I Región	2.538.492	2.665.417	2.798.688	2.938.622	3.085.553	3.239.831	3.401.822	3.571.914	3.750.509	3.938.035	4.134.936	4.341.683	4.558.767	
	Resto de Chile	2.210.581	2.321.110	2.437.166	2.559.024	2.686.975	2.821.324	2.962.390	3.110.510	3.266.035	3.429.337	3.600.804	3.780.844	3.969.886	
	Subtotal Chile	4.749.074	4.986.527	5.235.854	5.497.646	5.772.529	6.061.155	6.364.213	6.682.423	7.016.545	7.367.372	7.735.740	8.122.528	8.528.654	
	Otros Países	5.722.717	6.008.852	6.309.295	6.624.760	6.955.998	7.303.798	7.668.988	8.052.437	8.455.059	8.877.812	9.321.702	9.787.787	10.277.177	
	Total Cueros	10.471.790	10.995.380	11.545.149	12.122.406	12.728.526	13.364.953	14.033.200	14.734.860	15.471.603	16.245.184	17.057.443	17.910.315	18.805.831	
	Madera														
	I Región	2.595.698	2.725.483	2.861.757	3.004.845	3.155.087	3.312.842	3.478.484	3.652.408	3.835.028	4.026.780	4.228.119	4.439.525	4.661.501	
	Resto de Chile	77.774	81.662	85.745	90.033	94.534	99.261	104.224	109.435	114.907	120.652	126.685	133.019	139.670	
	Subtotal Chile	2.673.472	2.807.145	2.947.503	3.094.878	3.249.622	3.412.103	3.582.708	3.761.843	3.949.935	4.147.432	4.354.804	4.572.544	4.801.171	
	Otros Países	3.456.275	3.629.089	3.810.543	4.001.071	4.201.124	4.411.180	4.631.739	4.863.326	5.106.493	5.361.817	5.629.908	5.911.403	6.206.974	
	Total Madera	6.129.747	6.436.234	6.758.046	7.095.948	7.450.746	7.823.283	8.214.447	8.625.169	9.056.428	9.509.249	9.984.712	10.483.947	11.008.145	
	Joyería y Artesanía														
	I Región	1.216.331	1.277.148	1.341.005	1.408.055	1.478.458	1.552.381	1.630.000	1.711.500	1.797.075	1.886.929	1.981.275	2.080.339	2.184.356	
	Resto de Chile	936.589	983.419	1.032.590	1.084.219	1.138.430	1.195.352	1.255.119	1.317.875	1.383.769	1.452.957	1.525.605	1.601.885	1.681.980	
	Subtotal Chile	2.152.920	2.260.566	2.373.595	2.492.274	2.616.888	2.747.733	2.885.119	3.029.375	3.180.844	3.339.886	3.506.880	3.682.224	3.866.336	
	Otros Países	3.456.275	3.629.089	3.810.543	4.001.071	4.201.124	4.411.180	4.631.739	4.863.326	5.106.493	5.361.817	5.629.908	5.911.403	6.206.974	
	Total Joyería y Art.	5.609.196	5.889.655	6.184.138	6.493.345	6.818.012	7.158.913	7.516.858	7.892.701	8.287.336	8.701.703	9.136.788	9.593.628	10.073.309	
	Total Ventas	22.210.732	23.321.269	24.487.333	25.711.699	26.997.284	28.347.148	29.764.506	31.252.731	32.815.368	34.456.136	36.178.943	37.987.890	39.887.284	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro Nº 16

Proyección de la demanda por productos

	1998	2010	2015	Crecimiento 1998/2010	Crecimiento 1998/2015
Cueros	10.471.790	18.805.831	24.001.535	79,59%	129,20%
Madera	6.129.747	11.008.145	14.049.492	79,59%	129,20%
Joyería y Artesanía	5.609.196	10.073.309	12.856.379	79,59%	129,20%
Total	22.210.732	39.887.284	50.907.406	79,59%	129,20%

Fuente: Elaboración propia.

De lo anteriormente expuesto, y considerando un crecimiento de la economía chilena en términos realistas, se puede deducir que los productos analizados poseen una demanda bastante atractiva para mantener sus exportaciones, sin considerar que una vez introducidos estos productos en Zona Franca puede significar la reexpedición de éstos hacia los mercados de los cuales el sistema franco actualmente provee en el mediano plazo.

V. ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS TIPO

5.1 Sugerencia para operación de usuarios por tipo de productos

De acuerdo al estudio efectuado en el Capítulo III de la oferta inmobiliaria de la Administración de Zona Franca de Iquique S.A. y de la conclusión referida en el Capítulo IV del presente en relación a los productos seleccionados (productos de madera, productos de cuero, productos artesanales y artículos de joyería), se dará a conocer en este capítulo la organización, procedimientos para ser Usuario de Zona Franca de Iquique y habilitación de módulos para las siguientes alternativas:

Alternativa 1: Tres empresas exportadoras tipo, es decir, un usuario para cada línea de producto seleccionado (productos de madera, de cuero, artículos de joyería y artesanía).

Alternativa 2: Un intermediario en Zona Franca de Iquique que represente a las tres empresas exportadoras.

Considerando la opción de espacio ofrecido por Zona Franca S.A. de 250 m² dividido en ocho módulos, cada uno de 25 m². y 2,5 m. de alto y uno de 50 m²., se sugiere la siguiente forma de uso:

- **Productos de madera:** se aconseja usar un espacio aproximado de 100 m², lo cual equivale al módulo de 50 m² y dos módulos de 25 m² cada uno, además uno para la instalación de la oficina de administración de esta línea de productos. En este caso se destaca que, según el Reglamento Interno Operacional de ZOFRI S.A. "Cada usuario podrá ser asignatario como máximo de 7 módulos" (Capítulo X, Art. 84^o) y por otro lado: "... se podrá autorizar la unión de dos y tres módulos cuando ellos se encuentren asignados a un mismo usuario" (Capítulo X, Art. 88^o).

- **Productos de cuero, productos de artesanía y artículos de joyería:** se aconseja para cada línea de productos el arriendo de dos módulos de 25 m² cada uno, es decir, 50 m² en cada caso. Además, de un módulo para ser dividido por la empresa para la administración de cada línea de producto.

5.2 Procedimiento para ser usuario y operar en la Zona Franca de Iquique

Para que una empresa pueda adquirir la calidad de usuario de la Zona Franca de Iquique, requiere cumplir ciertas condiciones, ello de acuerdo a si se trata de empresa con personalidad jurídica o persona natural; empresas para ser usuarios comerciales, industriales o para almacén público. Además, debe cumplir plena y oportunamente lo que está reglamentado internamente por la Administración de la Zona Franca de Iquique S.A., en lo que dice relación al pago de tarifas y presentación correcta de los documentos y las normas para el cuidado adecuado de todo tipo de mercancías que sean manipuladas por las empresas usuarias.

El procedimiento que debe seguir una empresa para iniciar las operaciones en la Zona Franca de Iquique, es el siguiente:

5.2.1 Iniciación de actividades: para iniciar las operaciones en Chile debe cumplir con lo dispuesto en la ley respectiva, siendo ello: iniciación de actividades donde debe recurrir al Servicio de Impuestos Internos y llenar el documento **“Inscripción al Rol Unico Tributario y/o Declaración de Inicio de Actividades”** en duplicado, donde deberá adjuntando los documentos e información que se enumeran considerando la calidad de personas extranjeras con residencia en Chile y autorizados para realizar actividades en el país:

- Cédula RUT. Si no la posee, obtenerla en conjunto con la Declaración de Actividades.
- Cédula de Identidad de extranjeros (obtenida en Chile).
- Proceder a llenar el Formulario 4415 (se adjunta en Anexo C).
- Hacer acreditación de domicilio.

Luego, debe ir a la Municipalidad de Iquique y proceder a llenar el documento **“Solicitud de Patente Municipal”**, la que cobrará el equivalente al 0.25% del capital propio por cada empresa tipo.

5.2.2 La empresa interesada en ser usuario debe llenar el formulario **“Solicitud de Usuario de la Zona Franca de Iquique”** (Anexo C), adjuntando los antecedentes enumerados en el reverso del documento y estableciendo si será usuario comercial, usuario industrial o usuario de almacén público.

5.2.3 Luego de firmado el formulario y de presentado todos los documentos legalizados y acreditando los extranjeros residencia temporaria, deben proceder a llenar el documento **“Contrato de Servicio Integral para Operaciones en la Zona Franca de Iquique”** en cinco ejemplares, quedando en poder de la empresa y el resto en la Zona Franca de Iquique S.A. (se adjunta en Anexo C).

5.2.4 El usuario potencial, luego de serlo, debe proceder a contratar los servicios logísticos para operar en la Zona Franca y, para ello debe dar cumplimiento a los requisitos estipulados en el documento **“Pauta Operativa destinada al Cliente del Servicio Integral de Zona Franca de Iquique S.A.”**, siendo éstos en resumen:

- ◆ Registrar firma en Aduana: ello se hace con el fin de autorizar el ingreso y la salida de las mercancías en la Zona Franca. Para ello se emite una solicitud escrita que debe ser dirigida al Director Regional de Aduanas, adjuntando antecedentes según se trate de usuarios con personalidad jurídica o usuarios como persona natural.
- ◆ Apertura de sucursal en Iquique: se debe proceder a llenar el correspondiente formulario del Servicio de Impuestos Internos para este tipo de operación, tramitándose en la oficina regional del SII.
- ◆ Trámite de patente: se procede a llenar el documento “Solicitud de Patente” pidiendo una Patente Municipal, donde el usuario debe poner sus datos como contribuyente y el tipo de negocio a realizar, el cual va a quedar respaldado por la patente solicitada; debe además cumplir con ciertos requisitos, los cuales son: fotocopia del formulario de modificación y actualización de la información (apertura de sucursal) ya tramitado en el Servicio de Impuestos Internos, certificado de capital emitido por la Municipalidad de la ciudad de Iquique y carta de ZOFRI S.A. que acredita la calidad de usuario.
- ◆ Confección de documentos de venta (factura única para venta desde zona franca): para proceder a cumplir esta etapa, el usuario debe dirigir una carta al Jefe de Servicios Logísticos, en la cual debe informar la llegada de mercancía al puerto y, de esta forma la administración de Zona Franca S.A. debe realizar la internación de ésta donde debe adjuntar los documentos que se señalan en el contrato de Servicios Logísticos.

En este caso se dan dos tipos de operaciones, tales como:

- a) Trámite anticipado: el usuario envía todos los documentos con, al menos, dos días hábiles de anticipación a la llegada del medio que transporta la mercancía. La documentación consiste en la Factura Comercial, Lista de Empaque, Certificado de Seguro y el Conocimiento de Embarque, todos ellos en original y, este último en original y endosado a ZOFRI S.A.; y
- b) Trámite normal: en este caso el usuario no envía la documentación anticipada, sino más bien procede a emitir la Solicitud de Traslado a Zona Franca después de llegar el medio de transporte con la mercancía.

5.3 Habilitación de los módulos

La empresa recepciona el módulo que la administración de Zona Franca S.A. le asigna, según lo convenido en el contrato suscrito y debe proceder a refaccionar el sitio según sea su conveniencia y luego habilitarlo para el producto específico. El costo por refaccionar el módulo sería equivalente al de pintar, revisión eléctrica, sacar tabiques entre módulos para ampliación de espacio y retiro de escombros.

Además, se agrega el costo por instalar un letrero luminoso, adosado una cara a la pared el cual es de US\$ 163,46 por metro cuadrado. En el caso de:

- Módulos para productos de madera: se consideran 20 metros de frente por 70 centímetros de alto, lo cual valorizado da un costo de US\$ 2.288,44.
- Módulos para productos de cuero; artículos de joyería y artesanía: se consideran 10 metros de frente por 70 centímetros de alto, lo cual da un costo de US\$ 1.144,22 para cada tipo de producto.

De esta forma se tiene que el costo total es de US\$ 4.576,88.

i) Módulo para productos de madera

De acuerdo a la sugerencia de cantidad de módulos a utilizar, se tiene un módulo de 50 m², módulos de 25 m² cada uno, lo cual hace un total de 125 m² con 2.5 mts. de alto. En el caso de los 3 módulos se deberían sacar los tabiques que los dividen:

a) Costo por pintar		US\$ 1.232
- Pintura US\$ 2.9 el m ²	US\$ 616.25	
- Mano de obra US 2,9 el m ²	US\$ 616.25	
b) Pasta para muros y demás insumos para pintar		US\$ 80
c) Retiro de tabiques de cada módulo: US\$ 30 cada uno		US\$ 90
d) Revisión de instalación eléctrica		US\$ 40
e) Retiro de escombros de módulos		US\$ 40

El costo total por refaccionar estos módulos es de US\$ 1.482.

ii) Módulos para productos de cuero y módulos para productos de artesanía y artículos de joyería

Según lo sugerido cada línea de producto debiera ocupar dos módulos (cada uno de 25 m²) para la venta al detalle de sus productos y un módulo de similar dimensión para la oficina de administración de los productos.

a) Costo por pintar		US\$ 689
- Pintura US\$ 2,9 el m ²	US\$ 344,4	
- Mano de obra US\$ 2,9 el m ²	US\$ 344,4	
b) Pasta para muros y demás insumos para pintar		US\$ 40
c) Revisión instalación eléctrica		US\$ 70
d) Retiro de tabiques de cada módulo		US\$ 60
e) Colocar un tabique para Of. Administración		US\$ 100
f) Retiro de escombros de los módulos		US\$ 40

Se tiene así que el costo total por refacción de los módulos para productos de cuero y para los productos de artesanía y artículos de joyería es US\$ 999 cada módulo. Por lo tanto, el costo total por refaccionar los módulos para los tres tipos de producto es de US\$ 3.480.

Para el uso de los módulos la empresa usuaria debe cancelar un valor por concepto de uso de locales destinados a la venta al detalle que consiste en un costo variable de 6,0% sobre las ventas al detalle además, de un costo fijo por cada metro cuadrado de uso, el que equivale a US\$ 41,49 a la fecha de hecho el presente proyecto (Anexo A, Cuadro N° 30).

5.4 Organización y administración de las empresas

5.4.1 Alternativa de tres empresas tipo

Para la administración de este tipo de empresas se sugiere contar con el siguiente personal para el inicio de las operaciones:

- 1.1 Un Gerente General para la eficiente administración de cada línea de producto, de la promoción adecuada, según segmentos de mercado y todas aquellas funciones necesarias para mantener la empresa en forma exitosa. El sueldo consta de un: sueldo base de US\$ 962, una comisión de las ventas de 2,3%, lo cual hace un sueldo total de \$ 1.609 mensuales. (Anexo A, Cuadro N° 35).
- 1.2 Una Secretaria Contable con un sueldo de US\$ 289 mensuales.
- 1.3 Dos Vendedores en el módulo, para cada tipo de producto, con un sueldo compuesto de un base de US\$ 268 mensuales más una comisión de las ventas de un 3,5%, lo que hace un sueldo de US\$ 333 mensuales, aproximadamente.
- 1.4 Un Vendedor Externo, sólo en el caso de la empresa exportadora de productos de madera, para que logre vender este producto al por mayor y a empresas, tanto públicas como privadas. Luego, el sueldo estaría compuesto por US\$ 288 más una comisión por ventas de un 2,0%, lo cual hace un total de US\$ 826 mensuales aproximadamente.
- 1.5 Un Junior para los trámites necesarios en las operaciones del negocio, con un sueldo de US\$ 192 mensuales.

Luego, el valor total por concepto de sueldos y salarios para el primer año de operación para la administración de la empresa de productos de madera es de US\$ 42.985 anuales y para la empresa de productos de cuero es de US\$ 33.295 y para la de artículos de joyería y artesanías es de US\$ 32.315 anuales. (Anexo A, Cuadro N° 35)

La organización de este tipo de empresa exportadora se propone en el siguiente organigrama.

5.4.2 Alternativa: Empresa intermediaria en la Zona Franca de Iquique

Al tratarse de una empresa intermediaria se sugiere que esta persona, natural o jurídica, coordine la colocación de los productos de cada línea en la Zona Franca de Iquique y para ello debiera contar con el siguiente personal:

- 1.1 Un Gerente General en la Zona Franca de Iquique para administrar las tres líneas de productos, asegurar una eficiente operación de cada tipo de producto, una venta exitosa, además de lograr un adecuado posicionamiento de los productos en distintos segmentos de mercado. Con un sueldo de US\$ 4.000 mensuales, compuesto por un sueldo base de US\$ 1.923 y una comisión de las ventas de 2,0%; lo cual hace un sueldo anual de US\$ 47.564.
- 1.2 Tres Gerentes de Líneas de Productos: uno para cada línea de producto, tendrán a cargo los vendedores de módulo, secretaría contable y demás personal necesario. El sueldo a pagar contempla un sueldo base de \$ 962 mensuales para cada uno de los tres Gerentes de Productos y una comisión por ventas de 2,3% para los productos de madera y los artículos de joyería y artesanía y de 1,3% para el Gerente de la línea de cuero.

Luego, el sueldo para el primer año de operaciones es de US\$ 19.311 anuales para el Gerente de línea de productos de madera, de US\$ 19.043 anual para el Gerente de los productos de cuero y de US\$ 18.649 para el Gerente de línea de productos de joyas y artesanía. (Anexo A, Cuadro N° 36).

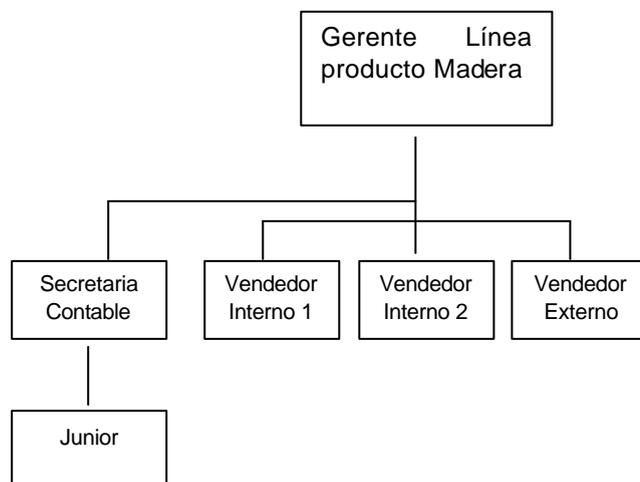
- 1.3 Una Secretaria Contable para llevar las contabilidades correspondientes a cada línea de producto, realizar una adecuada y eficiente operación de documentos respaldatorios de cada tipo de operación para compra, venta y cualquier movimiento de mercadería en la Zona Franca de Iquique. El sueldo que se sugiere es de US\$ 481 mensuales (Anexo A, Cuadro N° 36).
- 1.4 Un Ayudante Contable, con un sueldo de US\$ 288 mensuales, lo cual hace US\$ 3.462 anuales (Anexo A, Cuadro N° 36).
- 1.5 Vendedores para cada tipo de producto. Para el inicio de las operaciones de la empresa se sugiere lo siguiente:
- Dos vendedores internos para cada tipo de producto (productos de madera, productos de cuero, productos de artesanía y artículos de joyería), lo que hace un total de 6 vendedores internos (de módulos). El sueldo base sería para cada uno de ellos de US\$ 288 mensuales más un porcentaje de comisión por ventas para los productos de madera de 3,5%; para los productos de cuero de 3,0% y para los artículos de joyería y artesanía 3,5%.

Luego, el sueldo anual es de US\$ 3.994 (productos de madera), de US\$ 4.241 (productos de cuero) y de US\$ 3.948 (artículos de joyería y artesanías). Ver Anexo A, Cuadro N° 36.
 - Un Vendedor Externo para los productos de madera con el fin de lograr la venta de productos con empresas públicas y privadas de todos los rubros posibles. En este caso su sueldo sería de US\$ 288 mensuales y una comisión sobre un 2% de las ventas al por mayor, lo cual equivale a US\$ 9.916 anuales para el primer año de operación (US\$ 826 mensuales).
- 1.6 Dos juniors para el aseo y trámites de los módulos y del Centro Logístico de Mercadería, con un sueldo de US\$ 231 mensuales.

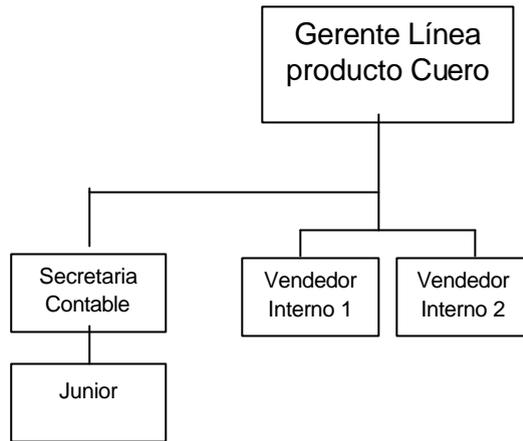
El total por concepto de sueldos es de US\$ 153.619 anuales para el año uno de operaciones. Para análisis del detalle ver Anexo A, Cuadro N° 36.

La organización de la empresa se sugiere en forma esquemática a través del siguiente Organigrama:

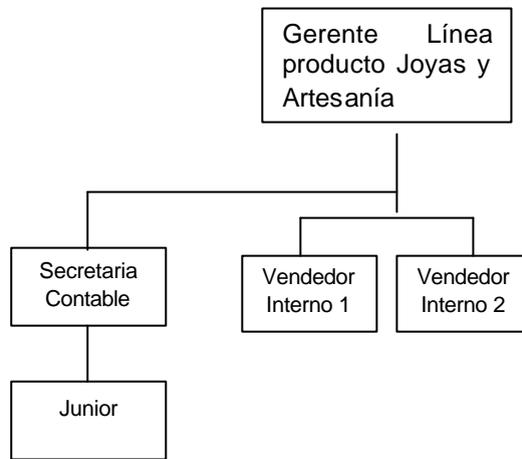
Organigrama de la empresa para la Línea de Producto Madera



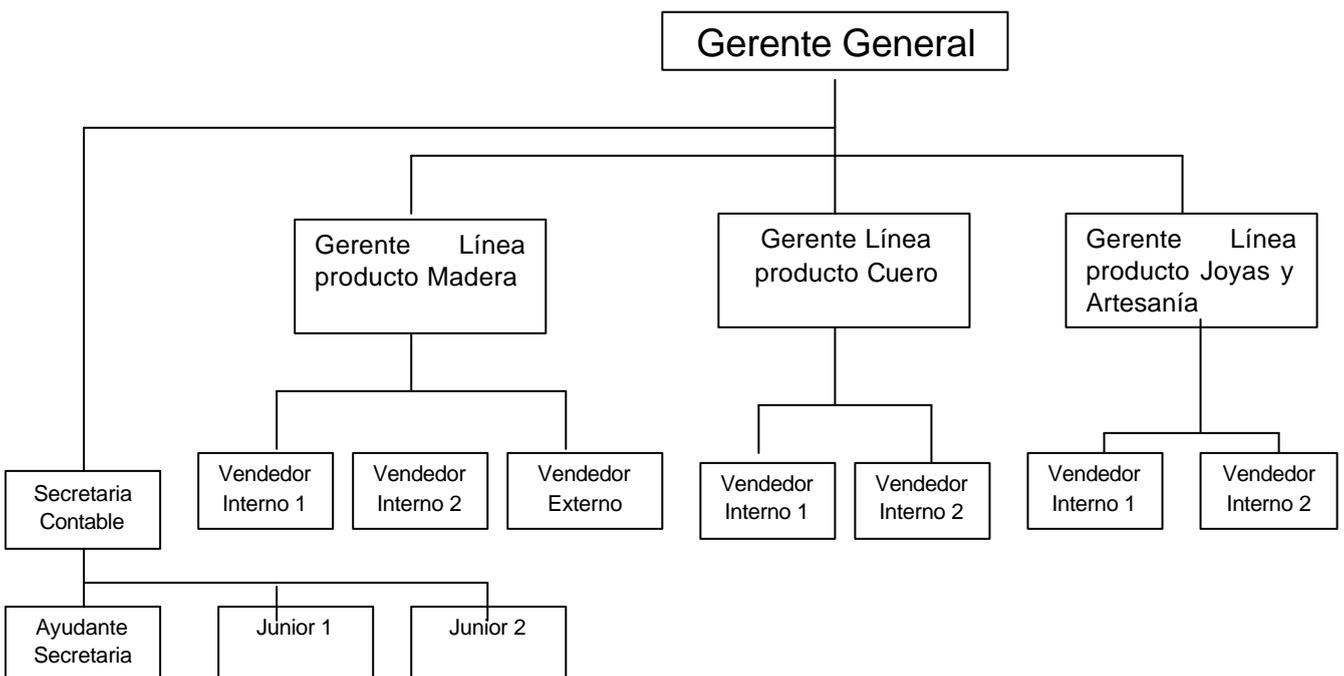
Organigrama de la empresa para la Línea de Producto Cuero



Organigrama de la empresa para la Línea de Producto Joyas y Artesanía



Organigrama para la empresa con un Intermediario



- 1.7 Sugerencia de Intermediario: Con el propósito de otorgar una mayor certidumbre a la ejecución del proyecto, se evaluó el interés de los empresarios participantes en el Método Delphi, para actuar como intermediarios de los productos analizados. Prácticamente ninguno de ellos muestra un interés, principalmente porque no poseen un “Know-How” en el comercio de estos productos.

Debido a lo anterior, a través de referencias otorgadas por otros empresarios, se identificó al Sr. Armengol Vaca Flores como un posible intermediario interesado, quien posee el siguiente perfil profesional y empresarial.

Con profesión en Administración de Empresas y estudios de Post-Grado y nivel de Magister en Comercio Internacional, de nacionalidad boliviana, con más de cinco años de residencia en Iquique.

Actualmente posee varias empresas que operan en los rubros de intermediación de vehículos y productos misceláneos entre Asia y Bolivia, además del servicio de despacho de vehículos por transporte terrestre desde el puerto de Iquique a Bolivia. Sus números telefónicos y dirección son los siguientes: 56-9-5432574, 56-57-450642, La Tirana 3175, Iquique, Chile.

Por otra parte si el proyecto llegara a ejecutarse bajo la modalidad de Intermediario, una alternativa para su selección es la licitación de la intermediación.

VI. PROPOSICION DE ESTRATEGIA COMERCIAL

• Perfil de Estrategia de Marketing Corporativo

De acuerdo a lo expuesto en el transcurso del presente trabajo, se ha considerado a tres tipos de empresas exportadoras que deberían proveer al centro de comercialización de productos bolivianos ubicado en la Zona Franca de Iquique. El hecho de reunir en un solo lugar físico estas tres ofertas da la oportunidad de desarrollar la Estrategia de Marketing Corporativo de un Centro de Distribución de Productos Exportables de Bolivia en ZOFRI. En otras palabras, se puede desarrollar una imagen corporativa de vínculo-país para los productos de madera, de cuero, joyería y artesanía. De esta forma, se hace propicio el logro de economías de escala para cada producto, al prorratear los costos fijos del esfuerzo de mercadotecnia entre los productos seleccionados en términos de los costos de distribución, promoción, interrelación del mix de productos, en términos de prestigio, como es el caso de la madera, cuya calidad es reconocida y puede dar imagen de solidez y calidad de los otros productos, especialmente en el caso del cuero, la joyería y artesanía.

Según lo establecido en la propuesta técnica, a continuación se presentan los aspectos más relevantes de la mezcla comercial por cada tipo de producto seleccionado:

6.1 Productos de madera

6.1.1 Macrosegmentación de mercados

Si se consideran los antecedentes estudiados, especialmente los registros estadísticos de ZOFRI S.A. y la información obtenida en la aplicación del método Delphi, se puede determinar que el mercado más inmediato de este tipo de producto se ubica en la zona franca de extensión, vale decir, la I Región de Tarapacá de Chile, fundamentado ello en que esta Región es desértica y no posee las ventajas comparativas para producir este tipo de producto.

Los principales mercados objetivos se exponen a continuación:

- a) Consumidor Industrial u organizacional: caracterizado por las empresas constructoras e inmobiliarias y barracas de madera; y
- b) Consumidor Final: conformado por aquellos matrimonios de “primer nido”, es decir, aquellos que experimentan los primeros cinco años de unión matrimonial y aquellos de “tercer nido” que necesitan renovar su mobiliario hogareño, después de varios años de matrimonio.

6.1.2 Mezcla comercial

Para efectos de lograr el posicionamiento de los productos de madera se ha considerado la siguiente mezcla comercial:

- **Producto**

El producto debe estar orientado a los dos tipos de consumidores, y para ello se sugiere ofrecer los siguientes tipos:

- a) Productos para el consumidor de tipo industrial: se considera que este producto debe estar orientado a la construcción de viviendas, tales como: puertas, ventanas, muebles de cocina, divisiones de ambiente con madera a la vista, closets, etc. En este caso, la venta del producto debería ser al por mayor; y
- b) Productos para el consumidor final: en este caso, se sugiere que el producto debe estar destinado a satisfacer a aquel consumidor que está adquiriendo mobiliario por primera vez o al que desee renovarlo. Se destacan, desde este punto de vista, juegos de dormitorio, mobiliario de cocina, mesas de living, comedores, bares, libreros, etc. donde estas ventas deberían tender a ser al por menor.

La adecuación de estos productos al mercado chileno y a los potenciales mercados de reexportación de Zona Franca, debe considerar algunos aspectos relevantes para lograr una introducción exitosa.

Los chilenos de ingresos altos, aproximadamente superiores a US\$ 3.000.- tienden a preferir mobiliarios diseñados con maderas nobles, tales como: encina, pino oregón, raulí, etc. En cambio, los chilenos de menores ingresos (inferiores a US\$ 2.000.-) tienden a demandar bienes de elasticidad ingreso de tipo inferior. En otras palabras, aquellos que se fabrican con madera aglomerada y enchapadas en laminas de eucaliptus.

Se hace necesario destacar que en el sistema ZOFRI, existe la oferta de ambas calidades de productos. Los de mayor calidad, por lo general, son de origen italiano, cuyo diseño se destaca por ser de colores caobas y sin brillo; por otro lado, los de inferior calidad provienen de Taiwán (colores caobas y de madera natural) con barniz brillante. Además, existen otros tipos de productos que provienen de India, Indonesia y Pakistán, los que no son adaptados a los gustos y preferencias del mercado chileno, por el hecho que tienden a conservar su diseño oriental.

- **Precio**

Para efectos de determinar los precios de este tipo de producto se ha considerado el precio existente, tanto en la Plaza de Zona Franca como en la Zona Franca de Extensión y los precios referenciales indicados por la CANEB. Desde esta perspectiva, se

ha propuesto precios representativos para su respectiva evaluación económica, que se aproximan bastante a los precios indicados en Bolivia.

- **Promoción**

La promoción de estos productos de madera considera la publicación de aviso en la prensa más importante, los letreros camineros, volantes de publicidad y una venta directa muy activa en los clientes de tipo industrial-organizacional, es decir, en empresas inmobiliarias y constructoras, especialmente para lo que se refiere a la venta al por mayor.

- **Canales de distribución**

Para lograr la distribución del producto se contempla la utilización de módulos en el Mall ZOFRI para la venta al por menor. La venta al por mayor se realizará en estos mismos módulos, pero su entrega física se hará directamente desde el Centro Logístico de Zona Franca.

Además se potenciará el desarrollo de los futuros canales de distribución, a través de la interrelación entre el Centro de Distribución de los Bienes Exportables con los diversos usuarios del sistema de Zona Franca, para efectos de promover los productos de madera a los mercados de los cuales ellos se abastecen, entre los que se destacan el mercado argentino y Lejano Oriente.

6.2 Productos de cuero

6.2.1 Macrosegmentación de mercados

La introducción de productos de cuero considera a los siguientes mercados, de acuerdo a las características que tienen estos como satisfactores, encontrándose los siguientes posibles mercados potenciales:

- a) Mercado de Consumidores Finales que gusten vestir vestimentas de cuero, usar productos de marroquinería, de escritorio, bolsos, maletines y carteras; y
- b) Mercado Institucional, considera al mercado representado por empresas e instituciones, el cual puede adquirir los productos de marroquinería y maletines para apoyar su imagen institucional, etc.

6.2.2 Mezcla comercial

- **Producto**

Al igual que los muebles, este producto debe ser adaptado a los gustos y preferencias del mercado de destino. Se destaca que en este caso la vestimenta de cuero demandada en Chile se caracteriza en su parte externa por ser sólo de cuero y de un solo color, es decir, no existe la costumbre de utilizar las napas de cuero con tejido de lana de diversos colores como es habitual en el mercado andino de Bolivia.

Los colores más usados se relacionan con el tono negro y color burdeo, tanto para vestimentas como para carteras y bolsos que tienden a ser usadas en las temporadas de otoño e invierno. En cambio, en verano, se tiende a usar los colores de tono blanco y color beige para ambos tipos de productos.

En cuanto a los productos de marroquinería existe una preferencia muy marcada por el color burdeo y después le sigue el negro. Además, se destaca que el juego de escritorio compuesto por carpeta que cubre el escritorio, receptores de papel tamaño carta y oficio, cortapapeles, receptáculos de lápices y papeles, se prefieren con una combinación de los colores mencionados.

Es importante destacar que en este rubro de marroquinería generalmente, no existen empresas que provean de estos productos para oficinas y escritorios.

En relación a las vestimentas de cuero, los proveedores de éstas, quienes por lo general se proveen desde Italia, EE.UU. y China tienden a demandar las prendas con el color negro y café y, a utilizar como parte de la cadena de distribución a tiendas por departamentos ubicadas en grandes malls comerciales tales como Falabella, Almacenes París y Ripley, complementando las líneas de productos que estas empresas ofrecen.

El ofrecimiento de este tipo de producto en Zona Franca, se relaciona con las vestimentas amparadas por algunas marcas como Ted Lapidus y en el caso de carteras y bolsas se aprecian dos tipos de ofertas: una de origen paraguayo que se caracteriza por el hecho que su producto tiene un grado de elaboración sólo hasta mostrar un aspecto natural, sin teñido y brillo. La otra oferta de origen italiano donde los productos vienen con un teñido y brillo, especialmente en carteras y maletines.

Cabe destacar que, en este rubro de productos de cuero es necesario considerar el logro de un producto extendido que se relacione con el servicio de garantía del producto en la postventa, especialmente en la durabilidad del producto y el teñido de las vestimentas, bolsos y carteras, por un periodo a lo menos de dos años.

- **Precio**

En este tipo de producto el precio de un artículo es muy semejante a otro y su diferencia se destaca por el tipo de diseño. Desde este punto de vista, se aprecia una gran diferencia de precios entre los productos diseñados en cuero natural y los pintados con brillo. Además, los precios están muy diferenciados por su origen y, en este caso, a manera de referencia se puede indicar que las chaquetas de cuero de origen italiano tienen un valor que fluctúa alrededor de US\$ 120; en cambio, los de origen chino tienen un valor que está alrededor de US\$ 80. Por ello, es fundamental, entregar el producto con alta calidad de diseño para efectos que se prestigie a través del tiempo, para lograr el mejor precio posible.

- **Promoción**

La forma de promover el producto en el sistema franco se debe desarrollar a partir de la concepción de que el producto no posee un prestigio en el mercado de zona franca como ocurre en el caso de la madera. Por ello se hace necesario implementar un plan comunicacional de marketing que persuada al consumidor a visitar el centro de ventas y a conocer los productos de cuero. Para ello es necesario complementar el ofrecimiento de los productos mediante catálogos de ventas en la ciudad de Iquique, en las viviendas que estén ubicadas en barrios residenciales de altos ingresos y también utilizando otros medios como periódicos en páginas sociales, avisos camineros y apoyo con publicidad radial.

También se sugiere dejar un tipo de folletos, con mensajes especiales, en los hoteles de mayor prestigio en la zona para llegar a la clase ejecutiva y turística que aloja en

estos lugares y, así motivar a realizar la compra y después esperar que el producto sea recomendado en el lugar de origen de estos turistas y ejecutivos.

Por otra parte, se debe enfatizar la interrelación con el resto de las empresas usuarias de Zona Franca, para promover el producto hacia sus mercados abastecedores a través de ellos mismos. De esta manera, se pueden generar los canales de distribución hacia otros mercados potenciales distintos a partir de las instalaciones en Zona Franca.

- **Canales de distribución**

La forma de distribución que debería adoptar este tipo de producto considera al Mall de ZOFRI utilizando una técnica de merchandising que exponga el producto en un espacio volumen de baja densidad, con algunos productos de carácter complementario tales como: joyas, pañuelos y posters que muestren el agrado de utilizar los productos de cuero. Además, se sugiere usar dos tipos de ambientes de exposición de productos para artículos de escritorio y maletines, vestimentas y carteras.

Cabe indicar, que la forma de uso del merchandising del producto es fundamental para la venta al por mayor, ya que los importadores desde distintos orígenes nacionales pueden sentirse atraídos por el producto y de esta forma lograr consolidar una cadena de distribución hacia el resto de Chile y otros países clientes del sistema de ZOFRI, tales como el Noroeste argentino, Sur del Perú y, a mediano plazo, el Asia. así se tiene que esta es una táctica fundamental que debe ser complementada con el esfuerzo de venta al por menor.

6.3 Productos de artesanía y joyería

6.3.1 Macrosegmentación de mercado

A continuación se expone la posibilidad de macrosegmentar el mercado para este tipo de producto, el cual puede considerar los siguientes aspectos más relevantes:

- a) Mercado de visitantes pasajeros de Iquique: El consumidor tipo de este mercado se caracteriza por estar orientado a aquel pasajero que visita Iquique y desee llevar consigo recuerdos o souvenirs para familiares y amigos, o mantener uno de estos emblemas en su hogar u oficina; y
- b) Mercado residente iquiqueño: Considera a aquel residente en Iquique que se caracteriza por reunir o coleccionar obras de artesanía de acuerdo a ciertas tipologías etnicoculturales o simplemente aquel que desea decorar su vivienda, lugar de trabajo, etc.

6.3.2 Mezcla comercial

- **Producto**

Este tipo de producto al ser adquirido por un comprador permite obtener el valor agregado de la cultura que se orienta a aquel consumidor que desea llevarse parte de la nostalgia de un buen recuerdo andino a través de un souvenirs. Desde este punto de vista, se debe entender los usos que le daría el consumidor al adquirir una artesanía o una joya.

Este tipo de producto puede tener los siguientes usos en su consumo:

- Recuerdo
- Ornamentación
- Para obsequiar
- Satisfacer una inquietud cultural.
- Colección o hobby

En Zona Franca de Iquique, desde hace no más de dos años, se han introducido empresas que venden productos de artesanías con origen mexicano, hindúes y paquistaníes y, a este respecto se puede indicar que no existen puntos de ventas de artesanía sudamericana.

Considerando este espacio como una oportunidad para satisfacer las necesidades sociales de integración, intercambio cultural en el mercado es posible introducir artesanías y artículos de joyería bolivianas que tiendan a ser satisfactorios de este requerimiento en el mercado.

• **Precio**

En términos de precios es muy difícil determinar un precio representativo, dado que el precio de la artesanía se relaciona con el tiempo requerido para elaborar el producto y los componentes incorporados a este. Sin embargo, si es posible indicar que los precios tienden a fluctuar entre US\$ 2,00 y US\$ 40,00.

Para sugerir el precio se necesita conocer claramente la variedad, el tamaño y tipo de productos, diseños y el material a usar para la confección de los artículos de joyería y de las artesanías.

• **Promoción**

La promoción del producto debe ser desarrollada con mensajes complementarios del significado de cada uno de ellos, especialmente del producto artesano, en otras palabras, debe existir paralelamente una estrategia educativa hacia al consumidor, para que el pueda interpretar desde su introspectiva cultural, los objetos de artesanía que a su vez refleja la forma de vida, creencia, ritos, héroes y valores de otra cultura que le es ajena.

Se sugiere que la publicidad sea realizada a través de catálogos, afiches y periódicos complementados con la Estrategia Corporativa, que puedan ser difundidas en taxis de turismo, recepción de hoteles, museos, agencias de viajes y centros turísticos relevantes en la comuna de Iquique.

• **Canales de distribución**

Se propone que para este tipo de producto se venda en forma exclusiva en los módulos del Mall ZOFRI y no en varios lugares, para que el lugar tenga el prestigio de un centro de distribución genuino de Bolivia.

VII. EVALUACION ECONOMICA

Antecedentes

- La evaluación de la prefactibilidad del Show-Room se realiza en función de las dos alternativas de organización propuestas para la administración de la empresa exportadora tipo:
 1. Tres empresas exportadoras tipo con las líneas de productos seleccionados a través del método Delphi y análisis realizado de las ventas.
 2. Un intermediario para las líneas de estos mismos productos.
- Se considera un horizonte de evaluación de 10 y 15 años, con una tasa de descuento real anual del 16% y los valores expresados en dólares estadounidenses.
- En ambas alternativas se considera la misma localización, es decir, 10 módulos que en total hacen una superficie de 250 m²

7.1 Inversión

La inversión requerida para este proyecto se desglosa en:

a) Los gastos de puesta en marcha:

i) Habilitación de los módulos, en este ítem están considerados los siguientes gastos:

- Gastos por refaccionamiento de los módulos
- Publicidad luminosa

Para mayor detalle de la obtención del gasto total de puesta en marcha consultar en el capítulo V;

ii) Los costos de incorporación del usuario a la Zona Franca;

iii) Los gastos de inscripción de los módulos.

Ambos egresos son analizados en el capítulo III;

iv) Publicidad con letreros camineros. Este egreso fue calculado en base a información de diferentes empresas especialistas en el rubro, con la cual se pudo obtener un precio representativo para un letrero caminero, para la ruta del Aeropuerto a Iquique, con un valor total de confección e instalación de US\$ 3.812,31. Para ambas alternativas se considera un letrero por cada línea de producto.

b) También se considera, dentro del desglose un capital de trabajo para 8 meses, calculados del total de egresos.

A continuación se presenta un cuadro resumen con la inversión total para ambas alternativas.

Cuadro N° 17

Resumen de inversión

Concepto	Alternativa 1	Alternativa 2
Gasto Puesta en Marcha	23.851,81	21.827,81
Costo de habilitación	8.156,88	8.156,88
Costo de incorporación	3.036	1.012
Costo de inscripción	1.222	1.222
Costos de Instalación del letrero caminero	11.436,93	11.436,93
Capital de trabajo para 8 meses	530.602	560.619
Total Inversión	554.454	582.447

Fuente: Elaboración propia.

7.2 Ingresos

Las ventas totales proyectadas, en el Cuadro N° 27, tanto para la alternativa uno como la dos, de los productos bolivianos, por tipo de producto, se estructura de la siguiente manera:

- El 47,15% de las ventas totales corresponden a la línea de producto de cuero.
- El aporte de la línea de productos de madera es del 27,60%.
- El producto joyas y artesanía contribuye con el 25,25%.

En cada línea de producto se considera además una meta de participación del mercado del 5% lineal (para todos los años la misma meta de participación), el cual se asume que es el porcentaje mínimo de captación del mercado para el esfuerzo de marketing propuesto en esta evaluación. Luego, con las ventas proyectadas y la meta de participación de mercado se obtienen los ingresos proyectados para 10 y 15 años, para mayor información ver Anexo A, Cuadro N° 29.

Por lo tanto, se puede deducir que los ingresos proyectados considerando una meta de participación del 5% tendrán un crecimiento del 55,13% en el año 10, mientras que para el año 15 estas ventas crecerán en un 97,99%.

Cuadro N° 18

Resumen de ingresos

Línea de Producto	Año 1	Año 10	Crecim.	Año 15	Crecim.
Cuero	577.289	895.565	55,13%	1.142.992	97,99%
Madera	337.925	524.233	55,13%	669.069	97,99%
Joyería y Artesanía	309.153	479.597	55,13%	612.101	97,99%
Total	1.224.367	1.899.395	55,13%	2.424.162	97,99%

Fuente : Elaboración propia.

Las ventas realizadas por el sistema franco se descomponen en: al por mayor y, al detalle, esta última se realiza con una simple boleta de venta, donde la tasa promedio de las ventas al detalle alcanzó en 1998 a 4,5% de las ventas de ZOFRI¹.

Por otro lado, las ventas al por mayor se realizan de la siguiente forma; se inicia el trámite de la venta al por mayor en módulo a través del documento llamado Solicitud Registro Factura (SRF); donde este documento permite que las mercancías deban ser retiradas en el nuevo sistema de almacenamiento denominado Centro Logístico de ZOFRI para que éste prepare y despache el pedido (opción para el cliente), previa entrega de la documentación necesaria.

Este nuevo sistema de almacenaje y distribución incluye, para los usuarios, la opción de recepcionar las mercancías desde el puerto y las provenientes del interior de Sudamérica para su desconsolidación y verificación de las cantidades con su respectiva documentación de respaldo.

7.3 Egresos

Costos operacionales

Para ambas alternativas de evaluación los costos operacionales serán los mismos, ya que se supone que ambos agentes trabajarán con el sistema de acopiado de las mercancías en La Paz, para que sean transportadas en 2 TEU utilizando la modalidad LCL-FCL.

Los costos operacionales se detallan en el Anexo A, en el cual se puede observar que algunos costos están determinados, según la Circular N° 039 del trimestre Agosto-Septiembre-October de 1999, emitida por la Gerencia General de ZOFRI S.A., en costos fijos y costos variables, dependiendo algunos de las ventas al por mayor y otros al por menor.

- La cuota de mantención

Se refiere al pago de US\$ 28,75 por las ventas mensuales al por mayor, inferiores a US\$ 5.000, significando un costo de US\$ 0 en todos los años, debido a que las ventas al por mayor son superiores a US\$ 5.000, para referencia ver Anexo A cuadro N° 30.

- El gasto de administración

Corresponde al pago de los usuarios al sistema franco, teniendo dos tramos alternativos, de los cuales el monto menor del tramo será la tarifa a pagar por el usuario. Para el proyecto el tramo menor resultante es el número 2 con un costo fijo de US\$ 198,30 más un costo variable de 0,0370% sobre las ventas al por mayor mensuales (Anexo A, cuadro N° 30)

- El costo por uso e instalaciones

Destinados a la venta al detalle mensual, incluye un costo fijo de US\$ 41,49 por metro cuadrado más un costo variable de 6% sobre las ventas al detalle. Este porcentaje corresponde al rubro del negocio siendo este misceláneo para el proyecto (Anexo A, cuadro N° 30).

¹ Fuente: Zona Franca de Iquique S.A.

- Los costos de transporte

Son calculados en base a la tarifa² promedio de transporte de Bolivia a Iquique (la tarifa fue calculada con los tres principales mercados, resultando una tarifa de US\$ 1.900 promedio por viaje) multiplicado por el número de viajes realizados a Iquique.

- El número de viajes se determinó por la cantidad de contenedores necesarios para satisfacer la demanda de productos bolivianos, para lo cual se calculó la cantidad de bienes demandados que podrían ser almacenadas en los contenedores con una restricción de 67 metros cúbicos (2 TEU), tomando como base³.
- La demanda valorada de productos bolivianos.
- Un precio representativo por cada línea de producto en el mercado de origen.
- El espacio que ocupa cada producto unitario en un metro cúbico.

Por lo tanto, en base a los supuestos nombrados anteriormente se obtuvo el número de contenedores, el cual multiplicado por el valor promedio de los viajes de Bolivia a Iquique, origina el costo total de transporte para satisfacer la demanda proyectada. (Ver Anexo A, Cuadros Nos. 31, 32 y 33).

- Los costos de descarga, mantención y transferencia:

Se calcularon en base a la rotación del número de contenedores, donde:

- a) Costo total de descarga se obtuvo multiplicando el número de TEU por el valor de descarga;
 - b) El costo de mantención en el Centro Logístico equivale en multiplicar el valor de almacenamiento anual, por metro cúbico, por el espacio cubico del total de contenedores por cada año; y
 - c) Por último el costo de transferencia corresponde a la suma de los traslados de las mercancías del Centro Logístico ya sea para la venta al detalle y al por mayor:
 - i) Si es venta al por menor, el valor por flete es de 70 dólares, esto multiplicado por el número de fletes obtenidos por la división del espacio ocupado por metro cúbico destinado a la venta al detalle y por la restricción de espacio de 48 metros cúbicos por flete.
 - ii) Si la venta es al por mayor se cobra por concepto de preparación del pedido y despacho un valor de 21 y 42 dólares, respectivamente. El valor total de la transferencia de los productos al por mayor se obtiene multiplicando el valor de la preparación y el despacho por el número de pedidos al por mayor, resultante del número de viajes por el porcentaje de venta al por mayor (Anexo A, cuadro N° 30).
- Gastos por visación de documentos y servicios complementarios:
 - a) El primero corresponde al cobro del sistema franco al usuario por cada documento de entrada y salida más la visación de los documentos, para la evaluación se ha estimado este gasto en un 0,2% del total de las ventas, este porcentaje se determinó en base a un gasto representativo, por concepto de tra-

² Fuente: Empresa de Transporte Chileno-Boliviana.

³ Estimación en base a información proporcionada por la CANEB y variables de mercado de Bolivia.

mitación y visación de documentos, de US\$ 2.448,73, el cual se distribuye de la siguiente forma 60% para el gasto por todo documento de entrada y salida, 10% del gasto para otro documento y el resto por el cobro de los listados de inventario;

- b) Los costos por servicios complementarios corresponden a la habilitación de puertas de ingreso y salida (para efectos del proyecto se supone que los agentes son los únicos que entran y salen por las puertas del recinto y por lo tanto sus costos no son prorrateables entre los distintos usuarios que circulan con sus mercancías en la misma hora) y un costo fijo por los certificados de origen de cada embarque;
- c) Además se cobra por el ingreso documental basado en un porcentaje del 0,4% del valor CIF de las mercancías con un valor mínimo de ingreso documental de US\$ 37,71; y
- d) Por último, el transbordo y el retiro directo de las mercancías tiene el mismo tratamiento y costo que el ingreso documental (Anexo A, cuadro N° 30).

- **Costos de comercialización**

Los costos de comercialización se han estimado en un % de las ventas totales, este porcentaje aunque es bastante alto es justificable para obtener una participación en el mercado del 5% de los productos bolivianos (Anexo A, cuadro N° 34). Este porcentaje incluye los costos de comercialización realizado en diferentes medios, estos son publicidad en periódicos (considerando un formato de 8cm/col tanto para un día de la semana y domingos, con un valor de US\$ 11.188 anuales para cada producto, en un periodo de 40 semanas), folletos (se propone distribuir 12.000 folletos cada dos meses por cada línea de producto, estos folletos, según cotizaciones, tienen un valor unitario de US\$0,1019, lo que da un valor de US\$ 22,015 anuales para los tres productos) y otros gastos complementarios como pago de honorarios a las promotoras (se considera un pago de US\$ 28,84 por promotora diario de reparto, este reparto se realizará tres veces al mes, el costo total será de US\$ 3.115,38 anuales para las tres líneas de producto) y el costo por mantención del letrero caminero (la mantención del letrero caminero se llevará a cabo dos veces en el año con un costo de mantención por cada letrero de US\$ 521,92 para cada línea de producto). Determinado el costo total de comercialización, en base a las cotizaciones recopiladas, se obtuvo una proporción equivalente de los ingresos totales, de esta manera el costo de comercialización dependerá del aumento de la demanda de los productos bolivianos.

- **Gastos de administración**

Este gasto está dividido en el pago de las remuneraciones y b) los gastos generales. Los gastos en remuneraciones son diferentes en ambas alternativas propuestas para la evaluación, ya que se sugiere diferentes estructuras organizacionales (Anexo A cuadro Nos. 35 y 36). Los gastos generales corresponden a un porcentaje de las ventas totales por cada línea de producto del 0,7%, en el cual se consideró los gastos de energía eléctrica con un monto aproximado de US\$ 3.461,54 anuales, teléfono con un monto de US\$ 1.615,38 y mantención de computadores y gastos varios con monto aproximado recomendable de US\$ 3.461,54 (Anexo A, cuadro N° 37).

7.4 Flujo de caja

A continuación en los Cuadros Nos. 19 y 20 se presenta los flujos de caja del proyecto para ambas alternativas.

Cuadro N° 19: Flujo de Caja para tres Empresas Tipo

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Inversión																
Gasto en puesta en marcha	23.852															
Costos de incorporación	3.036															
Inscrip. de asignación de modulos	1.222															
Costo de Habilitación del Local	8.157															
Publicidad con letreros camineros	11.437															
Capital de trabajo	530.602															
Total inversión	-554.454															
Ingresos																
Cuero		577.289	606.153	636.461	668.284	701.698	736.783	773.622	812.303	852.919	895.565	940.343	987.360	1.036.728	1.088.564	1.142.992
Madera		337.925	354.821	372.563	391.191	410.750	431.288	452.852	475.495	499.269	524.233	550.445	577.967	606.865	637.208	669.069
Joyería y Artesanía		309.153	324.610	340.841	357.883	375.777	394.566	414.294	435.009	456.759	479.597	503.577	528.756	555.194	582.953	612.101
Total ingresos		1.224.367	1.285.585	1.349.864	1.417.357	1.488.225	1.562.637	1.640.768	1.722.807	1.808.947	1.899.394	1.994.364	2.094.082	2.198.787	2.308.726	2.424.162
Egresos																
Costos Operacionales		617.522	643.483	669.517	695.701	722.113	753.227	784.514	816.054	852.322	888.861	925.541	967.120	1.008.861	1.050.917	1.097.766
Costos de Comercialización		61.218	64.279	67.493	70.868	74.411	78.132	82.038	86.140	90.447	94.970	99.718	104.704	109.939	115.436	121.208
Gastos de Administración		117.163	119.214	121.367	123.627	126.001	128.493	131.110	133.858	136.743	139.773	142.954	146.294	149.801	153.483	157.350
Remuneraciones		108.593	110.215	111.918	113.706	115.584	117.555	119.625	121.799	124.081	126.477	128.993	131.635	134.409	137.322	140.381
Gastos generales		8.571	8.999	9.449	9.922	10.418	10.938	11.485	12.060	12.663	13.296	13.961	14.659	15.392	16.161	16.969
Total Egresos		795.903	826.976	858.377	890.196	922.525	959.852	997.663	1.036.052	1.079.513	1.123.604	1.168.213	1.218.118	1.268.602	1.319.836	1.376.324
Utilidad bruta/pérdida		428.463	458.609	491.487	527.161	565.700	602.785	643.105	686.754	729.434	775.791	826.151	875.964	930.185	988.889	1.047.838
Impuesto	0,45	192.809	206.374	221.169	237.222	254.565	271.253	289.397	309.039	328.245	349.106	371.768	394.184	418.583	445.000	471.527
Utilidad neta/pérdida		235.655	252.235	270.318	289.939	311.135	331.532	353.708	377.715	401.189	426.685	454.383	481.780	511.602	543.889	576.311
Flujo de caja	-554.454	235.655	252.235	270.318	289.939	311.135	331.532	353.708	377.715	401.189	426.685	454.383	481.780	511.602	543.889	576.311

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 20: Flujo de Caja para una Empresas con Intermediario

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Inversión																
Gasto en puesta en marcha	21.828															
Costos de incorporación	1.012															
Inscrip. de asignación de módulos	1.222															
Costo de Habilitación	8.157															
Publicidad con letreros camineros	11.437															
Capital de trabajo	560.619															
Total inversión	-582.447															
Ingresos																
Cuero		577.289	606.153	636.461	668.284	701.698	736.783	773.622	812.303	852.919	895.565	940.343	987.360	1.036.728	1.088.564	1.142.992
Madera		337.925	354.821	372.563	391.191	410.750	431.288	452.852	475.495	499.269	524.233	550.445	577.967	606.865	637.208	669.069
Joyería y Artesanía		309.153	324.610	340.841	357.883	375.777	394.566	414.294	435.009	456.759	479.597	503.577	528.756	555.194	582.953	612.101
Total ingresos		1.224.367	1.285.585	1.349.864	1.417.357	1.488.225	1.562.637	1.640.768	1.722.807	1.808.947	1.899.394	1.994.364	2.094.082	2.198.787	2.308.726	2.424.162
Egresos																
Costos Operacionales		617.522	643.483	669.517	695.701	722.113	753.227	784.514	816.054	852.322	888.861	925.541	967.120	1.008.861	1.050.917	1.097.766
Costos de Comercialización		61.218	64.279	67.493	70.868	74.411	78.132	82.038	86.140	90.447	94.970	99.718	104.704	109.939	115.436	121.208
Gastos de administración		162.189	165.464	168.903	172.513	176.304	180.285	184.464	188.853	193.461	198.299	203.380	208.714	214.315	220.196	226.371
Remuneraciones		153.619	156.465	159.453	162.592	165.886	169.346	172.979	176.793	180.798	185.004	189.419	194.055	198.924	204.035	209.402
Gastos generales		8.571	8.999	9.449	9.922	10.418	10.938	11.485	12.060	12.663	13.296	13.961	14.659	15.392	16.161	16.969
Total Egresos		840.929	873.226	905.913	939.082	972.828	1.011.643	1.051.017	1.091.047	1.136.230	1.182.130	1.228.639	1.280.538	1.333.116	1.386.549	1.445.346
Utilidad bruta/pérdida		383.438	412.359	443.951	478.275	515.397	550.993	589.752	631.760	672.717	717.264	765.725	813.544	865.671	922.176	978.817
Impuesto	0,45	172.547	185.561	199.778	215.224	231.929	247.947	265.388	284.292	302.723	322.769	344.576	366.095	389.552	414.979	440.467
Utilidad neta/pérdida		210.891	226.797	244.173	263.051	283.469	303.046	324.363	347.468	369.994	394.495	421.149	447.449	476.119	507.197	538.349
Flujo de caja	-582.447	210.891	226.797	244.173	263.051	283.469	303.046	324.363	347.468	369.994	394.495	421.149	447.449	476.119	507.197	538.349

Fuente: Elaboración propia.

7.5 Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad utilizados son los propuestos en las bases del proyecto:

- VAN Valor Actual Neto
- TIR Tasa Interna de Retorno
- PR Período de Recuperación del Capital

Los resultados del proyecto se presentan a continuación, para la evaluación de 10 y 15 años:

Cuadro N° 21

**Resumen de los indicadores de rentabilidad,
para ambas alternativas**

	Propuesta 1: Tres Empresas Tipo		Propuesta 2: Un Intermediario	
Años	10	15	10	15
Van (US\$) (16%)	896.252	1.270.798	736.434	1.084.858
Tir	48%	49%	41%	43%
PR	3	3	3	3

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores del VAN, TIR y PR, para ambas alternativas, es superior al mínimo exigido para aprobar el proyecto, pero la propuesta de las tres empresas tipo, considerando una tasa de descuento del 16% real anual, es más atractiva que la propuesta con un intermediario ya que ésta posee un mayor VAN y TIR. Además se debe resaltar que los flujos de caja en todos los años son positivos a pesar que la participación del mercado es de sólo un 5%.

El conjunto de indicadores, permite concluir que la mejor alternativa es la propuesta N° 1 compuesta por tres empresas tipo, la cual es suficientemente rentable para atraer inversionistas (exportadores bolivianos) dispuestos a asumir el riesgo de la inversión en este proyecto.

7.6 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad del proyecto se realizó variando el porcentaje de la meta de participación en el mercado de los productos bolivianos. Para lo cual se tomaron dos escenarios tipo para determinar la rentabilidad del proyecto.

- Escenario optimista

En este escenario se considera un porcentaje de participación del mercado del 6.5%, el cual es un porcentaje bastante alto en comparación al 5%. El impacto, de esta variación, en los indicadores económicos es bastante positivo, el Van crece en más del 50% (comparación realizada en el año 10), en comparación con los indicadores de rentabilidad de la alternativa seleccionada, el periodo de recuperación del capital disminuye en un año, lo que significa que el inversionista podrá obtener beneficios a partir del segundo año. (Anexo A, Cuadro N° 38).

Cuadro N° 22

Resumen de los indicadores económicos, en el escenario optimista

	Tres Empresas Tipo	
Años	10	15
Van (US\$) (16%)	1.336.463	1.837.881
Tir	55%	56%
PR	2	2

Fuente: Elaboración propia.

- Escenario pesimista

Si la participación del mercado de los productos bolivianos es de 2,21%, el proyecto llega a su punto de equilibrio (considerando el valor alternativo del dinero en el tiempo), donde el Van es cercano a cero y la TIR se iguala con la tasa de descuento del 16%, en el año 10. Metas de participación del mercado inferior al 2.21% provocaría que el proyecto, con la alternativa seleccionada, no sea rentable para los inversionistas bolivianos. (Anexo A, Cuadro N° 39).

Cuadro N° 23

Resumen de los indicadores de rentabilidad, en un escenario pesimista

	Tres Empresas Tipo	
Años	10	15
Van (US\$) (16%)	6.082	124.749
Tir	16%	22%
PR	6	6

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los antecedentes presentados en este informe, es posible concluir que la ejecución de la alternativa de las tres empresas tipo, sin intermediario, presenta un gran atractivo desde el punto de vista de su rentabilidad.

Sin embargo, el hecho de organizar la empresa con un intermediario experimentado en operaciones comerciales de Zona Franca podría disminuir el riesgo operacional del proyecto, por ello, su rentabilidad es inferior a la primera alternativa donde se actúa sin intermediación.

Por otra parte, se considera fundamental que las tres empresas actúen en forma conjunta para efectos de negociar tarifas favorables con ZOFRI S.A., lograr reducir los costos logísticos de transporte y publicidad, permitiendo obtener una mayor rentabilidad si existe una organización adecuada y experimentada.

Como una institución, las tres empresas tipo pueden proyectar una imagen corporativa más sólida y un mayor mix comercial, con diversidad, que haga atractiva la visita de compradores potenciales, teniendo una mayor convocatoria de clientes que perfectamente podrían mantenerse en una relación de intercambio duradera con ellos a través del tiempo.

De esta manera, la conjugación adecuada de estos elementos se considera fundamental para la sobrevivencia del proyecto.

ANEXOS

INDICE

	Página
ANEXOS	63
ANEXO A	69
Cuadro Nº 1: Principales productos exportados por la Región de Tarapacá.....	71
Cuadro Nº 2: Principales países de destino de las exportaciones de la I Región	71
Cuadro Nº 3: Exportaciones de la I Región a Bolivia	71
Cuadro Nº 4: Ventas por rubro a Bolivia	72
Cuadro Nº 5: Tipo de movimiento portuario de Iquique	72
Cuadro Nº 6: Movimiento de contenedores del Puerto de Iquique	72
Cuadro Nº 7: Movimiento de naves	73
Cuadro Nº 8: Aeropuerto Diego Aracena - Movimiento de Carga	73
Cuadro Nº 9: Principales países de destino de las exportaciones bolivianas y los países de origen de las importaciones de Bolivia	73
Cuadro Nº 10: Principales países de destino de las exportaciones chilenas y los países de origen de las importaciones de Chile	73
Cuadro Nº 11: Exportaciones e Importaciones de Bolivia a Chile, según categoría de productos	74
Cuadro Nº 12: Balanza de Pagos de Chile	74
Cuadro Nº 13: Exportaciones e Importaciones de Chile a Bolivia, según categoría de productos	75
Cuadro Nº 14: Balanza Comercial	75
Cuadro Nº 15: Balanza de Pagos de Bolivia	76
Cuadro Nº 16: Lista de las partidas de productos	77
Cuadro Nº 17: Demanda Real Actual 1998 de la Línea de Productos Cuero	78
Cuadro Nº 18: Demanda Real Actual 1998 de la Línea de Productos Madera	78

Indice (Cont.)

	Página
Cuadro N° 19: Demanda real actual 1998 de la línea de productos tejidos y abrigos	78
Cuadro N° 20: Demanda real actual 1998 de la línea de productos alfombras	78
Cuadro N° 21: Demanda real actual 1998 de la línea de productos trajes, ternos y camisas	79
Cuadro N° 22: Demanda real actual 1998 de la línea de productos ropa interior	79
Cuadro N° 23: Demanda real actual 1998 de la línea de productos joyería y artesanía	79
Cuadro N° 24: Resumen de los resultados del Método Delphi	80
Cuadro N° 25: Evolución de las tasas de crecimiento PIB global y sector comercio por país	81
Cuadro N° 26: Proyección de crecimiento de la demanda por país	81
Cuadro N° 27: Proyección de la demanda para 15 años	82
Cuadro N° 28: Proyección de la oferta para 15 años	82
Cuadro N° 29: Ingresos proyectados por línea de producto	83
Cuadro N° 30: Costos operacionales	84
Cuadro N° 31: Cantidad demandada proyectada	85
Cuadro N° 32: Demanda proyectada en metros cúbicos	85
Cuadro N° 33: Número de contenedores y costo total de transporte	85
Cuadro N° 34: Costos de comercialización	86
Cuadro N° 35: Remuneraciones para tres empresas tipo	87
Cuadro N° 36: Remuneraciones para un intermediario	87
Cuadro N° 37: Gastos generales	88
Cuadro N° 38: Flujo de caja para tres empresas tipo, en un escenario optimista	89
Cuadro N° 39: Flujo de caja para tres empresas tipo, en un escenario pesimista	90

Indice (Cont.)

	Página
ANEXO B	91
Mapa 1: I Región	93
Plano ZOFRI S.A.	95
Plano Show-Room (primer piso)	97
Plano Show-Room (segundo piso)	98
Plano Show-Room (cortes)	99
Plano de los módulos de ZOFRI S.A.	101
Plano del contenedor	103
ANEXO C	105
Clasificación de los productos preseleccionados	107
Formulario de iniciación de actividades	109
Formulario de iniciación de actividades (antecedentes del contribuyente)	110
Anverso formulario Solicitud de Usuario de la Zona Franca de Iquique	111
Reverso formulario Solicitud de Usuario de la Zona Franca de Iquique	112
Contrato entre Zona Franca y el Usuario	113

ANEXO A

Cuadro N° 1

Principales productos exportados por la Región de Tarapacá

Productos	Exportaciones (MMUS\$ FOB)	Participación
Cátodos de cobre	262,5	44,5%
Yodo	84,1	14,3%
Harina de Pescado	66,5	11,3%
Vehículos con motor de embolo	63,6	10,8%
Sal gema, de salinas, marina, de mesa	20,2	3,4%
Acido Bórico	12,1	2,1%
Chasis cabinados de vehículos	6,7	1,1%
Minerales de cobre	3,9	0,7%
Jurel fresco o refrigerado	2,3	0,4%
Pulpos congelados, secos, salados	2,1	0,4%
Otros	65,3	11,1%
Total	589,3	100,0%

Fuente: Unidad Regional MINECON, en base a datos de PROCHILE.

Cuadro N° 2

Principales países de destino de las exportaciones de la I Región

País	Exportaciones (MMUS\$ FOB)	Participación
Holanda	96,9	16,4%
Estados Unidos	87,0	14,8%
México	64,7	11,0%
Japón	53,0	9,0%
Italia	45,0	7,6%
Brasil	41,0	7,0%
Inglaterra	32,0	5,4%
Perú	25,8	4,4%
Bolivia	16,8	2,8%
Venezuela	14,6	2,5%
Otros	112,5	19,1%
Total	589,3	100,0%

Fuente: Unidad Regional MINECON, en base a datos de PROCHILE.

Cuadro N° 3

Exportaciones de la I Región a Bolivia (FOB en dólares)

Año	Total Exportaciones	Exportaciones a Bolivia	% de Participación
1994	338.944.292	13.020.888	3,84%
1995	507.056.701	11.498.516	2,27%
1996	540.700.332	7.255.636	1,34%
1997	558.985.376	7.783.625	1,39%

Fuente: PROCHILE.

Cuadro N° 4

Ventas por rubro a Bolivia (Año 1997)

Rubro	VALOR CIF US\$
Aparatos de electrónica	108.974.480,68
Art. Y elementos deportivos	3.338.821,78
Art. Librería y oficina	12.215.942,45
Art. De fotografía	13.535.826,97
Automotriz	160.518.728,56
Bicicletas	6.562.860,70
Calzados	25.249.578,66
Cigarros y cigarrillos	36.848.661,32
Combustibles y lubricantes	1.611.724,91
Electrodomésticos	16.812.056,25
Equipos de computación	9.172.487,56
Herramientas	5.058.323,66
Instrumentos musicales	1.761.667,64
Insumos para la industria	4.830.149,96
Joyería y bisutería	183.095,97
Juguetería	17.784.411,68
Licores y bebidas	7.311.645,20
Maquinarias y equipos	20.705.329,79
Materiales para la construcción	7.798.703,01
Materiales metal mecánica	4.731.881,28
Menaje y art. del hogar	42.450.738,29
Motocicletas	6.077.140,27
Neumáticos	8.277.647,30
Otros	11.892.962,34
Perfumería y cosméticos	4.924.934,96
Prendas de vestir	47.268.917,30
Productos alimenticios	6.247.581,28
Productos químicos	3.723.506,49
Relojería	9.384.707,00
Textil	50.337.457,87
Total	655.641.970,83

Fuente: Zona Franca de Iquique S.A.

Cuadro N° 5

Tipo de movimiento portuario de Iquique (En toneladas)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Exportación	285.237	225.845	279.685	259.157	343.677	417.806	308.374	398.000
Importación	238.230	343.951	449.158	440.429	575.440	685.540	589.853	622.747
Cabotaje	9.040	11.292	2.393	10.747	17.527	37.300	39.950	34.756
Tránsito		22.396	22.144	22.723	37.606	38.282	43.797	58.790
Falso E/D		30.738	25.830	36.854	35.668	44.358	49.896	78.368
Transbordo	26.358	3.809	19.195	15.163	25.907	36.506	32.500	34.423
Total	558.865	638.031	798.405	785.073	1.035.825	1.259.801	1.064.370	1.227.084

Fuente: Empresa Portuaria de Iquique.

Cuadro N° 6

Movimiento de contenedores del puerto de Iquique (En toneladas)

Año	Embarque	Desembarque	Total
1996	218.267	392.351	610.618
1997	263.435	463.212	726.647

Fuente: Empresa Portuaria de Iquique.

Cuadro N° 7

Movimiento de naves

Año	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Naves	265	368	548	551	603	651	576	656

Fuente: Empresa Portuaria de Iquique.

Cuadro N° 8

Aeropuerto Diego Aracena - Movimiento de carga

	1993	1994	1995	1996	1997
Mercancías (Kg.)	2.898.223	2.525.729	2.820.694	3.951.588	5.674.454

Fuente: Dirección General de Aeronáutica Civil (INE).

Cuadro N° 9

Principales países de destino de las exportaciones bolivianas y los países de origen de las importaciones de Bolivia (En miles de dólares)

Países	Exportaciones				Importaciones			
	1996		1997		1996		1997	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Argentina	143.425	13,20	183.008	14,39	136.637	8,32	259.382	13,59
Brasil	36.316	3,34	37.404	2,94	181.635	11,05	227.611	11,92
Chile	43.453	4,00	59.290	4,66	110.641	6,73	122.531	6,42
Colombia	115.995	10,67	87.648	6,89	33.779	2,06	39.985	2,09
Ecuador	7.755	0,71	3.708	0,29	4.889	0,30	7.613	0,40
México	11.847	1,09	11.156	0,88	25.509	1,55	37.242	1,95
Paraguay	2.676	0,25	1.560	0,12	1.101	0,07	3.171	0,17
Perú	138.745	12,76	158.454	12,46	89.141	5,43	97.492	5,11
Uruguay	8.523	0,78	2.775	0,22	4.930	0,30	5.157	0,27
Venezuela	1.329	0,12	1.456	0,11	13.172	0,80	23.230	1,22
Total Area	510.064	46,93	546.459	42,96	601.434	36,60	823.414	43,13
Total Global	1.086.945		1.272.104		1.643.051		1.909.188	

Fuente: Datos contenidos en el Sistema Integral de Información de Comercio Exterior de la ALADI, suministrados por el país informante.

Cuadro N° 10

Principales países de destino de las exportaciones chilenas y los países de origen de las importaciones de Chile (En miles de dólares)

Países	Exportaciones				Importaciones			
	1996		1997		1996		1997	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Argentina	699.856	4,54	777.966	4,66	1.634.218	9,72	1.837.185	10,14
Bolivia	207.805	1,35	228.420	1,37	35.852	0,21	62.536	0,35
Brasil	946.758	6,15	974.456	5,84	1.065.653	6,34	1.242.827	6,86
Colombia	194.057	1,26	226.001	1,36	222.375	1,32	201.232	1,11
Ecuador	143.844	0,93	156.104	0,94	224.892	1,34	258.567	1,43
México	146.162	0,95	371.172	2,23	927.213	5,52	1.076.237	5,94
Paraguay	66.356	0,43	63.848	0,38	69.354	0,41	55.002	0,30
Perú	324.931	2,11	343.413	2,06	117.903	0,70	118.488	0,65
Uruguay	57.696	0,37	63.002	0,38	44.967	0,27	58.106	0,32
Venezuela	140.996	0,92	156.660	0,94	313.210	1,86	273.366	1,51
Total Area	2.928.461	19,01	3.361.042	20,15	4.655.637	27,70	5.183.546	28,62
Total Global	15.406.829		16.678.214		16.810.009		18.111.139	

Fuente: Datos contenidos en el Sistema Integral de Información de Comercio Exterior de la ALADI, suministrados por el país informante.

Cuadro N° 11

Exportaciones e importaciones de Bolivia a Chile, según categoría de productos (En miles de dólares)

	Exportaciones				Importaciones			
	Chile				Chile			
	1996		1997		1996		1997	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Alimentos	29.156	2,68	38.378	3,02	31.790	1,93	34.349	1,80
Mat. Prima Agrícolas	3.673	0,34	2.326	0,18	472	0,03	660	0,03
Combustibles	277	0,03	536	0,04	6.773	0,41	9.401	0,49
Min. Y Metales	1.543	0,14	8.500	0,67	2.671	0,16	2.131	0,11
Manufacturas	8.694	0,80	8.086	0,64	68.934	4,20	75.991	3,98
No Clasificados	111	0,01	1.465	0,12	0	0,00	0	0,00
Total	43.454	4,00	59.291	4,66	110.640	6,73	122.532	6,42

Fuente: Datos contenidos en el Sistema Integral de Información de Comercio Exterior de la ALADI, suministrados por el país informante.

Cuadro N° 12

Balanza de Pagos de Chile (En millones de dólares)

Partidas	1991	1992	1993	1994(1)	1995(1)	1996(1)	1997(1)
I. Cuenta Corriente	-99	-958	-2.553	-1.585	-1.398	-3.744	-4.057
A. Bienes y Servicios	-410	-1.336	-2.873	1.917	-1.708	-4.244	-4.585
1. Mercancías	1.485	722	-990	732	1.369	-1.095	-1.295
Exportaciones Fob	8.942	10.007	9.199	11.604	16.024	15.405	16.923
Importaciones	-7.456	-9.285	-10.189	-10.872	-14.655	-16.500	-18.218
2. Servicios no financieros	33	-177	-227	-149	-349	-353	-316
Créditos	2.127	2.357	2.513	2.840	3.210	3.366	3.685
Débitos	-2.094	-2.535	-2.740	-2.989	-3.559	-3.719	-4.000
3. Servicios Financieros	-1.928	-1.881	-1.656	-2.499	-2.728	-2.796	-2.975
B. Transferencia unilateral	312	378	320	331	310	500	528
II. Cuenta Capital	-291	588	2.566	2.143	1.349	4.276	4.221
A. Capital, salvo reservas	946	3.086	3.143	5.337	2.410	5.457	7.430
1. Inversión extranjera	885	996	1.330	2.580	2.256	4.659	5.837
Inversión Directa	697	538	600	1.672	2.220	3.561	3.467
Inversión de cartera	189	458	730	908	36	1.098	2.370
2. Otro capital	61	2.091	1.814	2.756	154	798	1.593
B. Reservas	-1.238	-2.498	-578	-3.194	-1.061	-1.181	-3.209
III. Errores y Omisiones	390	370	-12	-557	49	-532	-164
Saldo Balanza de Pagos	1.238	2.498	578	3.194	1.061	1.181	3.209

Fuente: Boletín mensual del Banco Central de Chile.

(1) Cifras provisionales.

Cuadro N° 13

Exportaciones e importaciones de Chile a Bolivia, según categoría de productos (En miles de dólares)

	Exportaciones				Importaciones			
	1996		1997		1996		1997	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Alimentos	55.234	0,36	57.358	0,34	24.940	0,15	50.344	0,28
Mat. Prima Agrícolas	590	0,00	713	0,00	3.348	0,02	3.981	0,02
Combustibles	7.886	0,05	5.800	0,03	0	0,00	588	0,00
Min. y Metales	4.019	0,03	2.342	0,01	1.655	0,01	455	0,00
Manufacturas	139.078	0,90	157.840	0,95	5.909	0,04	7.165	0,04
No Clasificados	998	0,01	4.366	0,03	0	0,00	3	0,00
Total	207.805	1,35	228.419	1,37	35.852	0,21	62.536	0,35

Fuente: Datos contenidos en el Sistema Integral de Información de Comercio Exterior de la ALADI, suministrados por el país informante.

Cuadro N° 14

Balanza Comercial (En millones de dólares)

Año	Chile con Bolivia				Bolivia con Chile			
	Export.	Import.	Saldo	Intercambio bilateral	Export.	Import.	Saldo	Intercambio bilateral
1990	73,2	21,5	51,7	94,7	33,8	87,8	-54,0	121,6
1991	112,5	19,4	93,1	131,9	40,2	63,3	-23,1	103,5
1992	151,4	16,8	134,7	168,2	15,6	78,0	-62,4	93,6
1993	161,9	13,1	148,8	175,0	15,7	88,5	-72,8	104,2
1994	171,6	25,3	146,3	196,9	18,5	94,0	-75,5	112,5
1995	196,9	24,8	172,1	221,7	25,1	106,9	-81,8	132,0
1996	207,8	26,0	171,8	233,8	40,5	112,6	-72,1	153,1
1997 ¹	220,0	52,0	168,0	272,0	26,6	51,4	-24,8	78,0

Fuente: Oficina de Asuntos Económicos, Ministerio de Relaciones Exteriores.

(1): Los datos de las exportaciones e importaciones de Bolivia para 1997 corresponden al primer semestre.

Cuadro N° 15

**Balanza de Pagos de Bolivia
(En millones de dólares)**

Partidas	1991	1992	1993	1994(p)	1995(p)	1996(p)	1997(p)
I. Cuenta Corriente	-216,8	-409,2	-408,3	-71,2	-299,7	-376,2	-318,0
A. Bienes, Servicios y Renta	-408,6	-655,8	-635,9	-338,5	-546,4	-666,8	-417,6
1. Mercancías Fob	-82,1	-326,8	-291,1	-30,0	-182,1	-309,9	-238,6
2. Servicios y Renta	-326,5	-329,0	-344,8	-308,5	-364,3	-356,9	-179,0
2.1 Embarques	-93,2	-107,4	-112,4	-110,9	-137,3	-158,3	-77,0
2.2 Otros Transportes	-8,6	-9,0	-9,1	-4,9	-5,7	-2,7	-1,4
2.3 Viajes	-0,5	-05	0,1	4,0	6,8	9,0	-4,2
2.4 Renta de la Inversión	-211,2	-193,0	-203,3	-176,3	-202,9	-182,3	-84,3
2.5 Otros bienes, Servicios y Renta	-13,0	-19,1	-20,1	-20,4	-25,2	-2206	12,1
B. Transferencias unilaterales	191,8	246,6	227,6	267,3	246,7	290,6	99,6
II. Cuenta Capital	172,4	413,8	405,1	393,7	543,3	699,3	482,9
A. Capital, salvo reservas							
1. Inversión Directa	93,7	120,1	121,6	128,0	372,3	472,0	280,5
2. Inversión de Cartera						0,3	-8,5
3. Otro Capital	78,7	293,7	283,5	265,7	162,0	227,0	210,9
3.1 Capital a largo plazo	70,3	247,0	112,6	201,7	95,3	203,6	176,3
3.2 Capital a corto plazo	8,4	46,7	170,9	64,01	66,7	23,4	34,6
III. Errores y Omisiones	-79,1	-144,2	-98,9	-372,2	-278,8	-22,9	-73,6
IV. Total Transacciones Corriente Y movimiento de capital (I+II+III)	-123,5	-139,6	-102,1	-49,7	-44,2	300,2	91,3
A. Item de contrapartida							
B. Financiamiento Excepcional	189,9	172,7	239,5	1337,	192,1	0,3	
C. Variación reservas internacionales(1)	-66,4	-33,1	-137,4	-84,0	-147,9	-300,5	-91,3

Fuente: Banco Central de Bolivia, Asesoría Económica, Área del Sector Externo
 (p): Cifras preliminares
 (1): Signo negativo significa aumento en las reservas
 1997: Primer semestre.

Cuadro N° 16

Lista de las partidas de productos

Código	Descripción
4202	Baúles, maletas, maletines incluidos los de aseo y portadocumentos
4203	Prendas y complementos de cuero natural o de cuero artificial
4204	Artículos para usos técnicos de cuero natural o de cuero artificial
4205	Las demás manufacturas de cuero natural o cuero artificial
4418	Obras y piezas de carpintería para construcciones, incluidos los tableros
4419	Artículos de mesa o de cocina de madera
4420	Marquetería, cofrecillos y estuches para joyería
4421	Las demás manufacturas de madera
5112	Tejidos de lana peinada o de pelo fino
5209	Tejidos de algodón
5702	Alfombras y demás revestimientos para el suelo de materias tejidas
5703	Alfombras y demás revestimientos para el suelo de materias textiles
6102	Abrigos, chaquetones, capas y artículos similares
6103	Trajes (ambos o ternos), chaquetas (sacos), pantalones
6104	Trajes -sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas
6105	Camisas de puntos para hombres y niños
6106	Camisas, blusas, camiseras de punto para mujeres o niñas
6107	Calzoncillos, slips, camisones, pijamas, batas y artículos similares
6109	T-shirts y camisetas interiores de punto
6110	Sweters (Jersey), pollovers, cardigans, chalecos y artículos similares
6111	Prendas y complementos (accesorios de vestir de puntos para bebés)
6114	Las demás prendas de vestir de puntos
6115	Calzas, panty-medias, leotardos medias, calcetines y demás artículos de calcetería
6116	Guantes, mitones, minoplas de punto
6117	Los demás complementos (accesorios) de vestir confeccionados de puntos
6201	Abrigos, chaquetones, capas, anorack, cazadoras y artículos similares para hombres y niños
6202	Abrigos, chaquetones, capas, anorack, cazadoras y artículos similares para mujeres y niñas
6203	Trajes (ambos o ternos), conjuntos, chaquetas (sacos), pantalones largos
6204	Trajes -sastres, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas
6205	Camisas para hombres y niños
6206	Camisas, blusas y camiseras para mujeres y niñas
6207	Camisetas interiores, calzoncillos slips, camisones, pijamas y batas
6209	Prendas y complementos (accesorios) de vestir para bebés
6210	Las demás prendas de vestir confeccionadas para niños y niñas
6211	Conjuntos de abrigo para entrenamiento o deportes, overoles
6212	Sostenes, corpiños, fajas, corsés, tirantes, ligas y artículos similares
6213	Pañuelos de bolsillo
6214	Chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas, velos y artículos similares
6215	Corbatas y lazos similares
6216	Guantes, mitones y manoplas
6217	Los demás complementos (accesorios) de vestir confeccionados
6304	Los demás artículos de tapicería, excepto la partida 9404
6911	Vajillas y demás artículos de uso doméstico de higiene y de tocador de porcelana
6912	Vajillas y demás artículos de uso doméstico de higiene y de tocador de cerámica
6913	Estatuillas y demás objetos de adorno de cerámica
6914	Las demás manufacturas de cerámica
7113	Artículos de joyería y sus partes de metales preciosos
7114	Artículos de orfebrería y sus partes de metales preciosos
7115	Las demás manufacturas de metales preciosos
7117	Bisutería
9403	Los demás muebles y sus partes

Fuente: Zona Franca de Iquique.

VENTAS DE ZOFRI 1998 (en US\$)

Cuadro N° 17: Demanda Real Actual 1998 de la Línea de Productos Cuero

Código	I Región	Resto de Chile	Resto del Mundo	Bolivia	Otros Países
4202	2.366.530,02	2.168.431,00	10.312.353,19	4.757.180,66	5.555.172,53
4203	146.867,01	18.232,15	96.868,46	26.765,65	70.102,81
4204	2.744,47	1.940,40	30.904,93	20.740,71	10.164,22
4205	22.350,77	21.977,79	188.896,86	101.619,87	87.276,99
Total	2.538.492,27	2.210.581,34	10.629.023,44	4.906.306,89	5.722.716,55
Porcentaje	24,24%	21,11%	101,50%	46,85%	54,65%

Fuente: Zona Franca de Iquique S.A.

Cuadro N° 18: Demanda Real Actual 1998 de la Línea de Productos Madera

Código	I Región	Resto de Chile	Resto del Mundo	Bolivia	Otros Países
4418	100.564,70	10.647,18	1.836,41	1.801,27	35,14
4419	5.270,74	909,62	6.641,19	5.090,34	1.550,85
4420	21.641,64	2.147,77	2.010,86	436,22	1.574,64
4421	34.796,24	64.068,96	96.157,18	37.614,98	58.542,20
9403	2.433.424,83		3.281.452,98	2.529.414,03	752.038,95
Total	2.595.698,15	77.773,53	3.388.098,62	2.574.356,84	813.741,78
Porcentaje	74,43%	2,23%	97,16%	73,82%	23,34%

Fuente: Zona Franca de Iquique S.A.

Cuadro N° 19: Demanda Real Actual 1998 de la Línea de Productos Tejidos y Abrigos

Código	I Región	Resto de Chile	Resto del Mundo	Bolivia	Otros Países
5112	3.224,16		19.722,93	19.722,93	0,00
5209	16.238,97	14.130,77	2.652.331,84	2.503.780,74	148.551,10
6102	81.865,36	188.814,06	587.995,32	156.948,09	431.047,23
6110	475.557,54	2.100.184,59	689.760,22	443.378,66	246.381,56
6111	45.008,24	360.180,34	54.498,19	30.339,62	24.158,57
6116	14.484,06	14.486,92	84.246,82	24.510,70	59.736,12
6201	533.278,03	1.930.850,03	4.154.533,77	897.487,98	3.257.045,79
6202	369.427,24	722.962,07	1.900.295,10	975.854,94	924.440,16
6209	49.045,13	129.717,69	369.139,17	235.524,49	133.614,68
6210	47.780,75		7.858,84	6.267,38	1.591,46
6211	358.099,37	656.658,56	4.199.382,92	2.547.649,46	1.651.733,46
6214	11.652,26	34.166,39	70.553,46	59.228,07	11.325,39
6216	28.015,15	72.537,65	1.679.797,58	1.105.528,02	574.269,56
6217	4.957,07	14.385,22	41.774,57	37.493,68	4.280,89
Total	2.038.633,33	6.239.074,29	16.511.890,73	9.043.714,76	7.468.175,97
Porcentaje	12,95%	39,62%	104,86%	57,44%	47,43%

Fuente: Zona Franca de Iquique S.A.

Cuadro N° 20: Demanda Real Actual 1998 de la Línea de Productos Alfombras

Código	I Región	Resto de Chile	Resto del Mundo	Bolivia	Otros Países
5702	10.797,96	1.898,71	210,63	31,10	179,53
5703	30.644,60	355,94	4.065,73	3.744,37	321,36
6304	91.964,70	7.943,73	181.383,73	176.188,00	5.195,73
Total	133.407,26	10.198,38	185.660,09	179.963,47	5.696,62
Porcentaje	89,35%	6,83%	124,35%	120,54%	3,82%

Fuente: Zona Franca de Iquique S.A.

**Cuadro N° 21: Demanda Real Actual 1998 de la Línea de Productos
Trajes, Ternos y Camisas**

Código	I Región	Resto de Chile	Otros Países	Total
6103	213.948,58	543.129,93	954.881,91	1.711.960,42
6104	153.292,84	330.771,74	715.324,09	1.199.388,67
6105	169.801,11	559.747,59	505.866,33	1.235.415,03
6106	79.438,97	387.350,25	418.381,21	885.170,43
6114	5.689,13	5.074,20	19.115,13	29.878,46
6117	17.018,64	14.062,58	32.028,55	63.109,77
6203	990.884,12		5.412.783,83	6.403.667,95
6204	1.244.950,40	2.424.801,66	3.364.835,15	7.034.587,21
6205	1.223.668,35	3.202.851,12	3.550.278,10	7.976.797,57
6206	269.242,15		888.445,89	1.157.688,04
6215	20.686,72	29.338,78	21.354,85	71.380,35
Total	4.388.621,01	7.497.127,85	15.883.295,04	27.769.043,90
Porcentaje	15,80%	27,00%	57,20%	100,00%

Fuente: Zona Franca de Iquique S.A.

**Cuadro N° 22: Demanda Real Actual 1998 de la Línea de
Productos Ropa Interior**

Código	I Región	Resto de Chile	Otros Países	Total
6107	122.069,97	240.868,43	209.059,62	571.998,02
6109	1.579.441,33	2.637.565,68	7.358.072,80	11.575.079,81
6115	795.636,70	631.908,58	6.263.911,29	7.691.456,57
6207	467.341,09	1.430.261,95	2.279.157,72	4.176.760,76
6212	298.451,03	3.531.239,31	11.919.448,06	15.749.138,40
6213	48.260,32	71.923,90	443.807,76	563.991,98
Total	3.311.200,44	8.543.767,85	28.473.457,25	40.328.425,54
Porcentaje	8,21%	21,19%	70,60%	100,00%

Fuente: Zona Franca de Iquique S.A.

**Cuadro N° 23: Demanda Real Actual 1998 de la Línea de
Productos Joyería y Artesanía**

Código	I Región	Resto de Chile	Otros Países	Total
6911	113.974,35	215.413,08	1.113.314,17	1.442.701,60
6912	515.923,50	439.961,91	1.348.106,53	2.303.991,94
6913	349.169,72	227.799,46	751.288,76	1.328.257,94
6914	7.292,17	6.926,21	4.457,80	18.676,18
7113	13.964,08		101.182,06	115.146,14
7114	3.084,15	120,00	15.666,64	18.870,79
7115	232,27		0,00	232,27
7117	212.690,89	46.368,57	122.259,18	381.318,64
Total	1.216.331,13	936.589,23	3.456.275,14	5.609.195,50
Porcentaje	21,68%	16,70%	61,62%	100,00%

Fuente: Zona Franca de Iquique S.A.

Cuadro N° 24: Resumen de los resultados del Método Delphi

Resumen Pregunta N°1			
Tipo de Producto	Puntaje	Porcentaje	Priorización
Productos de Cuero	69	21,84%	2
Artesanías	52	16,46%	4
Artículos de Joyería	58	18,35%	3
Productos de Madera	71	22,47%	1
Vestimentas de lana de Euquénidos	39	12,34%	5
Productos de pieles	27	8,54%	6
	316	100,00%	

Resumen Pregunta N°2			
Tipo de Producto	Puntaje	Porcentaje	Priorización
Productos de Cuero	55	20,22%	2
Artesanías	47	17,28%	3
Artículos de Joyería	45	16,54%	4
Productos de Madera	59	21,69%	1
Vestimentas de lana de Euquénidos	37	13,60%	5
Productos de pieles	29	10,66%	6
	272	100,00%	

Resumen Pregunta N°3			
Tipo de Producto	Puntaje	Porcentaje	Priorización
Productos de Cuero	75	23,36%	1
Artesanías	46	14,33%	4
Artículos de Joyería	55	17,13%	3
Productos de Madera	68	21,18%	2
Vestimentas de lana de Euquénidos	44	13,71%	5
Productos de pieles	33	10,28%	6
	321	100,00%	

Resumen Pregunta N° 4			
Tipo de Producto	Puntaje	Porcentaje	Priorización
Productos de Cuero	53	19,56%	2
Artesanías	40	14,76%	4
Artículos de Joyería	50	18,45%	3
Productos de Madera	65	23,99%	1
Vestimentas de lana de Euquénidos	34	12,55%	5
Productos de pieles	29	10,70%	6
	271	100,00%	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 25: Evolución de las Tasas de Crecimiento PIB Global y Sector Comercio por País

País		1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Prom.
Chile	PIB	3,7	8,0	12,3	7,0	5,7	10,6	7,4	7,6	3,4	7,4
	PIB Comercio	4,6	9,6	9,6	17,6	7,3	5,1	14,2	9,5	9,5	9,2
Bolivia	PIB		5,3	1,7	4,3	4,7	4,7	4,4	4,5	4,8	4,4
	PIB Comercio		6,6	0,7	2,9	4,2	2,8	5,4	4,8	4,1	4,2

Cuadro N° 26: Proyección de Crecimiento de la Demanda por País

País	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Chile	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Bolivia	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 27: Proyección de la Demanda para 15 Años (en US\$)

Pais	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Chile Cueros																		
I Región	2.538.492	2.665.417	2.798.688	2.938.622	3.085.553	3.239.831	3.401.822	3.571.914	3.750.509	3.938.035	4.134.936	4.341.683	4.558.767	4.786.706	5.026.041	5.277.343	5.541.210	5.818.271
Resto de Chile	2.210.581	2.321.110	2.437.166	2.559.024	2.686.975	2.821.324	2.962.390	3.110.510	3.266.035	3.429.337	3.600.804	3.780.844	3.969.886	4.168.381	4.376.800	4.595.640	4.825.422	5.066.693
Subtotal Chile	4.749.074	4.986.527	5.235.854	5.497.646	5.772.529	6.061.155	6.364.213	6.682.423	7.016.545	7.367.372	7.735.740	8.122.528	8.528.654	8.955.087	9.402.841	9.872.983	10.366.632	10.884.964
Otros Países	5.722.717	6.008.852	6.309.295	6.624.760	6.955.998	7.303.798	7.668.988	8.052.437	8.455.059	8.877.812	9.321.702	9.787.787	10.277.177	10.791.036	11.330.587	11.897.117	12.491.973	13.116.571
Total Cueros	10.471.790	10.995.380	11.545.149	12.122.406	12.728.526	13.364.953	14.033.200	14.734.860	15.471.603	16.245.184	17.057.443	17.910.315	18.805.831	19.746.122	20.733.428	21.770.100	22.858.605	24.001.535
Madera																		
I Región	2.595.698	2.725.483	2.861.757	3.004.845	3.155.087	3.312.842	3.478.484	3.652.408	3.835.028	4.026.780	4.228.119	4.439.525	4.661.501	4.894.576	5.139.305	5.396.270	5.666.084	5.949.388
Resto de Chile	77.774	81.662	85.745	90.033	94.534	99.261	104.224	109.435	114.907	120.652	126.685	133.019	139.670	146.654	153.986	161.686	169.770	178.258
Subtotal Chile	2.673.472	2.807.145	2.947.503	3.094.878	3.249.622	3.412.103	3.582.708	3.761.843	3.949.935	4.147.432	4.354.804	4.572.544	4.801.171	5.041.230	5.293.291	5.557.956	5.835.853	6.127.646
Otros Países	3.456.275	3.629.089	3.810.543	4.001.071	4.201.124	4.411.180	4.631.739	4.863.326	5.106.493	5.361.817	5.629.908	5.911.403	6.206.974	6.517.322	6.843.188	7.185.348	7.544.615	7.921.846
Total Madera	6.129.747	6.436.234	6.758.046	7.095.948	7.450.746	7.823.283	8.214.447	8.625.169	9.056.428	9.509.249	9.984.712	10.483.947	11.008.145	11.558.552	12.136.479	12.743.303	13.380.469	14.049.492
Joyería y Artesanía																		
I Región	1.216.331	1.277.148	1.341.005	1.408.055	1.478.458	1.552.381	1.630.000	1.711.500	1.797.075	1.886.929	1.981.275	2.080.339	2.184.356	2.293.574	2.408.252	2.528.665	2.655.098	2.787.853
Resto de Chile	936.589	983.419	1.032.590	1.084.219	1.138.430	1.195.352	1.255.119	1.317.875	1.383.769	1.452.957	1.525.605	1.601.885	1.681.980	1.766.079	1.854.383	1.947.102	2.044.457	2.146.680
Subtotal Chile	2.152.920	2.260.566	2.373.595	2.492.274	2.616.888	2.747.733	2.885.119	3.029.375	3.180.844	3.339.886	3.506.880	3.682.224	3.866.336	4.059.652	4.262.635	4.475.767	4.699.555	4.934.533
Otros Países	3.456.275	3.629.089	3.810.543	4.001.071	4.201.124	4.411.180	4.631.739	4.863.326	5.106.493	5.361.817	5.629.908	5.911.403	6.206.974	6.517.322	6.843.188	7.185.348	7.544.615	7.921.846
Total Joyería y Art.	5.609.196	5.889.655	6.184.138	6.493.345	6.818.012	7.158.913	7.516.858	7.892.701	8.287.336	8.701.703	9.136.788	9.593.628	10.073.309	10.576.975	11.105.823	11.681.115	12.244.170	12.856.379

Cuadro N° 28: Proyección de la Oferta para 15 Años (en US\$)

Pais	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total Ventas	22.210.732	23.321.269	24.487.333	25.711.699	26.997.284	28.347.148	29.764.506	31.252.731	32.815.368	34.456.136	36.178.943	37.987.890	39.887.284	41.881.649	43.975.731	46.174.518	48.483.244	50.907.406
Bolivia Cuero	2.323.709	2.416.657	2.513.324	2.613.857	2.718.411	2.827.147	2.940.233	3.057.843	3.180.156	3.307.362	3.472.731	3.646.367	3.828.685	4.020.120	4.221.126	4.432.182	4.653.791	4.886.481
Madera	16.683.924	17.351.281	18.045.332	18.767.145	19.517.831	20.298.545	21.110.486	21.954.906	22.833.102	23.746.426	24.933.747	26.180.435	27.489.457	28.863.929	30.307.126	31.822.482	33.413.606	35.084.287
Joyería y Art.	61.782.439	64.253.737	66.823.886	69.496.841	72.276.715	75.167.784	78.174.495	81.301.475	84.553.534	87.935.675	92.332.459	96.949.082	101.796.536	106.886.363	112.230.681	117.842.215	123.734.326	129.921.042
Total	80.790.072	84.021.675	87.382.542	90.877.844	94.512.957	98.293.476	102.225.215	106.314.223	110.566.792	114.989.464	120.738.937	126.775.884	133.114.678	139.770.412	146.758.933	154.096.879	161.801.723	169.891.809

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 29: Ingresos proyectados por Línea de Producto

Concepto	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 15
Ingresos ¹											
Cuero	577.289	606.153	636.461	668.284	701.698	736.783	773.622	812.303	852.919	895.565	1.142.992
Madera	337.925	354.821	372.563	391.191	410.750	431.288	452.852	475.495	499.269	524.233	669.069
Joyería y Artesanía	309.153	324.610	340.841	357.883	375.777	394.566	414.294	435.009	456.759	479.597	612.101
Total ingresos	1.224.367	1.285.585	1.349.864	1.417.357	1.488.225	1.562.637	1.640.768	1.722.807	1.808.947	1.899.394	2.424.162

Nota 1: La meta de participación de mercado corresponde a un 5% sobre el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 30: Costos Operacionales

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 15
Costos Operacionales											
Cuota de Mantenición ¹	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago por los Gastos de Administración ²	7.571	7.831	8.103	8.389	8.690	9.005	9.337	9.685	10.050	10.433	12.658
tramo1	22.450	23.572	24.751	25.989	27.288	28.653	30.085	31.589	33.169	34.827	44.449
tramo2	7.571	7.831	8.103	8.389	8.690	9.005	9.337	9.685	10.050	10.433	12.658
Useo de locales destinado a la venta al detalle ³	164.129	166.113	168.195	170.382	172.678	175.089	177.621	180.279	183.070	186.000	203.002
Costos de Transporte ⁴	178.600	188.100	197.600	207.100	216.600	228.000	239.400	250.800	264.100	277.400	353.400
Costos por Descarga ⁵	17.202	18.117	19.032	19.947	20.862	21.960	23.058	24.156	25.437	26.718	34.038
Costos por mantención de las mercancías ⁶	226.728	238.788	250.848	262.908	274.968	289.440	303.912	318.384	335.268	352.152	448.632
Costos por Transferencia ⁷	6.076	6.446	6.747	7.048	7.419	7.780	8.141	8.572	8.993	9.484	12.031
al por mayor	5.656	5.956	6.257	6.558	6.859	7.220	7.581	7.942	8.363	8.784	11.191
al por menor	420	490	490	490	560	560	560	630	630	700	840
Visación de documentos ⁸	2.449	2.571	2.700	2.835	2.976	3.125	3.282	3.446	3.618	3.799	4.848
Servicios complementarios ⁹	14.767	15.517	16.292	17.092	17.919	18.827	19.765	20.733	21.787	22.875	29.156
Habilitación de puertas	4.711	4.961	5.212	5.463	5.713	6.014	6.315	6.615	6.966	7.317	9.322
Ingreso documental	4.936	5.181	5.438	5.708	5.992	6.289	6.602	6.930	7.274	7.636	9.735
Certificado de registro	184	194	203	213	223	235	246	258	272	286	364
Transbordo y retiro	4.936	5.181	5.438	5.708	5.992	6.289	6.602	6.930	7.274	7.636	9.735
Total	617.522	643.483	669.517	695.701	722.113	753.227	784.514	816.054	852.322	888.861	1.097.766

Nota: 1 El Costo de mantención tiene un valor de US\$ 29 mensual.

2 El tramo 1 de los gastos de administración corresponde a un 0.16% sobre las ventas mayoristas mensuales y el tramo 2 está en base a un costo fijo de US\$ 198.30 mensuales más un costo variable sobre las ventas mensuales mayoristas de 0.0370%.

3 El costo por el uso de los locales de 250 m² está en función de un costo variable de 6.0% sobre las ventas al detalle más un costo fijo por cada metro cuadrado de US\$ 41.49.

4 El costo de transporte, es el promedio de las tarifas de transporte por el número de contenedores, ver Anexo N° 33.

5 El valor por descarga es de US\$ 91.5.

6 El costo por mantención de mercancías es de US\$ 3 mensuales por metro cúbico.

7 Los costos por transferencia al por mayor tienen un valor de US\$ 42 y US\$ 21 por concepto de preparación y despacho del pedido. Los costos por transferencia al por menor es de US\$ 70 por 48 metros cúbicos.

8 El costo por visación de documentos está calculado en base a un 0.2% sobre las ventas.

9 El costo por servicios de complementarios por concepto de habilitación de puertas es de US\$ 25.63, el costo por ingreso documentado es de US\$ 38.71 más un 0.4% calculados sobre las ventas totales, el costo por certificado de registro el US\$ 1.96 cada uno, el costo por transbordo y retiro de las mercancías tiene un costo de US\$ 38.71 más un costo variable de 0.4% calculados sobre las ventas totales.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 31: Cantidad Demandada Proyectada

Concepto ¹	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 15
Cueros	7.697	8.082	8.486	8.910	9.356	9.824	10.315	10.831	11.372	11.941	15.240
Muebles	7.346	7.714	8.099	8.504	8.929	9.376	9.845	10.337	10.854	11.396	14.545
Joyería y Artesanía	61.831	64.922	68.168	71.577	75.155	78.913	82.859	87.002	91.352	95.919	122.420
Total	76.874	80.718	84.753	88.991	93.441	98.113	103.018	108.169	113.578	119.257	152.205

Nota 1: Cada línea de producto se le asignó un precio representativo para poder obtener las cantidades demandadas, estos precios fueron los siguientes: US\$ 75 cada artículo de Cuero; US\$ 46 cada Mueble; y US\$ 5 cada artículo de Joyería y Artesanía.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 32: Demanda proyectada en metros cúbicos

Concepto ²	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 15
Cueros	384,86	404,10	424,31	445,52	467,80	491,19	515,75	541,54	568,61	597,04	761,99
Muebles	5.876,96	6.170,81	6.479,35	6.803,32	7.143,48	7.500,66	7.875,69	8.269,47	8.682,95	9.117,09	11.635,98
Joyería y Artesanía	6,18	6,49	6,82	7,16	7,52	7,89	8,29	8,70	9,14	9,59	12,24
Total	6.268	6.581	6.910	7.256	7.619	8.000	8.400	8.820	9.261	9.724	12.410

Nota 2: Se considera el siguiente supuesto para determinar el espacio en metros cúbicos de la demanda, 0,05 m³ de Cueros, 0,8 m³ de Muebles y 0,0001m³ de Joyería y Artesanía.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 33: Número de Contenedores y Costo Total de Transporte

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 15
Cueros	5,74	6,03	6,33	6,65	6,98	7,33	7,70	8,08	8,49	8,91	11,37
Muebles	87,72	92,10	96,71	101,54	106,62	111,95	117,55	123,42	129,60	136,08	173,67
Joyería y Artesanía	0,09	0,10	0,10	0,11	0,11	0,12	0,12	0,13	0,14	0,14	0,18
N° de contenedores ³	94	99	104	109	114	120	126	132	139	146	186
Total	178.600	188.100	197.600	207.100	216.600	228.000	239.400	250.800	264.100	277.400	353.400

Nota 3: La capacidad máxima de un contenedor es de 67 m³ (dos TEU).

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 34: Costos de Comercialización

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 15
Producto Cuero	37.524	39.400	41.370	43.438	45.610	47.891	50.285	52.800	55.440	58.212	74.295
Producto Muebles	21.965	23.063	24.217	25.427	26.699	28.034	29.435	30.907	32.453	34.075	43.489
Producto Joyas y Artesanía	20.095	21.100	22.155	23.262	24.425	25.647	26.929	28.276	29.689	31.174	39.787
Costos de Comercialización²	79.584	83.563	87.741	92.128	96.735	101.571	106.650	111.982	117.582	123.461	157.571

Nota 2: Los costos de comercialización corresponden a un 5% sobre los ingresos, ver Cuadro N° 29.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 35: Remuneraciones para tres empresas tipo

Concepto ¹	Sueldo base por	% sobre las	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 15
	Trabajo/mes en US\$	Ventas											
Gerente Producto Mueble	962	2,30%	19.311	19.699	20.107	20.536	20.986	21.458	21.954	22.475	23.022	23.596	26.927
Secretaria Contable Muebles	288		3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462
Junior	192		2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308
Vendedores Muebles Interno 1	288	3,50%	3.994	4.020	4.048	4.078	4.108	4.141	4.175	4.210	4.248	4.287	4.515
Vendedores Muebles Interno 2	288	3,50%	3.994	4.020	4.048	4.078	4.108	4.141	4.175	4.210	4.248	4.287	4.515
Vendedores Muebles Externo	288	2,00%	9.916	10.239	10.577	10.933	11.307	11.699	12.111	12.543	12.998	13.474	16.241
Gerente Producto Joyas y Artesanías	962	2,30%	18.649	19.004	19.378	19.770	20.181	20.613	21.067	21.544	22.044	22.569	25.617
Secretaria Contable Joyas y Artesanía	288		3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462
Junior	192		2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308
Vendedor Joyas y Artesanía 1	288	3,50%	3.948	3.973	3.998	4.025	4.053	4.083	4.114	4.147	4.181	4.217	4.426
Vendedor Joyas y Artesanía 2	288	3,50%	3.948	3.973	3.998	4.025	4.053	4.083	4.114	4.147	4.181	4.217	4.426
Gerente Producto Cuero	962	1,30%	19.043	19.418	19.812	20.226	20.661	21.117	21.596	22.098	22.626	23.181	26.397
Secretaria Contable Cuero	288		3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462
Junior	192		2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308
Vendedor Cuero 1	288	3,00%	4.241	4.280	4.321	4.364	4.409	4.456	4.506	4.558	4.613	4.671	5.005
Vendedor Cuero 2	288	3,00%	4.241	4.280	4.321	4.364	4.409	4.456	4.506	4.558	4.613	4.671	5.005
Total Remuneraciones			108.593	110.215	111.918	113.706	115.584	117.555	119.625	121.799	124.081	126.477	140.381

Cuadro N° 36: Remuneraciones para un intermediario

Concepto ¹	Sueldo base por	Comisión sobre	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 15
	Trabajo/mes en US\$	Ventas (%)											
Gerente General	1923	2,00%	47.564	48.789	50.074	51.424	52.841	54.330	55.892	57.533	59.256	61.065	71.560
Gerente línea de Producto Mueble	962	2,30%	19.311	19.699	20.107	20.536	20.986	21.458	21.954	22.475	23.022	23.596	26.927
Gerente línea de Producto Cuero	962	1,30%	19.043	19.418	19.812	20.226	20.661	21.117	21.596	22.098	22.626	23.181	26.397
Gerente línea de Producto Joyas y Artesanía	962	2,30%	18.649	19.004	19.378	19.770	20.181	20.613	21.067	21.544	22.044	22.569	25.617
Secretaria Contable	481		5.769	5.769	5.769	5.769	5.769	5.769	5.769	5.769	5.769	5.769	5.769
Ayudante de secretaria	288		3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462	3.462
Junior 1	231		2.769	2.769	2.769	2.769	2.769	2.769	2.769	2.769	2.769	2.769	2.769
Junior 2	231		2.769	2.769	2.769	2.769	2.769	2.769	2.769	2.769	2.769	2.769	2.769
Vendedor Muebles Interno	288	3,50%	3.994	4.020	4.048	4.078	4.108	4.141	4.175	4.210	4.248	4.287	4.515
Vendedor Muebles Interno	288	3,50%	3.994	4.020	4.048	4.078	4.108	4.141	4.175	4.210	4.248	4.287	4.515
Vendedor Muebles Externo	288	2,00%	9.916	10.239	10.577	10.933	11.307	11.699	12.111	12.543	12.998	13.474	16.241
Vendedor Joyas y Artesanía 1	288	3,50%	3.948	3.973	3.998	4.025	4.053	4.083	4.114	4.147	4.181	4.217	4.426
Vendedor Joyas y Artesanía 2	288	3,50%	3.948	3.973	3.998	4.025	4.053	4.083	4.114	4.147	4.181	4.217	4.426
Vendedores Cuero 1	288	3,00%	4.241	4.280	4.321	4.364	4.409	4.456	4.506	4.558	4.613	4.671	5.005
Vendedores Cuero 2	288	3,00%	4.241	4.280	4.321	4.364	4.409	4.456	4.506	4.558	4.613	4.671	5.005
Total Remuneraciones			153.619	156.465	159.453	162.592	165.886	169.346	172.979	176.793	180.798	185.004	209.402

Nota 1: Se considera una jornada de trabajo de 8 horas diarias.

Nota 2: La comisión por venta se considera un porcentaje sobre los ingresos proyectados en el Cuadro N° 29 por línea de producto.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 37: Gastos Generales

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 15
Producto Cuero	866	909	55	1.002	1.053	1.105	1.160	1.218	1.279	1.343	1.714
Producto Muebles	507	532	559	587	616	647	679	713	749	786	1.004
Producto Joyas y Artesanía	464	487	511	537	564	592	621	653	685	719	918
Gastos generales¹	1.837	1.928	2.025	2.126	2.232	2.344	2.461	2.584	2.713	2.849	3.636

Nota 1: Los gastos de generales corresponden a un 0,7% sobre los ingresos, ver Cuadro N° 29.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 38: Flujo de caja para tres empresas tipo, en un escenario optimista

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Inversión																
Gasto en puesta en marcha	23.852															
Costos de incorporación	3.036															
Inscrip. de asignación de modulos	1.222															
Costo de Habilitación del Local	8.157															
Publicidad letreros camineros	11.437															
Capital de trabajo	648.564															
Total inversión	-672.415															
Ingresos																
Cuero		750.476	787.999	827.399	868.769	912.208	957.818	1.005.709	1.055.994	1.108.794	1.164.234	1.222.446	1.283.568	1.347.746	1.415.134	1.485.890
Madera		439.303	461.268	484.331	508.548	533.975	560.674	588.708	618.143	649.050	681.503	715.578	751.357	788.925	828.371	869.789
Joyería y Artesanía		401.898	421.993	443.093	465.248	488.510	512.935	538.582	565.511	593.787	623.476	654.650	687.383	721.752	757.839	795.731
Total ingresos		1.591.677	1.671.260	1.754.823	1.842.565	1.934.693	2.031.428	2.132.999	2.239.649	2.351.631	2.469.213	2.592.673	2.722.307	2.858.423	3.001.344	3.151.411
Egresos																
Costos Operacionales		763.796	795.221	831.369	863.105	899.722	941.092	978.150	1.024.589	1.066.740	1.113.689	1.165.589	1.217.778	1.270.199	1.327.614	1.385.363
Costos de Comercialización		79.584	83.563	87.741	92.128	96.735	101.571	106.650	111.982	117.582	123.461	129.634	136.115	142.921	150.067	157.571
Gastos de Administración		129.466	132.132	134.931	137.869	140.955	144.195	147.597	151.170	154.920	158.859	162.994	167.336	171.895	176.682	181.709
Remuneraciones		118.324	120.433	122.647	124.972	127.412	129.975	132.666	135.492	138.459	141.574	144.845	148.280	151.886	155.673	159.649
Gastos generales		11.142	11.699	12.284	12.898	13.543	14.220	14.931	15.678	16.461	17.284	18.149	19.056	20.009	21.009	22.060
Total Egresos		972.846	1.010.916	1.054.041	1.093.102	1.137.412	1.186.858	1.232.397	1.287.741	1.339.242	1.396.008	1.458.217	1.521.229	1.585.015	1.654.364	1.724.642
Utilidad bruta/pérdida		618.831	660.345	700.783	749.462	797.281	844.569	900.602	951.908	1.012.390	1.073.205	1.134.456	1.201.078	1.273.408	1.346.980	1.426.769
impuesto	0,45	278.474	297.155	315.352	337.258	358.776	380.056	405.271	428.359	455.575	482.942	510.505	540.485	573.033	606.141	642.046
Utilidad neta/pérdida		340.357	363.190	385.431	412.204	438.505	464.513	495.331	523.549	556.814	590.263	623.951	660.593	700.374	740.839	784.723
Flujo de caja	-672.415	340.357	363.190	385.431	412.204	438.505	464.513	495.331	523.549	556.814	590.263	623.951	660.593	700.374	740.839	784.723

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 39: Flujo de caja para tres empresas tipo, en un escenario pesimista

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Inversión																
<u>Gasto en puesta en marcha</u>	23.852															
<u>Costos de incorporación</u>	3.036															
<u>Inscrip. de asignación de módulos</u>	1.222															
<u>Costo de habilitación del local</u>	8.157															
<u>Publicidad con letreros camineros</u>	11.437															
<u>Capital de trabajo</u>	311.473															
Total inversión	-335.324															
Ingresos																
<u>Cuero</u>		255.162	267.920	281.316	295.382	310.151	325.658	341.941	359.038	376.990	395.840	415.631	436.413	458.234	481.145	505.203
<u>Madera</u>		149.363	156.831	164.673	172.906	181.552	190.629	200.161	210.169	220.677	231.711	243.296	255.461	268.234	281.646	295.728
<u>Joyería y Artesanía</u>		136.645	143.478	150.652	158.184	166.093	174.398	183.118	192.274	201.888	211.982	222.581	233.710	245.396	257.665	270.549
Total ingresos		541.170	568.229	596.640	626.472	657.796	690.685	725.220	761.481	799.555	839.532	881.509	925.584	971.864	1.020.457	1.071.480
Egresos																
<u>Costos Operacionales</u>		345.871	356.347	366.887	377.563	392.845	403.594	419.026	434.539	450.137	465.893	481.672	497.550	518.137	534.225	555.104
<u>Costos de Comercialización</u>		27.059	28.411	29.832	31.324	32.890	34.534	36.261	38.074	39.978	41.977	44.075	46.279	48.593	51.023	53.574
<u>Gastos de Administración</u>		94.280	95.186	96.138	97.137	98.186	99.288	100.445	101.659	102.934	104.274	105.679	107.156	108.706	110.333	112.042
<u>Remuneraciones</u>		90.492	91.209	91.961	92.752	93.582	94.453	95.368	96.329	97.338	98.397	99.509	100.677	101.903	103.190	104.542
<u>Gastos generales</u>		3.788	3.978	4.176	4.385	4.605	4.835	5.077	5.330	5.597	5.877	6.171	6.479	6.803	7.143	7.500
Total Egresos		467.209	479.945	492.857	506.023	523.921	537.416	555.732	574.272	593.049	612.143	631.427	650.985	675.436	695.582	720.720
<u>Utilidad bruta/pérdida</u>		73.961	88.284	103.783	120.449	133.874	153.269	169.488	187.208	206.506	227.389	250.082	274.600	296.427	324.875	350.759
<u>Impuesto</u>	0,45	33.282	39.728	46.702	54.202	60.243	68.971	76.269	84.244	92.928	102.325	112.537	123.570	133.392	146.194	157.842
<u>Utilidad neta/pérdida</u>		40.678	48.556	57.081	66.247	73.631	84.298	93.218	102.965	113.578	125.064	137.545	151.030	163.035	178.681	192.918
Flujo de caja	-335.324	40.678	48.556	57.081	66.247	73.631	84.298	93.218	102.965	113.578	125.064	137.545	151.030	163.035	178.681	192.918

Fuente: Elaboración propia.