

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

LA PAZ



**“PLAN DE NEGOCIOS
EXPORTACION DE POLOS DE ALGODÓN AL MERCADO
CHILENO**

ÁREA DE ECONOMÍA Y EMPRESA

MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”

Gestión del programa 2009 - 2010

ALUMNO: ING.ALVARO RODRIGO BAUTISTA DURAN
TUTOR: LUIS FERNANDO PEREDO ROJAS Ph.D.

LA PAZ - BOLIVIA
2012

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios consiste en la producción y exportación de polos, a la República de Chile, aprovechando la oportunidad que existe en este mercado, en el cual se presenta un período de bonanza con un alto nivel de consumo de productos, entre ellos la ropa como es el caso de los polos.

La Empresa que se encuentra en proceso de planificación, nace a partir de la existencia de una empresa, Centro Textil ALBY, que se dedica a la producción de telas de algodón para el mercado interno y para la exportación. Con esta iniciativa se pretende utilizar la producción de telas de algodón para procesarla fabricando polos de buena calidad y exportarlos, dándoles de esta manera mayor valor agregado.

El Centro Textil "ALBY", es una empresa perteneciente a la pequeña industria (PYME), dedicada a la producción y comercialización de productos textiles nacionales e importados.

A partir de esta empresa existente y en marcha se pretende conformar una nueva empresa que se ocupa de la fabricación y exportación de prendas de vestir, concretamente poleras de algodón al mercado chileno. Esta empresa estará conformada como Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.).

El producto que se pretende industrializar y exportar a través del presente plan de negocios son los polos, también denominadas poleras, que son prendas de vestir que se presentan en forma de camisa corta y con mangas anchas. Los polos también adoptan la forma de prendas de vestir interiores o deportivas que cubre el tronco, generalmente sin cuello. En Chile, el término polera o polo sirve para denominar las camisetas deportivas de manga corta.

La Empresa planificada será una industria dedicada a la producción de prendas de vestir, como son los polos o poleras. De manera complementaria, esta empresa estará orientada a la exportación de polos al mercado chileno. Es una empresa nueva, que a partir del presente plan de negocios, incursiona en la exportación de prendas de algodón, tales como polos o poleras a la República de Chile.

La misión de esta nueva empresa es: Brindar productos textiles que satisfagan plena y constantemente las necesidades de consumo de prendas de vestir para los consumidores nacionales como extranjeros.

La visión es: generar una cadena textil de confecciones planas, en los próximos 5 años, en su totalidad para el beneficio de los consumidores nacionales y extranjeros.

El plan de negocios se prepara básicamente por las siguientes razones:

1. Chile es un país que se caracteriza por tener uno de los índices más elevados en el consumo de productos como prendas de vestir, “los chilenos lideran el consumo de vestuario, calzado, energía y transporte entre 10 países de la región analizados por la Comisión Económica de NN.UU. para América Latina (CEPAL) y el Banco Mundial.”¹
2. Conocimiento del mercado y experiencia en la producción y comercialización de textiles. Los máximos ejecutivos de la Empresa, tienen conocimiento del mercado textil, por ello se encuentran en condiciones de aprovechar adecuadamente las oportunidades que les brinda el mercado chileno. Además, desean aprovechar esta experiencia en la conformación de una cadena productiva que aproveche parte de la producción de telas de algodón que actualmente se producen en la fábrica, para elaborar prendas que tengan un mayor valor agregado.

¹ Consultado en: spanish.peopledaily.com.cn/31620/6301689.html en fecha: 03/10/09.

La población objetivo, en el presente plan de negocios se encuentra en los rangos etáreos de 10 a 34 años de edad de Chile, población que se caracteriza por el consumo continuo de confecciones, entre ellas las poleras. Este consumo se caracteriza de acuerdo a la temporada, la moda y las marcas de poleras, aunque también muestran apertura a nuevos productos y nuevas marcas, según diseño y presentación de acuerdo a las tendencias de la moda.

El uso de estas prendas proporciona al consumidor un conjunto de satisfactores, los cuales se presentan de diversas maneras; desde la satisfacción física proporcionada por la textura y confort que brinda la prenda, hasta los satisfactores psicológicos y sociales que brindan la posibilidad de emplear productos de marca, que hace posible que el consumidor se identifique con el grupo social al cual pertenece, aspecto que en el mercado chileno se presenta en mayor grado en la actualidad, dado que la economía de este país, se encuentra en el nivel más alto de la región.

El mercado objetivo llega a 4.863.314 habitantes, que representa un 32,3% de la población. Evidentemente, este segmento del mercado está cubierto por empresas chilenas fabricantes de polos y empresas importadoras de estos productos. Sin embargo, por su alto nivel de consumo y predisposición a consumir productos nuevos, de marcas de relativa reciente creación, como es el caso de las empresas bolivianas y, especialmente como la empresa que se encuentra proyectándose en el presente plan de negocios, se considera que el mercado objetivo se encuentra definido en este rango de edades de la población chilena. Ver Cuadro No. 1.

Cuadro No. 1

Mercado objetivo, por rango de edad. En número de habitantes

Rango	Total	Hombres	Mujeres
15 – 19	1.288.074	654.569	633.505
20 – 24	1.192.944	604.310	588.634
25 – 29	1.185.794	597.618	588.176
30 – 34	1.196.502	600.581	595.921
Total	4.863.314	2.457.078	2.406.236

Fuente: Elaboración en base a datos del INE – Chile, 2009.

La tasa de crecimiento de la población es de 1,2% según el último censo (año 2002).

La competencia de polos en el mercado chileno, se caracteriza por una serie de factores que se deben considerar, al momento de estudiar el mercado y especialmente la competencia para productos bolivianos.

En principio, es importante establecer que en el mercado chileno, antes que en Bolivia y en otros mercados de la región, las marcas han jugado un papel importante. En el caso de los polos, en el mercado chileno, existe plena aceptación por los productos de marca tales como: Nautica, Ives Saint Laurent, Benetton, Tommy, Lacaste, Zara, Sport, New Man, Polo y Wrangler. Contra estos productos de marca, los productores nacionales tienen muy pocas opciones. Sin embargo, también existe aceptación por poleras de otras marcas menos conocidas.

Otro factor de competitividad, se encuentra en la calidad del producto, que en la gran mayoría de los casos, se encuentra ligada a la marca. Si bien existen algunas marcas en las cuales la calidad no corresponde exactamente, el prejuicio a la larga va en desmedro de la marca, más que del producto en sí. Sin embargo, esto significa que algunas marcas de reciente introducción no consideren productos de

excelente calidad. Por el contrario, las nuevas marcas salen al mercado con la calidad similar o superior a algunas marcas establecidas, y Chile no es la excepción en este sentido.

Los factores que se pueden considerar claves en la comercialización del producto son los siguientes:

- Concreción de contactos con cadenas de supermercados, boutiques y otros centros de comercialización del producto.
- Distribución de carpetas de productos entre potenciales clientes o compradores de poleras en el mercado chileno.
- Contacto con clientes a través de la página web de la Empresa.
- Contratos cerrados mediante las gestiones de CEPROBOL (ahora PROMUEVE BOLIVIA), que se calculan en un 20% para el primer año.

La estrategia competitiva propuesta consiste en lo siguiente:

- Considerando el incremento de la demanda de poleras t-shirt en Chile, se propone ampliar la exportación de estos productos en función a las necesidades y requerimientos de las grandes empresas de construcción.
- Desarrollar sistemas de comunicación efectivos entre la empresa y los clientes chilenos. Estos sistemas de comunicación deben ser adecuados a las necesidades y requerimientos de los clientes. Es decir, el sistema de comunicación debe adecuarse al nivel cultural del cliente.
- Destinar espacios de información y comunicación que estén a cargo de personal profesional especializado.

En esta parte, se plantea la siguiente estrategia básica que se pueden seguir en la Empresa: **Aumentar la participación del mercado.**

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

- **Producto.** Las principales variables que influyen en la decisión de compra de los consumidores chilenos para adquirir sus prendas de vestir, determinados partir del estudio de mercado, son: la comodidad, duración, precio y moda, aunque una gran mayoría exige la combinación de todas las anteriores. En orden de importancia, la siguiente es la descripción de los elementos que deberán considerarse en el producto:
 - a) **Calidad (comodidad y duración).** Para el sector confeccionista, la calidad significa la satisfacción de las necesidades y expectativas del consumidor final. El cliente chileno se define como muy exigente con la calidad del producto.
 - b) **Apariencia o envase.** El envase constituye un elemento diferenciador del producto, y por su importancia en la decisión de compra del consumidor debe mejorarse la apariencia del producto antes de su uso.
- **Precio.** En la fijación de precios de penetración se fija un precio inicial bajo para llegar de inmediato al mercado objetivo, pero en el caso de la Empresa, no se quiere llegar al mercado de manera masiva, sino más bien a un mercado de altos ingresos y selectividad como es el caso de los consumidores chilenos de polos, los cuales se caracterizan por sus altos ingresos y selectividad marcada en sus decisiones de compra, por ello se fijará un precio bastante similar al de prendas extranjeras de marcas en proceso de establecerse en el mercado chileno, es decir, un precio que se encuentre ligeramente por debajo de estas marcas de polos, respaldado siempre por la estructura de costos de la Empresa.

La orientación del precio en esta primera etapa es la de buscar un posicionamiento no como precio bajo, sino como una prenda competitiva en cuanto a precio y calidad.

- **Distribución.** Para la introducción a Chile de los productos ofertados por la Empresa, se ha visto necesaria utilizar un centro de distribución, comercialización e información, en la ciudad de Santiago, como centro de gravedad en el mercado objetivo.
- **Promoción y publicidad.** El esfuerzo por informar al mercado sobre los productos ofertados estará representado por las acciones de publicidad y promoción que se desarrollen en el área de influencia, tomando en cuenta que las motivaciones a crear estarán dirigidas a segmentos medios y altos bajos. Los esfuerzos de publicidad deberían estar canalizados por medios radiales con amplia audiencia en la zona, principalmente mayoristas. La publicidad deberá estar dirigida a informar de la existencia de un centro de comercialización de los productos del consorcio.
- **Servicio Post venta.** Otro de los elementos de marketing que debe aplicarse con insistencia, es el servicio postventa dirigido al consumidor final y al mayorista. La distancia física entre los productores y consumidores hace dificultosa la atención directa al cliente, y pueden producirse problemas por la sola falta de atención después de la venta. El desarrollo de esfuerzos a favor del cliente después de la venta, puede originar ventajas competitivas en el producto, que en muchos casos facilitan el posicionamiento en mercados difíciles.

La inversión requerida es de \$US. 70.710, y el tiempo de recuperación del capital, en los tres escenarios, es de:

Cuadro No. 2

Período de recuperación del Capital en los tres escenarios

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Escenario Razonable					
Inversión	-70.710				
Flujo de caja		15.061	23.842	32.623	
Acumulado			38.903	71.525	
Escenario Pesimista					
Inversión	-70.710				
Flujo de caja		754	15.221	29.688	44.156
Acumulado			15.975	45.663	73.844
Escenario Optimista					
Inversión	-70.710				
Flujo de caja		42.464	56.932		
Acumulado			99.396		

Fuente: Elaboración propia, 2009.

Los resultados de los indicadores de rentabilidad en los tres escenarios son los siguientes:

Cuadro No. 3

Indicadores de Rentabilidad en los Tres Escenarios, en \$US. y %

Indicadores	Pesimista	Razonable	Optimista
Valor Actual Neto (VAN) – En \$US.	10.003,85	29.692,20	141.845,18
Tasa Interna de Retorno (TIR) – En %	17,712%	27,27%	74,427%

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

En los tres escenarios se presenta indicadores de rentabilidad positivos, por ello se concluye que la exportación de polos es rentable.

Los resultados del análisis de sensibilidad se realizaron tomando en cuenta el flujo de caja del escenario razonable

Cuadro No. 3
Análisis de sensibilidad

CRITERIO	VARIACIÓN
Inversión	Incrementos entre 1% a 47% de la inversión, permiten que el proyecto todavía sea rentable
Costo de capital	Incrementos de 1% a 118% en el costo de capital, permiten que proyecto todavía siga siendo rentable
Flujos Netos	Decrementos menores a 32% en el flujo de caja, permiten que el proyecto sea rentable

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar el Proyecto de Exportación de Polos a Chile, se muestra mucho más sensible a cambios en el flujo de caja, disminución en el monto recaudado, en magnitudes superiores al 32%. Es decir, aspectos ligados al mercado, precios de exportación, incrementos en costo de insumos y contratos de exportación.

ÍNDICE

	Pág.
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	1
1. Tipo de empresa	1
2. Tipo de negocio	1
3. Empresa en marcha	2
4. Visión	2
5. Misión	2
6. Fecha de presentación y plazo para la aprobación del plan de negocios	2
7. Razón por la que se prepara el plan de negocios	2
CAPÍTULO 2 PRODUCTO	4
1. Características	4
2. Producto, cliente y satisfactor	5
3. Grado de innovación del producto	6
4. Registros nacionales (IBNORCA), clasificadores internacionales	7
5. Alianzas para alcanzar el valor del cliente	8
6. Productos sustitutos, productos de mejor calidad	9
7. Patentes, Permisos o Royalties	9
CAPÍTULO 3 ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO	10
1. Descripción del mercado	10
1.1. Situación demográfica	10
1.2. Política tributaria y arancelaria	10
1.3. Evolución del sector textil y de confecciones de Chile	12
1.4. Importaciones	15
1.5. Importaciones de poleras de algodón	17
2. Tamaño total y mercado objetivo	19

3.	Evolución del mercado objetivo	26
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS FODA		30
1.	Análisis de fortalezas y debilidades y oportunidades y amenazas	30
1.1.	Fortalezas	30
1.2.	Debilidades	30
1.3.	Oportunidades	31
1.4.	Amenazas	31
2.	Fortalezas para el éxito del negocio	32
3.	Cuantificación de debilidades	32
4.	Factores que ponen en peligro al proyecto	34
5.	Medidas asociadas para contrarrestas o reducir impactos	36
CAPÍTULO 5 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA		41
1.	Competencia y singularidad	41
2.	Sostenibilidad de la singularidad de la competencia	44
3.	Avances tecnológicos	46
4.	Futuro del negocio	47
5.	Estrategia competitiva y costos asociados	48
CAPÍTULO 6 PLAN COMERCIAL		51
1.	Estrategia de mercado	51
1.1.	Producto	51
1.2.	Precio	54
1.3.	Distribución	55
1.4.	Promoción y publicidad	56
	1.4.1. Servicio Post venta	56
	1.4.2. Organización e información	57
2.	Determinación de precio e ingresos del plan de negocios	57
3.	Franjas de precios y sensibilidad	61

4.	Factores claves de éxito y costos asociados	62
5.	Mínimos y máximos de venta en 3 escenarios	63
CAPÍTULO 7 SISTEMA OPERATIVO		66
1.	Cuadro de diferenciación de productos	66
2.	Cadena productiva	66
3.	Sistema de negocio	67
4.	Flujo de producción	68
5.	Actividades propias – actividades terciarizadas	74
6.	Actividades críticas	75
7.	Actividades que agregan valor	75
8.	Recursos necesarios para la producción	76
9.	Tecnología empleada en la Empresa	78
10.	Infraestructura, equipo y materiales	79
11.	Alianzas o sociedades para completar el proceso	80
12.	Plan y costos de producción	81
12.1.	Balance de materiales	81
12.2.	Plan de producción	81
12.3.	Plan de producción y costos	82
13.	Franjas de producción	83
CAPÍTULO 8 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS		84
1.	Misión	84
2.	Visión	84
3.	Valores compartidos	84
4.	Organigrama y recursos humanos	85
5.	Características del personal clave	85
6.	Labores eventuales	86
7.	Requerimiento de capacitación	86
8.	Acciones de motivación	87

9.	Costos evolutivos	87
CAPÍTULO 9 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN		89
1.	Actividades	89
2.	Diagrama de Gantt	90
CAPÍTULO 10 FINANCIACIÓN		92
1.	Inversiones necesarias	92
2.	Capital posible	93
3.	Requerimientos de financiación	93
4.	Descripción de gastos indirectos y generales	93
5.	Ingresos	97
6.	Insumos Directos	98
7.	Determinación del capital de operaciones	100
8.	Requerimientos financieros externos	101
9.	Cuadro de amortización y consolidados	102
CAPÍTULO 11 FACTIBILIDAD ECONÓMICA FINANCIERA		103
1.	Flujo de caja con supuestos	103
2.	Indicadores de rentabilidad	103
2.1.	Período de recuperación del capital	104
2.2.	Cálculo de VAN	104
2.3.	Cálculo de TIR	105
3.	Flujo de Caja con financiamiento	105
4.	Indicadores de rentabilidad en el Escenario con financiamiento	106
4.1.	Período de recuperación del capital	107
4.2.	Cálculo de VAN	107
4.3.	Cálculo de TIR	107
5.	Inversión y creación de empleos – Beneficios de la sociedad	107

CAPÍTULO 12	ESCENARIOS Y SENSIBILIDAD	109
1.	Escenarios	109
1.1.	Rentabilidad en los tres escenarios	109
1.2.	Período de recuperación de capital	110
2.	Sensibilidad	110
CAPÍTULO 13	PROYECCIONES DEL NEGOCIO	112
1.	Proyecciones del Negocio	112
ANEXOS		

ÍNDICE DE CUADROS

		Pág.
Cuadro No. 1	Poleras y camisas para hombres o niños	8
Cuadro No. 2	Poleras, blusas y camiseras para mujeres o niñas	8
Cuadro No. 3	Chile: Preferencias para productos textiles bolivianos	12
Cuadro No. 4	Chile: Sector textil y confección	13
Cuadro No. 5	Comportamiento de las importaciones 2001-2010 (Por porcentaje de participación)	17
Cuadro No. 6	Importaciones de poleras de algodón (t-shirt) a Chile. Partida: 6109.100 (Miles de dólares)	18
Cuadro No. 7	Razón de compra de poleras de algodón, en frecuencia y porcentaje	20
Cuadro No. 8	Marcas preferidas de camisa y poleras de algodón, en frecuencia y %	21
Cuadro No. 9	Marcas preferidas de camisa y poleras de algodón, en frecuencia y %	22
Cuadro No. 10	Aceptación de poleras bolivianas, en frecuencia y %	23
Cuadro No. 11	Canales de distribución para la compra de poleras y otras confecciones, en cantidad y porcentaje	23
Cuadro No. 12	Población de Chile, por rango de edad, Censo 2002. En número de habitantes	25
Cuadro No. 13	Mercado objetivo, por rango de edad. En número de habitantes	26
Cuadro No. 14	Evolución del Mercado objetivo. En número de habitantes	27
Cuadro No. 15	Matriz FODA	39
Cuadro No. 16	Precios promedios al consumidor de poleras en el mercado chileno, en \$US.	58
Cuadro No. 17	Precios promedios al consumidor de poleras en el mercado chileno, en \$US.	59

Cuadro No. 18	Proyección de ingresos por exportaciones de poleras en el mercado chileno. En \$US.	60
Cuadro No. 19	Franjas de precios de poleras en el mercado chileno. En \$US.	61
Cuadro No. 20	Costos de comercialización (año 1), en \$US	63
Cuadro No. 21	Proyección de ingresos por exportaciones. Escenario más probable o razonable. En \$US.	64
Cuadro No. 22	Proyección de ingresos por exportaciones. Escenario Pesimista. En \$US.	64
Cuadro No. 23	Proyección de ingresos por exportaciones. Escenario Optimista. En \$US.	65
Cuadro No. 24	Balance de materiales, en \$US.	71
Cuadro No. 25	Plan de Producción, en cantidad de prendas	81
Cuadro No. 26	Plan y costos de Producción, en cantidad de prendas y \$US.	82
Cuadro No. 27	Franjas de Producción optimista y pesimista, en cantidad de prendas y \$US.	83
Cuadro No. 28	Costos de mano de obra y personal administrativo, en \$US.	88
Cuadro No. 29	Cronograma de Actividades	91
Cuadro No. 30	Inversiones del Proyecto, en \$US.	92
Cuadro No. 31	Gasto en servicios y suministros, en \$US. Y Bs.	94
Cuadro No. 32	Gastos administrativos, en \$US.	95
Cuadro No. 33	Gastos de comercialización, en \$US.	95
Cuadro No. 34	Depreciación de activos, en \$US.	96
Cuadro No. 35	Amortización de cargos diferidos, en \$US.	97
Cuadro No. 36	Proyección de ingresos, en \$US.	97
Cuadro No. 37	Costo de materia prima, en \$US.	98
Cuadro No. 38	Proyección del costo de materia prima, en \$US.	99
Cuadro No. 39	Costo de insumos directos, en \$US.	100

Cuadro No. 40	Proyección de costo de insumos directos, en \$US.	100
Cuadro No. 41	Cálculo del Capital de Operaciones, en \$US.	101
Cuadro No. 42	Requisitos para acceder al Préstamo Bancario	101
Cuadro No. 43	Características del préstamo bancario	102
Cuadro No. 44	Escenario Sin financiamiento. Período de recuperación del Capital	104
Cuadro No. 45	Determinación de la Tasa de Descuento o Costo de Capital	106
Cuadro No. 46	Escenario con financiamiento. Período de recuperación del Capital	107
Cuadro No. 47	Indicadores de Rentabilidad en los Tres Escenarios, en \$US. y %	109
Cuadro No. 48	Período de recuperación del Capital en los tres escenarios	110
Cuadro No. 49	Análisis de sensibilidad	111

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1. Tipo de empresa

El Centro Textil “ALBY”, es una empresa perteneciente a la pequeña industria (PYME), dedicada a la producción y comercialización de productos textiles nacionales e importados.

Fue fundada por los esposos Bautista en la década de los años 90 del siglo pasado. Comenzó como una actividad comercial de importación y comercialización de telas nacionales e importadas, hasta que a mediados de la década de los 90’s se instaló una planta de producción de telas en la ciudad de El Alto. Actualmente su domicilio legal se encuentra ubicado en la Avenida Juan Pablo, cuenta con una planta especializada en la producción de telas en la ciudad de El Alto y está produciendo de hilado en la ciudad de Santa Cruz.

A partir de esta empresa existente y en marcha se pretende conformar una nueva empresa que se ocupa de la fabricación y exportación de prendas de vestir, concretamente poleras de algodón al mercado chileno. Esta empresa estará conformada como Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.).

2. Tipo de negocio

El Centro Textil “ALBY”, es una industria dedicada a la producción de telas de algodón y mezcla con otros materiales. Además, el Centro Textil “ALBY” es una empresa importadora y comercializadora de productos textiles, principalmente telas.

La Empresa planificada será una industria dedicada a la producción de prendas de vestir, como son los polos o poleras. De manera complementaria, esta empresa estará orientada a la exportación de polos al mercado chileno.

3. Empresa en marcha

El Centro Textil "ALBY", es una empresa posicionada como pequeña industria en la elaboración de telas de algodón y acrílico, que a su vez importa y comercializa telas extranjeras.

La Empresa planificada, es una empresa nueva, que a partir del presente plan de negocios, incursiona en la exportación de prendas de algodón, tales como polos o poleras a la República de Chile.

4. Misión

Brindar productos textiles que satisfagan plena y constantemente las necesidades de consumo de prendas de vestir para los consumidores nacionales como extranjeros.

5. Visión

Generar una cadena textil de confecciones planas, en los próximos 5 años, en su totalidad para el beneficio de los consumidores nacionales y extranjeros.

6. Justificación del plan de negocios

El plan de negocios se prepara básicamente por las siguientes razones:

3. Chile es un país que se caracteriza por tener uno de los índices más elevados en el consumo de productos como prendas de vestir, "los chilenos

lideran el consumo de vestuario, calzado, energía y transporte entre 10 países de la región analizados por la Comisión Económica de NN.UU. para América Latina (CEPAL) y el Banco Mundial.”²

”Durante cuatro años (2005-2009) fueron estudiados los gastos de Argentina, Brasil, Chile, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Venezuela, Ecuador, Perú y Colombia, tomando como base los 100 puntos que corresponde al gasto per cápita vinculado al promedio regional.”³ Según este informe, “Chile es el país con el ingreso per cápita más alto de la región y supera en 46% el promedio regional, al obtener 145 puntos.”⁴ Es decir, Chile se constituye en un mercado atractivo y accesible para empresas nacionales, cuya cercanía y competitividad en materia prima y mano de obra, hace posible que sea viable incursionar en este mercado en condiciones atractivas para una empresa como el Centro Textil ALBY.

4. Conocimiento del mercado y experiencia en la producción y comercialización de textiles. Los máximos ejecutivos de la Empresa, tienen conocimiento del mercado textil, por ello se encuentran en condiciones de aprovechar adecuadamente las oportunidades que les brinda el mercado chileno. Además, desean aprovechar esta experiencia en la conformación de una cadena productiva que aproveche parte de la producción de telas de algodón que actualmente se producen en la fábrica, para elaborar prendas que tengan un mayor valor agregado.

² Consultado en: spanish.peopledaily.com.cn/31620/6301689.html en fecha: 03/10/09.

³ Ibidem.

⁴ Ibidem.

CAPÍTULO 2

PRODUCTO

1. Características

El producto que se pretende industrializar y exportar a través del presente plan de negocios son los polos, que son prendas de vestir que se presentan “en forma de camisa corta y con mangas anchas. Los polos también adoptan la forma de prendas de vestir interiores o deportivas que cubre el tronco, generalmente sin cuello. En Chile, el término polera o polo sirve para denominar las camisetas deportivas de manga corta.”⁵

Los polos se “caracterizan por su confección en tela de algodón o combinaciones con telas de similares características, que al consumidor le dan la sensación de cobijo suave y agradable a la piel. Por ello, son prendas preferidas por personas jóvenes. A ello se debe añadir, la gran posibilidad de combinación de colores diseños e impresión de gráficos, fotografías y figuras, que se constituyen en un atractivo adicional.”⁶

Los polos clásicos, “se caracterizan por diseños con cuello o sin cuello, de mangas cortas o largas, generalmente de un solo color, o combinaciones sobrias de dos colores o tres, a veces presentadas en forma de franjas verticales u horizontales con ligeras variaciones.”⁷

Una de las características más importantes de los polos o poleras, “es el uso de este tipo de prendas en función a marcas reconocidas, que le otorgan un valor

⁵ MICROSOFT ENCARTA. *Enciclopedia Textil Encarta*, Ed. Microsoft Co., Buenos Aires, 2007.

⁶ DANIELS, Bert. *Diseño y confección moderno de prendas de vestir*, Ed. Thompson, México, 2006, Pág. 243.

⁷ *Ibidem*, Pág. 257.

agregado a estas prendas, aunque la confección y diseño, básicamente son los mismos.”⁸

2. Producto, cliente y satisfactor

Los polos o poleras se definen como un bien de consumo de especialidad, debido a que es un producto por el que los clientes desean comparar calidad, precio y estilo.

Este tipo de prendas, en los que juega una mezcla de colores, textura de las telas, diseños y marcas, está clasificada como un producto suntuario, debido a que el mercado al que está dirigido es de un nivel de ingresos medio, además de tratarse de productos de diseño exclusivo y producción por temporadas y colecciones. El lugar de ventas, se encuentra de acuerdo a un patrón selectivo de distribución, o sea, que se trata de tiendas propias y en lugares donde se comercializa ropa de marca. En Chile, existe actualmente un auge de centros comerciales, denominados “malls”, en los cuales se instalan empresas con productos exclusivos, dedicados a la venta de productos de moda y de marca.

El uso de estas prendas proporciona al consumidor un conjunto de satisfactores, los cuales se presentan de diversas maneras; desde la satisfacción física proporcionada por la textura y confort que brinda la prenda, hasta los satisfactores psicológicos y sociales que brindan la posibilidad de emplear productos de marca, que hace posible que el consumidor se identifique con el grupo social al cual pertenece, aspecto que en el mercado chileno se presenta en mayor grado en la actualidad, dado que la economía de este país, se encuentra en el nivel más alto de la región, tal como se había mencionado anteriormente, por encima de otros países como Argentina, Brasil o Venezuela.

⁸ MÖLLER, Albert. *Gestión de Marcas y Patentes*, Ed. McGraw Hill, Barcelona, 2002, Pág. 87.

3. Grado de innovación del producto

Si bien los polos o poleras son prendas de vestir clásicas, cuya creación se remonta a la década de los años 20, del siglo pasado⁹, los polos como prendas de vestir han tenido un continuo proceso de renovación, primero con el empleo de materiales novedosos, entre ellos el algodón y mezclas con telas de otras fibras que se han ido creando a través de estos años.

Posteriormente, los polos como tales fueron renovándose a partir de diseños y combinaciones de colores novedosos, de acuerdo a la época y según los motivos empleados en el diseño.

A partir de la década de los 60 del siglo pasado, los polos se renovaron a partir de la creación de marcas reconocidas como Polo, Jhonson, Tommy, Wrangler y otras, que impusieron colecciones de temporada. Es decir, el consumidor se vio obligado a renovar parte de su vestuario cada 6 meses, e inclusive, cada 3 meses.

En una tercera fase, en las décadas de los 70, 80, 90 y los primeros años del presente siglo, los polos se renovaron incluso con el rediseño inicial, a partir de modelos con cuello, e inclusive, con mangas largas, colores e impresiones con todo tipo de motivos, figuras e incluso fotografías. Es decir, se ha dado una innovación permanente en la presentación de este tipo de prendas.

En el caso del presente Proyecto, la innovación se presenta en el diseño de prendas de acuerdo a las tendencias internacionales en colores y formas; además de mantener los modelos clásicos que también son aceptados por los consumidores chilenos.

⁹ El polo es una prenda que adquirió este nombre a partir de la década de los años 20. En el siglo XIX, las prendas interiores tenían la característica de ser confecciones abiertas al frente y atrás, sin mangas, conocidas como camisetas, e incluso tejidas a mano. Tomado de: MICROSOFT ENCARTA. *Enciclopedia Textil Encarta, Op. Cit.*

4. Registros nacionales (IBNORCA), clasificadores internacionales

De acuerdo con las resoluciones dictadas por la Comisión del Acuerdo de Cartagena, mediante la Decisión No. 381, de fecha 28 de noviembre de 2005, aprobó el Teto Único e Nomenclatura Común, de los países miembros (NANDINA), que de conformidad con el Artículo 16 del Convenio del Sistema Armonizado, lo Organización Mundial de Aduanas, aprobó la recomendación que modifica el sistema armonizado, la misma que entró en vigencia el 1º de enero de 2006.

La NANDINA constituye la nomenclatura común de los países miembros del Acuerdo de Cartagena y está basado en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.

El código numérico de NANDINA, está compuesto de ocho dígitos. Los dos primeros identifican el capítulo, el tercero y el cuarto la partida, el quinto y el sexto la sub-partida del sistema armonizado y, el séptimo y el octavo son sub-partidas regionales.

En el caso de la confección de ropa, el código NANDINA que le corresponde es:

Capítulo 62, Prendas y Complementos de Vestir, excepto los de punto
--

Este capítulo solo se aplica a los artículos confeccionados con cualquier textil. No comprende los artículos de ortopedia tales como bragueros para hernias, fajas médico quirúrgicas, incluidas en la partida No. 90.21.

Los siguientes dígitos del Código NANDINA, van a variar de acuerdo al tipo de producto del que se trata, en el caso del Proyecto:

Cuadro No. 1

Poleras y camisas para hombres o niños

CÓDIGO NANDINA	DESCRIPCIÓN DE LA MERCADERÍA
6205.20.00.00	Camisas de algodón
6205.30.00.00	Poleras de algodón sin mezcla
6205.90.00.00	Poleras de algodón con mezcla de fibra sintética

Fuente: Código Numérico NANDINA, 2009.

Cuadro No. 2

Poleras, blusas y camiseras para mujeres o niñas

CÓDIGO NANDINA	DESCRIPCIÓN DE LA MERCADERÍA
6206.10.00.00	Camisas de seda o algodón
6206.30.00.00	Poleras y camiseras de algodón sin mezcla
6206.40.00.00	Poleras y camiseras de algodón con mezcla de fibra sintética

Fuente: Código Numérico NANDINA, 2009.

En el caso concreto de los polos, la partida arancelaria es: 6109.100.

5. Alianzas para alcanzar el valor del cliente

Como se mencionó anteriormente, con este plan de negocios se trata de construir una cadena productiva a partir del empleo de la materia prima que se elabora en el Centro Textil ALBY, es decir, tela de algodón, para elaborar y exportar polos de algodón, aprovechando de esta manera las oportunidades que brinda el mercado chileno en la actualidad, en cuanto al consumo de prendas de vestir de buena calidad.

Tomando en cuenta este antecedente, en realidad no se requiere una alianza con productores o proveedores de materia prima, sino que se requiere el compromiso de los máximos ejecutivos del Centro Textil ALBY, de ceder al Proyecto materia prima de buena calidad a precios de mercado, para la elaboración y posterior exportación de polos a Chile.

6. Productos sustitutos

Los productos sustitutos a los polos, son las camisas, que se pueden considerar parcialmente sustitutos. En este tipo de productos, al igual que en el caso de los polos, existe un amplio abanico de productos de calidad. También se tienen productos de marcas reconocidas que en todos los casos son productos de buena calidad, reconocida internacionalmente.

7. Patentes, Permisos o Royalties

En el caso de los polos, se presentan patentes o derecho de uso de marca, que para una empresa boliviana puede representar un costo elevado de producción, para que sus productos sean elaborados y exportados a mercados externos con dicha marca, es el caso de la marca POLO, cuyos derechos de marca son pagados por varias empresas bolivianas para su exportación a otros mercados.

Lógicamente, todo el proceso de fabricación de prendas está sujeto al cumplimiento de una serie de requisitos y normas de fabricación que se encuentran sujetos a una permanente evaluación de los empresarios que ostentan los derechos de marca. En el presente proyecto, no se utilizan marcas extranjeras, sino que se desea incursionar en el mercado externo con una marca propia.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. Descripción del mercado

1.1. Situación demográfica

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

Su superficie alcanza los 756.945 km². de territorio continental, y un territorio antártico de 1.250 millones de km². “De acuerdo a los resultados del último censo del año 2002, la población total es de 15.050.341 habitantes, lo que da como resultado una densidad territorial de 19.9 habitantes por km². De acuerdo a este censo, Chile es un país con una de las tasas de crecimiento vegetativo más bajas del continente, con un 1,2% anual, sólo por detrás de Cuba y Uruguay que tienen un 0,5% y un 0,6%, respectivamente. Este dato muestra los indicios de una población que tiende a envejecer.”¹⁰

1.2. Política tributaria y arancelaria

La política tributaria que ha seguido Chile desde 1973, ha sido consecuente con la liberalización de la economía al mercado exterior, la adopción de la uniformidad en los gravámenes tributarios, limitados sólo al Impuesto al Valor Agregado (IVA), se ha consolidado gracias a una severa y celosa aplicación de los sistemas de control, que redundaron en el mejoramiento de las recaudaciones y en una ampliación del universo tributario. En la actualidad, todos los productos y servicios

¹⁰ BRODKING, Steven. *Op. Cit.*, Pág. 14.

están gravados con el 18% del IVA, que grava también las importaciones, como hecho generador. Este impuesto es recuperado por el importador al descontar el IVA de sus ventas.

En Chile no existen restricciones a la importación de bienes y servicios, de manera tal, que toda persona natural o jurídica puede importar libremente todo tipo de mercaderías. Una operación de importación se realiza a través de servicios privados, entre ellos bancos privados, agentes de aduana, compañías de seguro y empresas de transporte.

Chile inició su proceso de desgravación con un arancel externo común del 11% y a la fecha es del 7% *ad valorem*, que se aplica al valor CIF de los productos importados como parte de un proceso de desprotección a las importaciones.

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

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

Cuadro No. 3

Chile: Preferencias para productos textiles bolivianos

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

Fuente: ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INTEGRACIÓN. *Mejoramiento de los procesos productivos de las confecciones de algodón y su comercialización*, Op. Cit.

1.3. Evolución del sector textil y de confecciones de Chile

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

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

A pesar de la fuerte competencia internacional que impuso la apertura de los mercados al sector textil y de la confección, algunas empresas locales han logrado mantener, e incluso elevar, sus ventas y producción, gracias a una serie de estrategias que combinaron la gestión y la tecnología. Durante los últimos 20

años, la producción ha crecido anualmente en un 12%, y las ventas en un 21%. Por otro lado, las exportaciones del sector han crecido de 19 a 208 millones de dólares desde 1984 a 1997, a un promedio del 16% anual, sin embargo, estas han disminuido a 175 millones del 1997 al 2001.

El resumen del comportamiento de las exportaciones e importaciones textiles durante los últimos 8 años es el siguiente:

Cuadro No. 4
Chile: Sector textil y confección

AÑO	EXPORTACIONES		IMPORTACIONES		REL IMP/EXP
	VALOR	INC. %	VALOR	INC. %	
2000	180,64		1.051,79		5,8
2001	175,59	-2,80%	1.004,92	-4,46%	5,7
2002	180,53	2,81%	1.012,66	0,77%	5,6
2003	190,84	5,71%	1.020,55	0,78%	5,3
2004	207,91	8,94%	1.027,28	0,66%	4,9
2005	221,18	6,38%	1.043,27	1,56%	4,7
2006	240,63	8,79%	1.054,62	1,09%	4,4
2007	248,22	3,15%	1.060,22	0,53%	4,3
2008	272,33	9,71%	1.072,24	1,13%	3,9

Fuente: Instituto Textil/Aduana Chile, 2009.

Las exportaciones del sector han crecido de manera importante entre 2000 y 2008. En efecto, mientras que las exportaciones del 2001 cayeron un 16% respecto del año 1997, alcanzando solamente 175 millones de dólares, las exportaciones de textiles entre los años 2001 y 2008 crecieron a una promedio de 7%. Es un hecho relevante que la concentración en los mercados de destino (Argentina, Bolivia, Brasil, México, Perú, USA y Colombia) se ha mantenido desde 2000. Estos cinco mercados representan el 75% del valor total de las exportaciones.

“La concentración también se da en el número de empresas exportadoras. En cifras de 1996, treinta grandes empresas concentraban el 70% de las

exportaciones. Si bien esta tendencia ha ido disminuyendo, su tasa de decrecimiento en la participación de volumen total no es tan significativa.”¹¹

En contraposición, las importaciones del sector textil y de confección han experimentando un importante crecimiento respecto al año 2000, y ascienden a más de 1.000 millones de dólares al año en los últimos años, estabilizándose en los 1070 millones de dólares en el período 2000 – 2008. Si bien las exportaciones crecieron a una mayor tasa, las importaciones han evidenciado claramente que las ventajas comparativas de que dispone Chile en el sector, limitan su nivel de competitividad; en particular en el sector confecciones, donde la producción nacional ha perdido terreno en forma notable.

“En Chile existen cerca de 2.700 empresas textiles y de confección, de las cuales 30 superan el millón de dólares en exportaciones. De este total, cerca de 100 empresas se dedican a la producción de prendas para hombre, y de éstas: 7 son empresas grandes con más de 200 operarios. Los productores de ropa femenina son mayor número, dada la diferenciación del producto por moda; una de las grandes empresas produce sobre las 200.000 prendas al año. Existen cientos de PYMES que trabajan para empresas grandes, aunque también producen bajo su propia marca.”¹²

En la confección de pantalones y ropa deportiva de mezclilla, se estima un número poco superior a 50 fábricas, dentro de las cuales existen cuatro empresas grandes que producen sobre las 800.000 prendas al año. Muchas de ellas poseen licencias internacionales y para el mercado interno. La mayoría de las empresas del sector se encuentran centralizadas en el Gran Santiago.

¹¹ HERNANI, Humberto. *Diagnóstico del Sector exportador chileno, 2005-2007*, Pub. Instituto Textil Chile, Santiago, 2005, Pág. 78.

¹² Ibidem, Pág. 63.

El sector textil y de la confección es una de las industrias manufactureras más intensivas en mano de obra. Según estudios del Instituto Textil de Chile, agrupación gremial del sector, por cada US\$ 10.000 invertidos en el rubro textil, y particularmente, en el de la confección, se crean entre 9 y 10 fuentes de trabajo. Actualmente, esta industria proporciona empleo a más de 160.000 personas.

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

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

1.4. Importaciones

El análisis de este flujo de productos es determinante para los resultados del estudio, puesto que presenta la cobertura del mercado actual que podría sustituir la producción boliviana de confecciones. Como ya se manifestó anteriormente, las importaciones totales de Chile pasaron de ser deficitarias a superavitarias en relación a la balanza comercial; sin embargo, en este sector, los resultados son evidentes y muestran un déficit estructural, pues las importaciones de textiles son definitivamente mayores que las exportaciones. El impacto de este proceso se muestra en el informe de la SOFOFA del mes de junio del 2002, que manifiesta: “las actividades industriales que exhibieron menos dinamismo y mayor incidencia negativa en las ventas totales del primer semestre del 2002 fueron las ventas de prendas de vestir con una disminución del 27,7%, textiles con 11% menos, y calzados con una disminución del 17,8%, con relación al mismo período del año pasado”.

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

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

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

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

Es tan fuerte la influencia de las importaciones de confecciones, que estimaciones de empresarios del sector indican que de cada dos prendas vendidas en Chile

una, proviene del exterior. Este elemento describe el alto grado de apertura del mercado a las confecciones de otros países. Un detalle de las importaciones por país de origen es el siguiente:

Cuadro No. 5

Chile: Comportamiento de las Importaciones, 2001-2010, (Por porcentaje de participación)

PAÍS DE ORIGEN	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
USA	9,6	13,0 3	12,9	8,8	16,4	17,9	13,8	14,6	15,4	17,2
Rep. Pop. China	23,7	21,7 1	24,8	27,5	29,5	32,7	33,6	31,8	32,7	31,9
Argentina	6,6	7,51	7,4	4,9	8,4	5,6	6,3	8,2	6,5	6,8
Brasil	7,4	5,29	4,8	6,7	9,4	11,5	11,9	10,7	9,5	8,9
Perú	2,3	2,67	2,7	2,9	1,7	1,9	2,7	2,6	2,7	2,9
México	10,8	7,59	8,6	5,9	6,8	7,4	5,3	7,9	6,4	5,8
Filipinas	2,2	2,57	2,8	2,4	3,2	3,9	4,6	3,6	3,9	4,2
Italia	6,7	5,67	7,1	6,3	7,2	7,8	6,5	6,9	7,4	7,8
Corea Del Sur	5,5	4,28	4,3	3,8	3,9	4,3	4,2	5,1	5,2	4,8
Indonesia	1,7	1,59	1,9	1,9	2,3	2,1	1,8	2,2	2,5	2
Taiwan	3,2	3,52	3,9	4,3	3,5	4,2	3,7	3,9	4,3	4,9

Fuente: Instituto Textil de Chile.

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

1.5. Importaciones de poleras de algodón

En el siguiente cuadro, se observan las importaciones de Chile, con respecto a las confecciones que son el objetivo principal del presente plan de negocios, es decir, poleras de algodón

Cuadro No. 6
Importaciones de poleras de algodón (t-shirt) a Chile. Partida: 6109.100
(Miles de dólares)

País	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
China	19.693	24.242	29.842	36.736	45.221	55.668	68.527	84.356	105.673	98.762
Perú	6.412	7.434	8.620	9.994	11.588	13.435	15.578	18.062	17.624	18.732
Brasil	2.622	2.678	2.735	2.794	2.854	2.915	2.977	3.041	3.021	2.518
India	2.328	2.334	2.339	2.345	2.350	2.356	2.361	2.367	1.938	2.310
Bolivia	18	154	65	17	18	126	24	35	58	69
Otros	8.059	8.322	8.593	8.873	9.162	9.461	9.770	10.088	11.952	8.927
Total anual	39.132	45.164	52.194	60.759	71.194	83.961	99.237	117.949	140.266	131.318

Fuente: ALADI.

En lo que se refiere a las importaciones chilenas de poleras T-shirt, el esfuerzo boliviano también es reducido, y se evidencia la supremacía y competitividad de las confecciones chinas, peruanas y brasileñas; destacándose el crecimiento de la participación china, que de un 50,3% el año 2000, llegó a un 71,5% del total el año 2008. A diferencia de los “jeans”, los fabricantes chilenos de poleras de algodón no encuentran un abastecimiento sostenible de los tejidos de punto de algodón que les permita compensar la agresividad de la producción oriental, dejando un mayor espacio para la importación. No es el caso de la producción de tela denim (mezclilla), que es atendida continuamente por la multinacional Machasa de Chile; esta situación se evidencia por la compra de casi 40 millones de dólares anuales en poleras, contra los casi 10 que se registran en “jeans”.

Los productores bolivianos podrían cubrir mayor espacio en el mercado de polos, que tiene las mismas características de consumo que el “jean”, si pudieran negociar cupos de abastecimiento de telas de punto en algodón que fabrica la empresa Universaltext de Bolivia, y que exporta a EE.UU.; sin embargo, limitaciones en la producción de esa empresa no facilitan la posibilidad.

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

2. Tamaño total y mercado objetivo

El comportamiento del consumidor chileno, en particular, el segmento al que están dirigidos los productos estudiados en el presente trabajo, ha sido cuantificado con utilizando los resultados de una encuesta directa, aplicada en el estudio de ALADI una muestra simple y aleatoria, a 2.270 jóvenes universitarios¹³. Esta encuesta ha sido desarrollada entre el 1º y 14 de junio del 2006, en las ciudades de Iquique, Antofagasta y Santiago. Las encuestas fueron tomadas al inicio o final de clases, durante el día, a grupos que tenían entre 40 y 70 alumnos. Es importante anotar que la muestra tomada representa efectivamente al segmento definido como mercado meta, en términos de rango de edad y como de nivel socioeconómico. La encuesta incluyó cinco preguntas directas y una alternativa, estos resultados por pregunta se verán a continuación. Asimismo, debemos recordar que si bien la encuesta está dirigida al uso de “jeans”, los resultados preliminares han mostrado que existe un alto grado de correlación con el comportamiento del consumidor de poleras de algodón.

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

¹³ ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE LIBRE COMERCIO (ALADI), Op. Cit.

Cuadro No. 7

Razón de compra de poleras de algodón, en frecuencia y porcentaje

Razón de uso	Observaciones		Frecuencia %		Total	Porc. (%)
	Antofagasta Iquique	Santiago	Antofagasta Iquique	Santiago		
Moda	46	147	6%	8%	194	7%
Precio	46	165	6%	8%	211	8%
Duración	161	354	22%	18%	515	19%
Comodidad	345	709	47%	36%	1.053	39%
Todo anterior	115	472	16%	24%	587	22%
Otros	23	118	3%	6%	141	5%
Total	736	1965	100%	100%	2.701	100%

Fuente: ALADI, Resultados Encuesta universidades.

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

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

Cuadro No. 8

Marcas preferidas de camisa y poleras de algodón, en frecuencia y %

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

Fuente: ALADI, Resultados Encuesta universidades.

Tal como se esperaba, este ranking coincide, aceptablemente, con el levantamiento de marcas y precios efectuado en los canales de comercialización para el segmento de jóvenes entre 14 y 35 años; en este caso, muestreados en establecimientos educativos universitarios que, en gran medida, representan a la clase media-media, media-alta y alta-baja. Es importante destacar que el posicionamiento de marcas para el segmento estudiado cambia rápidamente en función de la incidencia de múltiples variables, donde la calidad, moda, precio, publicidad, etc., conforman una mezcla que las empresas tratan de ajustar en

función al ciclo de vida del producto. Confirma esta afirmación un estudio efectuado por la Universidad de Santiago, el año 1996, con relación al posicionamiento de marcas para “poleras”, en el que se muestran las marcas posicionadas, de las cuales hoy solo está en vigencia un 60%. Marcas bien posicionadas el año 96 como Wado’s, Fiunicc, Barney’s, Peros, Valro’s, etc., hoy no figuran o desaparecieron del ranking de posicionamiento de mercado.

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

Cuadro No. 9

Marcas preferidas de camisa y poleras de algodón, en frecuencia y %

Cantidad de poleras	Observaciones		Frecuencia %		Total	Porc. (%)
	Antofagasta Iquique	Santiago	Antofagasta Iquique	Santiago		
1	74	348	11%	21%	422	19%
2	228	725	35%	45%	953	42%
3	128	285	20%	18%	413	18%
4	131	133	20%	8%	264	12%
5	75	66	12%	4%	142	6%
6	14	63	2%	4%	77	3%
Totales	650	1.620	100%	100%	2.270	100%

Fuente: ALADI, Resultados Encuesta universidades.

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

Cuadro No. 10

Aceptación de poleras bolivianas, en frecuencia y %

Respuestas	Antofagasta Iquique	Santiago	Total	Porcentaje
Sí compraría	372	1.331	1.702	75%
No compraría	279	289	568	25%

Fuente: ALADI, Resultados Encuesta universidades.

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

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

Cuadro No. 11

Canales de distribución para la compra de poleras y otras confecciones, en cantidad y porcentaje

Lugar de Compra	Observaciones		Frecuencia		Total	Porc. (%)
	Antofagasta Iquique	Santiago	Antofagasta Iquique	Santiago		
Boutique	21	83	3%	5%	104	5%
Tienda	252	748	39%	46%	1.000	44%
Mall y Supermercados	336	374	52%	23%	709	31%
Feria	20	332	3%	21%	352	16%
Mercado	22	42	3%	3%	64	3%
Otros	0	42	0%	3%	41	2%
Total	650	1 620	100%	100%	2.270	100%

Fuente: ALADI, Resultados Encuesta universidades.

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

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

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

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

En base a estas consideraciones, y partiendo de la estructura de la población de Chile, según rango de edad se procederá a definir el mercado objetivo, partiendo del siguiente cuadro:

Cuadro No. 12
Población de Chile, por rango de edad, Censo 2002. En número de habitantes

Rango	Total	Hombres	Mujeres
0 – 4	1.412.046	718.926	693.120
5 – 9	1.434.086	729.799	704.287
10 – 14	1.410.831	717.719	693.112
15 – 19	1.288.074	654.569	633.505
20 – 24	1.192.944	604.310	588.634
25 – 29	1.185.794	597.618	588.176
30 – 34	1.196.502	600.581	595.921
35 – 39	1.190.583	594.374	596.210
40 – 44	1.064.238	528.832	535.407
45 – 49	882.265	435.761	446.504
50 – 54	727.011	355.217	371.794
55 – 59	605.952	290.988	314.965
60 y más	1.460.013	631.164	828.849
Total	15.050.339	7.459.858	7.590.484

Fuente: INE – Chile, 2009.

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

La población objetivo, en el presente plan de negocios se encuentra en los rangos etéreos de 10 a 34 años de edad, población que se caracteriza por el consumo

continuo de confecciones, entre ellas las poleras. Este consumo se caracteriza de acuerdo a la temporada, la moda y las marcas de poleras, aunque también muestran apertura a nuevos productos y nuevas marcas, según diseño y presentación de acuerdo a las tendencias de la moda. Ver Cuadro No. 13.

Cuadro No. 13

Mercado objetivo, por rango de edad. En número de habitantes

Rango	Total	Hombres	Mujeres
15 – 19	1.288.074	654.569	633.505
20 – 24	1.192.944	604.310	588.634
25 – 29	1.185.794	597.618	588.176
30 – 34	1.196.502	600.581	595.921
Total	4.863.314	2.457.078	2.406.236

Fuente: Elaboración en base a datos del INE – Chile, 2009.

Como se puede observar, el mercado objetivo llega a 4.863.314 habitantes, que representa un 32,3% de la población. Evidentemente, este segmento del mercado está cubierto por empresas chilenas fabricantes de polos y empresas importadoras de estos productos. Sin embargo, por su alto nivel de consumo y predisposición a consumir productos nuevos, de marcas de relativa reciente creación, como es el caso de las empresas bolivianas y, especialmente como la empresa que se encuentra proyectándose en el presente plan de negocios, se considera que el mercado objetivo se encuentra definido en este rango de edades de la población chilena.

3. Evolución del mercado objetivo

Actualmente, Chile se encuentra entre los países con menor tasa de crecimiento poblacional de América Latina. La tasa de crecimiento de la población es de 1,2% según el último censo (año 2002). En base a esta tasa de crecimiento se proyecta el mercado objetivo. Ver Cuadro No. 14.

Cuadro No. 14

Evolución del Mercado objetivo. En número de habitantes

Año	Total	Hombres	Mujeres
Censo 2002	4.863.314	2.457.078	2.406.236
1	4.910.198	2.480.765	2.429.433
2	4.916.091	2.483.742	2.432.348
3	4.921.990	2.486.723	2.435.267
4	4.927.896	2.489.707	2.438.190
5	4.933.810	2.492.694	2.441.115

Fuente: Elaboración en base a datos del INE – Chile, 2009.

Como se puede observar, la evolución del mercado objetivo, tiende a mantenerse relativamente estable, en un horizonte de proyección de 5 años, a partir del año 2010. La demanda de poleras tendrá la misma tendencia, aunque se espera que el nivel de consumo de estos grupos, se encuentre por encima de los niveles observados en el período 2000 – 2008, debido a la mejora paulatina de la economía chilena en los próximos años.

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

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

Por otro lado, la larga franja del territorio chileno dispone de cinco sistemas de comercialización minorista para las confecciones: los “malls” y supermercados, las

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

En Santiago de Chile especialmente, operan varias cadenas de locales denominados “malls” pertenecientes a empresas que expanden continuamente sus operaciones con la construcción de nuevas cadenas de locales comerciales. Entre estas cadenas destacan: Almacenes París, Falabella, Corona, Jonson’s, Ripley, Corona, Tricot, etc., que en conjunto cuentan con más 185 locales distribuidos en Santiago y otras ciudades de Chile.

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

Otro canal de comercialización de relevante importancia, son las boutiques y locales exclusivos de ropa casual y de moda, ubicados en los centros comerciales más importantes de Chile. Estos locales, que posicionan sus productos principalmente por moda, se constituyen en canales de menor masificación pero

con un nivel de segmentación interesante para la aún incipiente oferta boliviana. En estos canales están posicionadas gran parte de las confecciones de origen chileno y que gozan de prestigio en el mercado. Los principales paseos peatonales, centros comerciales y calles de notable tránsito están dotados de este sistema de distribución que, a nuestro parecer, es el más recomendable para el grupo meta.

Finalmente, otro de los canales de comercialización utilizados en Chile son las ferias o “mercados de pulgas”; lugares destinados a la comercialización minorista para segmentos populares; las ferias están ubicadas dentro de recintos cerrados o a la intemperie, normalmente fuera de los centros comerciales importantes o en barrios populosos, sin embargo, estos canales distribuyen productos de baja calidad o imitaciones que no caracterizan ni el segmento ni el objetivo de mercado de la producción boliviana.

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

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS FODA

1. Análisis de fortalezas y debilidades y oportunidades y amenazas

1.1. Fortalezas

- Se cuenta con maquinaria circular de punto, que permite confeccionar el tejido de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
- Se dispone de un laboratorio y tintorería de alta tecnología en el Centro Textil ALBY, que permite realizar pruebas de toda índole.
- Se dispone de maquinaria industrial para la confección de polos, que posibilita un conocimiento o dominio pleno de la maquinaria.
- Se dispone de ambientes adaptables para la confección de polos destinados a la exportación, de manera que se podrá identificar con bastante anticipación áreas de depósito, área de confección y armado y área de trazado.
- Habilidad de los operarios bolivianos en la confección de prendas de vestir, incluyendo poleras.
- Se dispone de materia prima de buena calidad y se puede asegurar el suministro continuo de tela de algodón del Centro Textil ALBY.

1.2. Debilidades

- El aprovisionamiento de materia prima en forma conjunta ocasiona uniformidad en los pedidos de telas, lo cual no permite aprovisionarse de telas para polos según el requerimiento de los clientes.
- Deficiencia en el cortado de telas que influye en la calidad final de las prendas (polos).

- Falta de un control de calidad realizado por personal profesional especializado.
- Dificultades en el etiquetado del producto de acuerdo a las normas de internación de textiles de Chile.
- Desconocimiento en detalle del proceso de envasado del producto para lograr una excelente presentación, de modo que se pueda lograr una aceptación plena del producto en el mercado chileno.

1.3. Oportunidades

- Se cuenta con contactos profesionales en Santiago de Chile, que tienen conocimiento del mercado y sus exigencias.
- Demanda del mercado chileno por prendas de buena calidad como los polos confeccionados según los requerimientos del mercado chileno.

1.4. Amenazas

- Las amenazas se ciernen más que todo en el contexto boliviano, debido primeramente a la inestabilidad política, social y económica que vive el país.
- Los constantes bloqueos, serían la mayor amenaza porque no se podría cumplir con las fechas de entrega.
- Debido a las reivindicaciones marítimas que Bolivia tiene con Chile, en cualquier momento se pueden afectar a las relaciones comerciales de ambos países.
- La baja calidad del algodón boliviano no permitiría cumplir con los requerimientos de un mercado exigente como es Chile, por lo que queda la opción de importar hilado de algodón de la república del Perú.

2. Fortalezas para el éxito del negocio

- La confección de tejido de acuerdo a los requerimientos de los clientes, es necesario la supervisión constante y de forma rigurosa del tejido de punto. El resultado de este factor es que se logra producir tejido de punto con las menores fallas posibles.
- La realización de pruebas de toda índole, mediante el laboratorio y tintorería de alta tecnología, permite ser más detallistas en el teñido. El resultado es una eliminar las malformaciones en el tejido y en el color.
- La disponibilidad de maquinaria para confecciones permite que se realice una práctica continua de confección de polos hasta el lanzamiento del proyecto. Este factor permitirá alcanzar un nivel excelente en la confección de prendas.

3. Cuantificación de debilidades

La cuantificación se realizará según las debilidades identificadas en el análisis FODA:

- Deficiencia en el cortado de telas que influye en la calidad final de las prendas (polos).

Estas deficiencias se pueden cuantificar a partir de la contabilización de los desperdicios originados en un cortado de telas errado. Además, se puede contabilizar los productos devueltos o rechazados por los clientes chilenos, que pueden identificar los productos finales que tienen errores en la calidad final de las prendas, originados en un proceso deficiente de cortado.

Estas limitaciones se pueden corregir a partir del aprovisionamiento de telas cortadas con patronaje chileno, de proveedores brasileros. Los costos asociados a esta solución se encuentran en la diferenciación de costos existente entre el precio que se puede obtener de proveedores chilenos y los costos involucrados en realizar este trabajo en Bolivia, con las deficiencias involucradas en la falta de experiencia en este proceso.

- Falta de un control de calidad realizado por personal profesional especializado.

Esta ausencia de control de calidad se puede cuantificar a partir de la contabilización de productos (polos) devueltos o rechazados por los clientes chilenos, que no cumplen con los requerimientos de calidad exigidos por los clientes chilenos.

Estas limitaciones se pueden corregir a partir de la contratación de un profesional especializado. Los costos asociados a esta solución se encuentran en la diferenciación de costos existente entre el sueldo de contratación de un profesional especializado en control de calidad de textiles y los costos involucrados en realizar este trabajo en la empresa, con las limitaciones y deficiencias existentes por la falta de experiencia.

- Dificultades en el etiquetado del producto de acuerdo a las normas de internación de textiles de Chile.

Las dificultades en el etiquetado se pueden se pueden cuantificar a partir de la contabilización de productos (polos) devueltos o rechazados por los clientes chilenos, que no cumplen con los requerimientos de etiquetad exigidos por los clientes chilenos.

Estas limitaciones se pueden corregir a partir del etiquetado correcto de los productos. El etiquetado debe contener las normas de uso del producto, contenido de materias primas, origen y marca del producto. Los costos asociados a esta solución se encuentran en la diferenciación de costos existente entre los gastos de un etiquetado de acuerdo a normas internacionales y el etiquetado parcial que se realiza actualmente en las empresas nacionales.

- Desconocimiento en detalle del proceso de envasado del producto para lograr una excelente presentación, de modo que se pueda lograr una aceptación plena del producto en el mercado chileno.

Las dificultades en el envasado se pueden se pueden cuantificar a partir de la contabilización de productos (polos) devueltos o rechazados por los clientes chilenos, que no cumplen con los requerimientos de envase exigidos por los clientes chilenos.

Estas limitaciones se pueden corregir a partir de la adquisición de bolsas plásticas transparentes y bolsas de papel con impresión y agarrador para la entrega del producto al cliente. Elemento promocional muy empleado en las cadenas de comercialización de polos en Chile, que además sirve para promocionar el producto. Los costos asociados a esta solución se encuentran en los costos existentes por el empleo de materiales de envase adecuados para la exportación de polos, que son más caros que los envases empleados actualmente en el mercado nacional.

4. Factores que ponen en peligro al proyecto

Los principales factores que ponen en peligro al proyecto son los siguientes:

- Esperar que el Estado o el Gobierno se encargue de abrir oportunidades de mercado a través del establecimiento artificial de ventajas competitivas para la Empresa, con países amigos o países afines a la ideología del Gobierno de turno, debido a que este error significaría que el proyecto termine a la primera señal de crisis política, es decir, sería un proyecto desarrollado para el corto plazo.

La forma de cuantificar este factor, es contabilizando el tipo de oportunidades de exportación contratadas, diferenciándolas entre aquellas que son el producto de la calidad del producto y aquellas oportunidades de exportación concretadas por favores políticos en la que las exigencias del mercado internacional son flexibilizadas por los convenios entre Gobiernos afines.

La forma de monitorear este factor es desarrollar productos competitivos (polos), cuya exportación no dependa de convenios concesionales que estén vigentes el tiempo que dure el Gobierno de turno, sino que su exportación dependa de la calidad del producto.

Los costos asociados a la reversión de este factor, es el desarrollo de un producto de buena calidad, invirtiendo lo necesario en la obtención de productos de calidad certificada a precios competitivos. Lógicamente, la obtención de estas características competitivas no impide que cuando se presente oportunidades de exportar en condiciones concesionales, debido a convenios comerciales internacionales, se lo puede hacer de igual manera, sin modificar la calidad del producto.

- Desarrollo de una cadena de producción que no se encuentre integrada entre todos los eslabones que la componen. De manera que, al no tener

plena cohesión entre los componentes de la cadena, se tendrían puntos débiles o componentes que impongan condiciones que hagan dependiente al proyecto de diferentes situaciones, que impedirían darle continuidad al éxito del Proyecto.

La forma de cuantificar este factor, es analizar aspectos como la provisión de materia prima y las ventas a clientes chilenos. Si existen proveedores que tengan una participación mayor al 50% en la provisión de materia prima (por ejemplo tela) o se constituyen en clientes predominantes (40% o más de las ventas realizadas), significa que el Proyecto en un corto o mediano plazo se puede hacer muy dependiente de estos elementos de la cadena productiva.

Este factor se puede monitorear a partir de la diversificación de proveedores o clientes, u otros componentes de la cadena productiva que ofrezcan las mismas o mejores condiciones para viabilizar la parte del negocio que les corresponde, de manera que se pueda reemplazar cuando sea necesario. Los costos asociados a este proceso, son aquellos en los que se incurre en el costo de prospección del mercado, incluyendo los costos de negociación con nuevos proveedores y nuevos clientes.

5. Medidas asociadas para contrarrestas o reducir impactos

Las medidas asociadas para contrarresta o reducir los impactos de las amenazas que se ciernen sobre el Proyecto, son las siguientes:

- En cuanto a la inestabilidad política, social y económica que vive el país, este es un factor que difícilmente se puede contrarrestar o revertir de manera total.

En realidad no existe inestabilidad económica, ya que la situación de la banca y el sistema financiero en actual coyuntura es sólida, y esto se encuentra así desde hace muchos años, con la excepción de algunos períodos o contiendas electorales, o rumores que buscan perjudicar al adversario político de turno.

La inestabilidad social y política es un proceso que no se puede evitar en Bolivia, dada la necesidad de vastos sectores de la población buscando mejorar sus condiciones de vida. Esta situación no es fácil de manejar o contrarrestar, aunque siempre existe la posibilidad de seguir el camino de muchos empresarios del sector confecciones, alteños especialmente, que trasladaron su empresa a países como Chile o Perú, cuyos costos son bastante altos para las empresas.

- Los constantes bloqueos, serían la mayor amenaza porque no se podría cumplir con las fechas de entrega.

Este factor tampoco es posible contrarrestar, a no ser que se aplique la solución de emigrar a otros países. Sin embargo, es importante establecer que el cumplimiento de los plazos de entrega se debe programar con la suficiente antelación, incluyendo la posibilidad de buscar rutas alternativas de salida de los productos, ya que los polos no son productos difíciles de manipular por su gran volumen. Además conociendo de estas limitaciones, los ejecutivos de la empresa deben estar en condiciones de negociar plazos de entrega cuando se presenten convulsiones políticas.

Los costos asociados se encuentran en la búsqueda de rutas alternativas y uso de medios alternativos de transporte de mercaderías.

- Debido a las reivindicaciones marítimas que Bolivia tiene con Chile, en cualquier momento se pueden afectar a las relaciones comerciales de ambos países.

Las tensiones entre ambos países por la causa marítima en Chile no perjudican las relaciones comerciales, pero si pueden afectar la continuidad, es decir, la realización de nuevos contratos. Sin embargo, dada la afinidad entre los gobiernos de turno, pocas veces se ha perjudicado las exportaciones de productos nacionales a Chile. Desde Chile no han habido antecedentes de este tipo.

Este factor tampoco es posible monitorear, desde Bolivia, como ya se mencionó anteriormente.

- En cuanto a la baja calidad del algodón boliviano que no permitiría cumplir con los requerimientos de un mercado exigente como es Chile, la opción de importar hilado de algodón del Perú es una opción que se traduce en un incremento de costos de importación de materia prima.

En el siguiente Cuadro se puede observar la matriz FODA, en la que se realiza un análisis más completo sobre el tema:

CUADRO No. 15

Matriz FODA

Factores FODA	Objetivos	Actividades	Resultado	Indicadores de medición
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con maquinaria circular de punto. • Se dispone de un laboratorio y tintorería de alta tecnología en el Centro Textil ALBY. • Se dispone de maquinaria industrial para la confección de polos. • Se dispone de ambientes adaptables para la confección de polos. • Habilidad de operarios bolivianos en la confección de polos. • Se dispone de materia prima de buena calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricar prendas según necesidades del mercado chileno. • Permite realizar análisis de productos finales. • Es posible confeccionar polos a nivel industrial. • Es posible contar con un área de producción dedicada a la confección de polos. • Contar con mano de obra de calidad y a un costo accesible • Elaborar prendas para el mercado chileno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste del proceso de producción de polos a necesidades del mercado. • Equipamiento de laboratorio para el propósito. • Equipamiento de talleres con maquinaria adecuada. • Disposición de un lay out adecuado a las actividades de exportación. • Valoración de los recursos humanos con talento para la confección de prendas. • Elaboración de prendas con materia prima para el mercado chileno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de producción de polos ajustados a las necesidades del mercado. • Laboratorio equipado para el propósito establecido. • Talleres equipados con maquinaria adecuada. • Lay out adecuado a las actividades de exportación. • Recursos humanos valorados con sueldos y beneficios sociales merecidos. • Prendas elaboradas con materia prima adecuadas al mercado chileno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Volúmenes de producción de polos con potencial de exportación a Chile. • Tipos y cantidad de análisis que se puede realizar en el Laboratorio. • Tipo y calidad de maquinaria instalada en talleres. • Inexistencia de deficiencias de producción originadas en lay out. • Estabilidad laboral de los recursos humanos. • Cantidad y % de prendas aceptadas por el mercado chileno. • Cantidad de prendas y % de porcentaje de prendas rechazadas en el mercado chileno.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El aprovisionamiento de materia prima en forma conjunta ocasiona uniformidad en los pedidos de telas. • Deficiencia en el cortado de telas que influye en la calidad final de las prendas (polos). • Falta de un control de calidad realizado por personal profesional especializado. • Dificultades en el etiquetado del producto de acuerdo a las normas de internación de textiles de Chile. • Desconocimiento en detalle del proceso de envasado del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovisionarse de telas para polos según el requerimiento de los clientes. • Mejorar calidad de las prendas. • Evitar rechazo de prendas. • Lograr una excelente presentación, de modo que se pueda lograr una aceptación plena del producto en el mercado chileno. • Adecuarse a normas chilenas sobre envasado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación objetiva de proveedores de materia prima. • Introducción de parámetros y estándares de calidad en la producción. • Asegurarse de calidad de prendas. • Cumplimiento de reglas de etiquetado del mercado chileno • Cumplimiento de normas chilenas sobre envasado de prendas de vestir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prospección completa de los proveedores de materia prima. • Parámetros y estándares de calidad incorporados en la producción. • Prendas de calidad en niveles óptimos. • Reglas de etiquetado del mercado chileno conocidas y cumplidas. • Normas chilenas cumplidas sobre envasado de prendas de vestir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de largo plazo con proveedores de materia prima. • Productos y % aceptados y rechazados por la materia prima. • Productos y % aceptados y rechazados por Parámetros y estándares de calidad incorporados en la producción. • Productos y % de prendas rechazados por falta de calidad. • Productos rechazados y % por incumplimiento de reglas de etiquetado del mercado chileno. • Productos rechazados y % por incumplimiento de Normas chilenas de envasado de prendas de vestir.

<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con contactos profesionales en Santiago de Chile, que tienen conocimiento del mercado y sus exigencias. • Demanda del mercado chileno por prendas de buena calidad como los polos confeccionados según los requerimientos del mercado chileno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar de manera efectiva la apertura del mercado chileno para exportar prendas de vestir. • Aprovechar los ingresos por exportaciones elaborando prendas de buena calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de las exportaciones, incluso en los detalles mínimos para conseguir resultados inmediatos en el corto o mediano plazo. • Elaboración de prendas y contacto efectivo con clientes que conozcan el mercado y estén dispuestos a adquirir prendas de la Empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exportaciones planificadas hasta en los detalles mínimos para conseguir resultados inmediatos en el corto o mediano plazo. • Alianzas estratégicas negociadas y concretadas con clientes que conocen el mercado y dispuestos a adquirir prendas de la Empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad y valor de Exportaciones concretadas. • Cantidad y valor de exportaciones no concretadas por mala planificación de actividades. • Cantidad de exportaciones concretadas mediante Alianzas estratégicas.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las amenazas se ciernen más que todo en el contexto boliviano, debido a la inestabilidad política, social y económica que vive el país. • Los constantes bloqueos, serían la mayor amenaza porque no se podría cumplir con las fechas de entrega. • Debido a las reivindicaciones marítimas que Bolivia tiene con Chile, en cualquier momento se pueden afectar a las relaciones comerciales de ambos países. • La baja calidad del algodón boliviano no permitiría cumplir con los requerimientos de un mercado exigente como es Chile, por lo que queda la opción de importar hilado de algodón de la república del Perú. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar obstáculos que se presentan en Bolivia y pueden obstaculizar el proceso de exportación. • Prever situaciones para cumplir con fechas fatales. • Desarrollar relaciones comerciales fuertes con clientes chilenos, que no dependan de factores y condicionantes históricas. • Prever un proceso de aprovisionamiento de materia prima que se adecue a las exigencias del mercado chileno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación objetiva de obstáculos potenciales que perjudiquen la exportación de polos al mercado chileno. • Programación de actividades de producción y exportación de prendas. • Análisis y evaluación objetiva de aliados estratégicos. • Disposición de un sistema efectivo de aprovisionamiento de materia prima que garantice materia prima de buena calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obstáculos potenciales superados que perjudiquen la exportación de polos al mercado chileno. • Programa de actividades de producción y exportación de prendas que sea útil a la actividad de exportaciones. • Aliados estratégicos evaluados correctamente. • Sistema de aprovisionamiento efectivo y en vigencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de exportaciones no concretadas por la incidencia de factores de inestabilidad política, social o económica originadas en Bolivia. • Cantidad de exportaciones no concretadas por la incidencia de bloqueos originados en Bolivia. • Cantidad de aliados estratégicos evaluados correctamente. • Cantidad de exportaciones no concretadas por la ineficiencia de un sistema de aprovisionamiento efectivo y en vigencia. • Cantidad de exportaciones concretadas por la eficiencia de un sistema de aprovisionamiento efectivo y en vigencia.

CAPÍTULO 5

ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

1. Competencia y singularidad

La competencia de polos en el mercado chileno, se caracteriza por una serie de factores que se deben considerar, al momento de estudiar el mercado y especialmente la competencia para productos bolivianos.

En principio, es importante establecer que en el mercado chileno, antes que en Bolivia y en otros mercados de la región, las marcas han jugado un papel importante. En el caso de los polos, en el mercado chileno, existe plena aceptación por los productos de marca tales como: Nautica, Ives Saint Laurent, Benetton, Tommy, Lacaste, Zara, Sport, New Man, Polo y Wrangler. Contra estos productos de marca, los productores nacionales tienen muy pocas opciones de lograr plena aceptación, especialmente si se considera que estos productos son comercializados en precios relativamente altos, por encima de los \$US. 18 la unidad al consumidor, y un precio mayorista superior a \$US. 15 la unidad. Sin embargo, la opción, para acercarse a este mercado es la concreción de negociaciones con empresas transnacionales para producir polos con marcas reconocidas. Sin embargo, esta opción no es totalmente factible, debido a que los costos de uso y derechos de marca requieren exportar los productos a países en los cuales la venta de productos supere los \$US. 25, de manera que se debe realizar una prospección previa acerca de qué marcas serían viables emplear para el mercado chileno.

Sin embargo, también existe aceptación por poleras de otras marcas menos conocidas, como ser: Tadoo, Melnick, Bigest, Jayson, Madison, Leandro's, Thumb's Up, Mario Haddad, Punky Rock y Lehomme, cuyos precios al consumidor oscilan entre los \$US. 16,3 a \$US. 10,3 por unidad, a un precio

mayorista promedio de \$US, 12,5. Si bien es menos frecuente, existe la posibilidad de realizar convenios por derechos de marca para estas marcas, para los productores bolivianos, aunque no existe mucha diferencia de precios, si se introdujesen nuevas marcas.

Otro factor de competitividad, se encuentra en la calidad del producto, que en la gran mayoría de los casos, se encuentra ligada a la marca. Si bien existen algunas marcas en las cuales la calidad no corresponde exactamente, el prejuicio a la larga va en desmedro de la marca, más que del producto en sí. Sin embargo, esto significa que algunas marcas de reciente introducción no consideren productos de excelente calidad. Por el contrario, las nuevas marcas salen al mercado con la calidad similar o superior a algunas marcas establecidas, y Chile no es la excepción en este sentido.

Al respecto, la calidad de la producción nacional puede ser importante, en la medida en que se logre producir con materia prima de buena calidad, que algunas empresas como Universaltex, la tiene. Sin embargo, el problema real se encuentra en un aprovisionamiento de largo plazo, para sostener este nivel de calidad. A ello se debe añadir, la habilidad de los productores nacionales en la confección misma de las prendas, que es una de las fortalezas de la industria de confecciones de Bolivia, sobre todo de los operarios bolivianos.

Otros factores en los cuales la competitividad de la industria boliviana de confecciones tiene limitaciones, para exportar polos a Chile, "están centradas en la gestión financiera; principalmente, en el manejo de técnicas que le permitan al empresario obtener información económica fidedigna de su empresa para poder diagnosticar la situación que está atravesando. El desconocimiento de métodos adecuados de costeo se puede constituir en una limitación a la hora de negociar volúmenes importantes de exportación. La gestión en el manejo de los recursos humanos es otra de las variables que tiene evidentes limitaciones; en la mayoría

de los casos, se identifica como la falta de comprensión de la potencialidad de disponer de trabajadores motivados y capacitados y, lo más importante, comprensión de los efectos de la crisis económica y social que vive Bolivia y el reconocimiento de las obligaciones sociales que tiene la empresa con el trabajador.”¹⁴

Sin embargo, otros factores contribuyen a la capacidad de competencia de la empresa boliviana, tales como: “la gestión del proceso productivo; allí se encuentran las principales fortalezas de las empresas de confecciones boliviana. Con igual ponderación, destaca la asimilación en la gestión de comercialización. Para sorpresa de muchos, la principal fortaleza que muestra el grupo de empresarios es la capacidad de emprendimiento e innovación. Elementos como la desconfianza, aversión al riesgo, introversión y otros que limitan la gestión integral de la empresa, no mostraron tener gran influencia en el comportamiento gerencial, percibiéndose, más bien, inclinación al desarrollo de actividades que no son fruto de la crisis económica que vive el país.”¹⁵

Finalmente, es necesario establecer que la brecha entre demanda y oferta, existente actualmente en Chile, por confecciones como poleras, se origina en la estructura del sector textil chileno, que ha dado lugar a la necesidad de cubrir la demanda de la población de ropa de todo tipo con importaciones. Estas importaciones también tienen limitaciones, debido a que se realizan de países ubicados a gran distancia, de manera que si bien pueden cubrir gran parte de la demanda de este tipo de productos, no pueden hacerle de manera total; entonces la oportunidad para países como Bolivia está vigente, debido a la competitividad que se puede lograr en la confección de prendas, la capacidad de gestión de las empresas, la materia de calidad y la mano de obra calificada y de bajo costo.

¹⁴ ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE LIBRE COMERCIO (ALADI), Op. Cit.

¹⁵ Ibidem.

En el ámbito nacional, entre la competencia de productores nacionales que participan en el proceso de exportaciones de polos a Chile, se encuentran empresas como ser:

1. Bentex
2. Illimani
3. Tres Colores
4. Texmabol
5. APPECAL

Estas empresas contaron con la colaboración del Ex - Centro de Promoción Bolivia (CEPROBOL), bajo el programa “Promociones Comerciales a Chile”, La diferencia es que estas empresas se presentaron sin un Plan de Negocios profesionalmente elaborado, motivo por el cual, a la fecha siguen en la fase de negociaciones.

Entre los competidores indirectos se encuentran empresas o fabricantes de camisas y otras prendas que pueden incursionar en la elaboración de polos y exportarlos a Chile, sustituyendo de esta manera a los productos de la Empresa.

Entre los competidores potenciales, se observa la incursión de muchas microempresas que se organizan mediante asociaciones de productores para incursionar en el mercado chileno, sin embargo no tienen, por el momento, las ventajas competitivas que se presentan en el Centro Textil ALBY.

2. Sostenibilidad de la singularidad de la competencia

En cuanto a la sostenibilidad de la singularidad de la competencia, se puede decir que, el factor que contribuye en mayor grado a que la competencia sea sostenible en el tiempo es la gestión de marcas, ligada por supuesto a la calidad de los productos. En la medida que las marcas son aceptadas, por los consumidores, es

más difícil que estos productos salgan del mercado. Aunque como se vio anteriormente algunas marcas que estaban vigentes en el mercado chileno hace 10 años, actualmente se encuentran disminuidas o han desaparecido del mercado. Sin embargo, las marcas de poleras que realmente han impactado en el mercado, desde hace más de 20 años, siguen vigentes, por su capacidad de renovación y adaptación a los cambios del mercado, no solamente en Chile, sino prácticamente en toda América Latina.

En cuanto a la singularidad de los productos de marcas sustitutas en el mercado chileno, se puede decir que actualmente, se presentan un conjunto de varias realidades, ya que algunas marcas reconocidas, además por su calidad en el producto, seguirán dominando el mercado chileno por mucho tiempo. Otras marcas no tan reconocidas pero de buena calidad tendrán niveles de aceptación mayores. Es de esperar que la producción boliviana de poleras, especialmente la que se plantea en este plan de negocios tenga esta evolución, productos de buena calidad con marcas nuevas en el mercado.

En cuanto a la vigencia de productos chinos, por ejemplo, que tienen escasa aceptación de parte del público, es posible que se mantengan por la relación precio calidad. En este caso, nuevamente la producción boliviana puede competir razonablemente en precios, pero además, con un nivel de calidad bastante aceptable, y en muchos casos superior a la producción china en serie.

Otros factores de competitividad de las empresas bolivianas como la capacidad de gestión, irán mejorando en el tiempo.

Finalmente, “la sostenibilidad del mercado chileno, es posible que en el futuro mejore todavía más, no se debe olvidar que Chile, ha venido creciendo de manera sostenida durante los últimos 30 años, y la política económica ha sido continuada por gobiernos de izquierda como de centro, sin modificar o retroceder en lo más

mínimo, siempre se ha privilegiado el modelo de crecimiento, reforzándolo y mejorándolo sucesivamente. De esta manera Chile, ha ido superando varias crisis económicas internacionales, incluyendo la actual (Crisis de U.S.A. provocada por George Bush, y su insensata política bélica contra oriente próximo).¹⁶

3. Avances tecnológicos

El sector de confecciones en la industria manufacturera, se constituye en uno de los rubros, en los que se producen mayores avances tecnológicos. Ahora bien, muchos de estos avances tecnológicos han sido el producto de la aplicación de los avances científicos en materia de producción en serie, tratamiento de materiales, diseño computarizado y mejoramiento de procesos. Sin embargo, algunos “avances tecnológicos” corresponden a imposiciones arbitrarias del mercado, tales como los de la Unión Europea y Japón, que imponen determinado tipo de costura, tipo de acabado, presentación de los productos, para lo cual desarrollan maquinaria y la venden a costos altísimos a los países “productores” de confecciones, para que puedan introducir productos bajo sus condicionamientos. Esto se realiza por las siguientes razones:

1. Representa un impuesto solapado a la exportación, impuesta por los países importadores.
2. Es un mecanismo de devolución de recursos o reconocimiento obligatorio de los exportadores al mercado, impuesto por los países importadores.
3. Es un sello distintivo de calidad, que los países importadores desean imponer a los productores.

En el caso del mercado chileno de poleras, felizmente no se presentan estos “avances” tecnológicos que al final representan un obstáculo al comercio exterior.

¹⁶ FOSTER, Gerardo. *El Modelo de Desarrollo chileno. ¿Milagroso o Planificado?*, en: Revista: Debate: Santiago de Chile, Septiembre – 2008, Santiago.

En sí, el mercado chileno reconoce los productos de buena calidad, y les asigna un precio razonable expresado en los contratos de importación entre clientes y proveedores. No exigen tipos de costura especial, terminados especiales, etc., solamente reconocen la calidad a través de un precio razonablemente atractivo para productores de países tan lejanos como China, Indonesia, Filipinas, Taiwán o Corea del Sur y, por supuesto, Bolivia.

Entre los avances tecnológicos más notorios, se encuentra el desarrollo de máquinas circulares llamadas “tricosas”, cortadoras de tela, costuradotas y teñido de tela que permiten un acabado de primera y de buena calidad del producto (polos). Todas estas maquinarias son accesibles a productores bolivianos incluyendo, los del presente plan de negocios.

4. Futuro del negocio

La relación comercial con Chile, es uno de los aspectos menos explotados en las relaciones bilaterales Bolivia – Chile. Considerando que ambos países están cerca de los 200 años de relaciones bilaterales, Bolivia, no ha aprovechado en su beneficio de manera adecuada la proximidad con el vecino país en cuanto a la oferta de productos nacionales para el mercado chileno. Por el contrario, Chile siempre ha tenido una balanza comercial favorable a este país.

Debido a motivos estructurales, el negocio de las confecciones y su potencial de exportación no solamente a Chile sino a otros países de la región e incluso del Hemisferio Norte, solamente depende de la capacidad de organizar una cadena de insumos productos que permita en el largo plazo, lograr un desarrollo pleno de la industria de confecciones con miras a la exportación.

Bolivia, tiene todos los elementos necesarios como para hacer de las confecciones un negocio exitoso, con futuro. Sin embargo, para lograr este propósito, se debe planificar adecuadamente con visión estratégica.

En lo que respecta al mercado, el sector textil de Chile, tiene una estructura orientada a la producción masiva de telas, con fines de exportación. Esta es una estructura muy difícil de romper debido a que las empresas productoras de telas, están vinculadas a transnacionales que procesan estos textiles en Europa, principalmente en Inglaterra y Estados Unidos, para proveer a estos mercados de productos finales: confecciones. Obviamente, que los insumos textiles con los que aporta Chile a las transnacionales europeas y norteamericanas son de excelente calidad y se encuentran entre los productos mejor cotizados en el extranjero.

Adicionalmente, la industria textil chilena adolece de la provisión de materia prima, de manera que su capacidad de incrementar sus instalaciones, son muy limitadas. De esta manera es que estructuralmente, el mercado de confecciones en Chile, por lo menos en el mediano plazo (5 a 10 años) permanecerá abierto a la importación de productos de otros países dada la demanda de poleras y camisas de algodón especialmente, entre ellos Bolivia.

5. Estrategia competitiva y costos asociados

La estrategia competitiva propuesta consiste en lo siguiente:

- Considerando el incremento de la demanda de poleras t-shirt en Chile, se propone ampliar la exportación de estos productos en función a las necesidades y requerimientos de las grandes empresas de construcción.
- Desarrollar sistemas de comunicación efectivos entre la empresa y los clientes chilenos. Estos sistemas de comunicación deben ser adecuados a las necesidades y requerimientos de los clientes. Es decir, el sistema de comunicación debe adecuarse al nivel cultural del cliente.

- Destinar espacios de información y comunicación que estén a cargo de personal profesional especializado.

En esta parte, se plantea la siguiente estrategia básica que se pueden seguir en la Empresa:

1) Aumentar la participación del mercado.

Algunas veces este tipo de estrategia puede ser malinterpretada debido a que las empresas con una participación viable aumentarán la misma para aumentar sus ganancias. Pero es necesario tomar en cuenta que los precios reducidos no sólo contribuyen con la participación, sino que también es necesario aumentar la demanda primaria ofreciendo productos que estén al alcance de todo tipo de clientes.

Sin embargo, en el caso del presente Proyecto, el aumento de participación no estará enfocado a una disminución de los precios, ya que este aspecto, prácticamente está definido por el mercado, que otorga precios en función a la calidad del producto asociado a la marca, lo cual permitirá llegar a las grandes cadenas de venta de confecciones de Chile; sino que se basará en la flexibilidad del producto, de manera que con el desarrollo de productos (poleras) para una amplia gama de clientes, se pueda llegar a la mayor cantidad de clientes posibles. Por otra parte, cuando la compañía tiene fortaleza competitiva en un producto, y cuando tiene recursos para hacerlo, el dominio del mercado es un objetivo apropiado para productos en mercados de crecimiento relativamente alto como es el de confecciones de Chile.

El aumento de participación en el mercado externo, para el caso de la Empresa Proyectada se puede dar adicionalmente mejorando la entrega, dando apoyo a la calidad en el producto, o concentrarse en un segmento del mercado, donde se pueda alcanzar el dominio.

Los costos asociados a esta estrategia, se encuentran en la contratación de personal de producción especializado en el control de la producción y en el diseño de productos, flexible y novedoso.

CAPÍTULO 6

PLAN COMERCIAL

1. Estrategia de mercado

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

1.2. Producto

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

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

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

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

Para lograr alcanzar estos elementos que hacen a la calidad de las prendas, se debe, necesariamente, considerar la adquisición de las telas de buena calidad, lo que, además, brindará la ventaja de lograr la uniformidad de los pedidos. Por ello, se recurrirá a una empresa cruceña que fabrica tela de buena calidad a precios razonables. Esta tarea debe ser llevada adelante por la gerencia de la Empresa.

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

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

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

Otro de los elementos que hacen a la calidad del producto, está relacionado con las normas de etiquetado que hoy en día se han institucionalizado en Chile y que forman parte de las barreras de importación. El etiquetado debe contener las normas de uso, contenido de materias primas, origen y marca del producto.

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

Al igual que el envase, la marca juega un papel importante en el momento de la compra. Lograr que el consumidor conozca y recuerde la marca, y que pueda identificar claramente el producto, son elementos determinantes para relacionar calidad, comodidad, precio, etc. con un nombre. Se recomienda que, desde el inicio, la Empresa use su propia marca.

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

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

1.2. Precio

En la fijación de precios de penetración se fija un precio inicial bajo para llegar de inmediato al mercado objetivo, pero en el caso de la Empresa, no se quiere llegar al mercado de manera masiva, sino más bien a un mercado de altos ingresos y selectividad como es el caso de los consumidores chilenos de polos, los cuales se caracterizan por sus altos ingresos y selectividad marcada en sus decisiones de compra, por ello se fijará un precio bastante similar al de prendas extranjeras de marcas en proceso de establecerse en el mercado chileno, es decir, un precio que se encuentre ligeramente por debajo de estas marcas de polos, respaldado siempre por la estructura de costos de la Empresa.

La orientación del precio en esta primera etapa es la de buscar un posicionamiento no como precio bajo, sino como una prenda competitiva en cuanto a precio y calidad, lógicamente buscando la maximización de utilidades, esto no significa que la empresa realizará una búsqueda desenfrenada del lucro con precios excesivos o con “dumpings” económicos, sino más bien legitimado el derecho de la empresa a obtener mayor cantidad de beneficios en relación a la posibilidad de mejorar como empresa.

Al establecer el precio de venta específico de los productos de la Empresa, se debe tener en cuenta tres condiciones que son indispensables al momento de decidir una estrategia de precio:

- Los precios se basan en el costo total más la utilidad deseada.

- Los precios se basan en un equilibrio e estimaciones de la demanda de mercado y la oferta.
- Precios competitivos para el mercado, en este caso el mercado chileno.

Existe un punto que es de vital importancia, si en una primera etapa no se llega a tener el éxito esperado se llega a la conclusión que es importante para la empresa cubrir mediante el precio al menos los costos variables, logrando con ello por lo menos poder replantear esta estrategia de precio.

Al buscar la participación en el mercado es importante tener muy en cuenta el factor precio, ya que es este el que puede llevar tanto al éxito como al fracaso, por ello es vital que se tenga un criterio muy claro en relación a lo que la empresa busca al determinar el precio por lo que se desea en esta primera etapa es hacer conocer a la Empresa, por lo que el precio no es un factor determinante, mientras no se destruya la estructura de costos.

1.3. Distribución

Para la introducción a Chile de los productos ofertados por la Empresa, se ha visto necesaria la consolidación de un centro de distribución, comercialización e información, en la ciudad de Santiago, como centro de gravedad en el mercado objetivo. Debemos reiterar que un buen plan de distribución no está necesariamente asentado en los canales más utilizados o más importantes, el tipo de producto definirá el canal más adecuado, en este caso las boutiques y tiendas especializadas estarán más adecuadas que la comercialización vía "malls". Para ello, se recurrirá a CEPROBOL, que juega un papel de mediador y busca constantemente pedidos del mercado chileno, ya que cuenta con agregados comerciales, los cuales orientan y dirigen la exportación de estos productos, a cambio de una comisión equivalente al 2% por prenda comercializada.

El contacto directo con el mercado y la seriedad que pueda representar la presencia de la Empresa en esa ciudad, logrará interpretar este esfuerzo no sólo como un proceso coyuntural, sino como parte de un proceso sostenible para lograr un mercado cautivo.

1.4. Promoción y publicidad

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

1.4.1. Servicio Post venta

Otro de los elementos de marketing que debe aplicarse con insistencia, es el servicio postventa dirigido al consumidor final y al mayorista. La distancia física entre los productores y consumidores hace dificultosa la atención directa al cliente, y pueden producirse problemas por la sola falta de atención después de la venta. El desarrollo de esfuerzos a favor del cliente después de la venta, puede originar ventajas competitivas en el producto, que en muchos casos facilitan el posicionamiento en mercados difíciles. En este caso, servicios como la reposición de botones en el local de ventas (el botón, normalmente, expone la marca) o el reemplazo oportuno de productos con fallas, pueden apoyar enormemente a la consolidación de los mercados. Concursos como la reposición con descuentos de las prendas más viejas por nuevas o la identificación de marcas y origen de las prendas, permitirá una buena comunicación con el mercado, y el consumidor seguirá percibiendo un buen servicio después de haber concretado la compra.

1.4.2. Organización e información

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

2. Determinación de precio e ingresos del plan de negocios

La determinación del precio se realizó en base a un levantamiento de los precios de polos en el mercado chileno, para ellos se consultaron revistas, catálogos y netálogos de los distintos canales de comercialización en las ciudades de Arica, Iquique, Antofagasta y Santiago. En estas ciudades se efectuó un relevamiento de marcas y precios, para luego, con la información, estimar los precios a mayorista de las prendas de interés del presente proyecto. Por otro lado, se efectuó un muestreo de precios en fábrica, los que, en un alto grado, coincidieron con la información levantada entre los distribuidores. La información obtenida ha sido traducida a dólares americanos al tipo de cambio vigente al momento de la visita. Posteriormente, se ha efectuado la estimación del precio de compra a mayorista, tomando en cuenta un 25% de margen de utilidad del distribuidor sobre el costo de

compra y el 18% del IVA de este margen, que es el precio al que el confeccionista boliviano debería llegar con sus productos, puesto en aduana de Chile.

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

Cuadro No. 16

Precios promedios al consumidor de poleras en el mercado chileno, en \$US.

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

Fuente: Elaboración propia, 2009.

Considerando los parámetros de utilidades, los confeccionistas bolivianos deberían tener los siguientes precios al mayorista:

Cuadro No. 17

Precios promedios al consumidor de poleras en el mercado chileno, en \$US.

Marca	Precio	Margen del Distribuidor*	Precio del distribuidor	IVA (18%)	Precio mayorista
NAUTICA	30,09	7,52	22,57	4,06	18,51
IVEST SAINT LAUREN	26,33	6,58	19,75	3,55	16,19
BENNETON	24,07	6,02	18,05	3,25	14,80
TOMMY	23,32	5,83	17,49	3,15	14,34
LACOSTE	22,57	5,64	16,93	3,05	13,88
ZARA	21,81	5,45	16,36	2,94	13,41
SPORT	21,06	5,27	15,80	2,84	12,95
NEW MAN	19,56	4,89	14,67	2,64	12,03
POLO	18,81	4,70	14,11	2,54	11,57
WANGLER	18,05	4,51	13,54	2,44	11,10
MELNICK	16,30	4,08	12,23	2,20	10,02
TATOO	15,88	3,97	11,91	2,14	9,77
BIGGEST	15,67	3,92	11,75	2,12	9,64
JAYSON	15,15	3,79	11,36	2,05	9,32
MADISON	14,10	3,53	10,58	1,90	8,67
LEANDRO'S	12,12	3,03	9,09	1,64	7,45
THUMB'S UP	11,86	2,97	8,90	1,60	7,29
MARIO HADDAD	10,97	2,74	8,23	1,48	6,75
PUNKY ROCK	10,97	2,74	8,23	1,48	6,75
LEHOMME	10,29	2,57	7,72	1,39	6,33
MICHAEL WILLAM	9,39	2,35	7,04	1,27	5,77
VENABENTE	7,83	1,96	5,87	1,06	4,82

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

Considerando el precio de los productos similares en calidad al de la Empresa, que son los señalados con el color naranja, se obtiene un precio promedio al mayorista de \$US. 7,21; tomando en cuenta además, la estrategia de penetración en el mercado, se considera que el precio de introducción al mercado chileno debería encontrarse por debajo de este promedio, llegando a \$US. 6,5 por prenda (un 10,87% menos que el precio promedio)

En base a estos se puede calcular los ingresos que se generan en el presente plan de negocios por un horizonte de tiempo de 5 años:

Cuadro No. 18

Proyección de ingresos por exportaciones de poleras en el mercado chileno.

En \$US.

Año	Capacidad Instalada	Capacidad Ocupada	Precio mayorista	Ingresos (\$US.)
1	42.780	25.668	6,5	166.842
2	42.780	29.946	6,5	194.649
3	42.780	34.224	6,5	222.456
4	42.780	38.502	6,5	250.263
5	42.780	38.502	6,5	250.263

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

La capacidad instalada se refiere a la cantidad máxima de prendas que se puede confeccionar en la Empresa, con la maquinaria que se comprará inicialmente y el personal disponible que se podrá capacitar en principio. La capacidad ocupada, será el porcentaje de la capacidad empleada que se podrá confeccionar en una situación real, debido a que en los primeros años, en los cuales la Empresa está conociendo el mercado, no es seguro que trabaje a un 100% de la capacidad instalada, ya que recién adquirirá destrezas para lograr contratos de producción y exportación, o si produce esta cantidad, no es seguro que toda la producción la destine a la exportación. Entonces, el empleo del concepto de la capacidad ocupada es un criterio conservador importante para no sobre-estimar la cantidad de ingresos que genere el proyecto.

Por ello, en el primer año, se estima una capacidad ocupada del 60% para la exportación; en el segundo año se estima una capacidad ocupada del 70%, mientras que el tercer año se llega a un 80% de la capacidad instalada. Finalmente en el cuarto y quinto años, se llega a una capacidad del 90%.

3. Franjas de precios y sensibilidad

En el siguiente cuadro, se puede observar, las franjas de precios para poleras en el mercado chileno, considerando los precios al consumidor y los precios para los mayoristas:

Cuadro No. 19
Franjas de precios de poleras en el mercado chileno. En \$US.

Consumidor	Precio Mínimo	Precio Máximo	Precio promedio
Productos de marca y calidad	15,15	30,09	22,62
Productos de calidad y potencial de marca	10,29	14,10	12,19
Productos de calidad aceptable y sin potencial de marca	7,83	9,39	8,61
Mayorista	Precio Mínimo	Precio Máximo	Precio promedio
Productos de marca y calidad	9,32	18,51	13,92
Productos de calidad y potencial de marca	6,33	8,67	7,50
Productos de calidad aceptable y sin potencial de marca	4,82	5,77	5,29

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

Como se puede observar, los productos de marca y calidad reconocida en el mercado chileno, son los que tienen un precio mayor tanto para el mayorista como para el consumidor. En tanto, que la franja de precios correspondiente a los productos de buena calidad y con potencial de marca, en los cuales entrarían los productos de la empresa presentan precios más reducidos, tanto a nivel del mayorista como del consumidor. Estos precios sin embargo son superiores a los precios de productos de calidad aceptable y sin potencial de marca.

En cuanto a la sensibilidad de los precios, se puede decir que, los productos de calidad y marca reconocidas no son sensibles a incrementos o decrementos de precios, debido a que los consumidores buscan más que todo, estos productos por la marca.

En los productos con potencial de marca y buena calidad, los incrementos o decrementos de precios de los productos son más importantes, ya que un producto de buena calidad, con potencial de marca y precio reducido será preferido dentro de ciertos márgenes razonables a otros productos de la misma calidad pero de precios más elevados.

En el caso de los productos de calidad aceptable (o mínima) y sin potencial de marca, es posible que el precio sea determinante.

4. Factores claves de éxito y costos asociados

Los factores que se pueden considerar claves en la comercialización del producto son los siguientes:

- Concreción de contactos con cadenas de supermercados, boutiques y otros centros de comercialización del producto.
- Distribución de carpetas de productos entre potenciales clientes o compradores de poleras en el mercado chileno.
- Contacto con clientes a través de la página web de la Empresa.
- Contratos cerrados mediante las gestiones de CEPROBOL, que se calculan en un 20% para el primer año.

Estas actividades tendrán un costo asociado que significará, para el primer año, en términos monetarios lo siguiente:

Cuadro No. 20

Costos de comercialización (año 1), en \$US

Recursos	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo mes	Costo anual
Carpeta de negocios	unidad	50		200	2.400
Mantenimiento de página web	gasto mes	1	45	45	540
Gastos en ferias y rueda de negocios	gasto unidad	2	800		1.600
Gestión de CEPROBOL	Unidad/venta	5134	0,13		667
COSTO TOTAL					5.207

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

Como se observa en el cuadro No. 20, los costos de comercialización anuales llegan a un total de \$US. 5.207, los cuales se irán incrementando en la medida en que las gestiones de CEPROBOL, mejoren en le horizonte de 5 años.

5. Mínimos y máximos de venta en 3 escenarios

En esta sección se presentan tres escenarios de venta, los cuales son el escenario optimista, el escenario razonable o más probable y el escenario pesimista.

El escenario más razonable, corresponde a las ventas por exportaciones presentadas en el Cuadro No. 16, en el que se realiza una proyección conservadora de los ingresos, suponiendo un inicio de operaciones en el año que equivale al 60% de la capacidad instalada y una evolución del 10% mensual que llega al 90% en el año 4 y 5, es decir, durante el horizonte de proyección de 5 años no se alcanza a trabajar a un 100% de la capacidad instalada.

En este escenario las ventas por exportaciones evolucionan desde los \$US. 166.842 en el primer año, hasta los \$US. 250.263 en el cuarto y quinto año de horizonte del proyecto. Ver Gráfico No. 21.

Cuadro No. 21

Proyección de ingresos por exportaciones. Escenario más probable o razonable. En \$US.

Año	Capacidad Instalada	Capacidad Ocupada	Precio mayorista	Ingresos (\$US.)
1	42.780	25.668	6,5	166.842
2	42.780	29.946	6,5	194.649
3	42.780	34.224	6,5	222.456
4	42.780	38.502	6,5	250.263
5	42.780	38.502	6,5	250.263

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

En el cuadro 18, se presenta el escenario pesimista, que parte solamente de un 50% de la capacidad instalada en el primer año, y evoluciona hasta un 70% de la capacidad instalada en el quinto año, incrementando en 5% anual el nivel de exportaciones. Ver Cuadro No. 22.

Cuadro No. 22

Proyección de ingresos por exportaciones. Escenario Pesimista. En \$US.

Año	Capacidad Instalada	Capacidad Ocupada	Precio mayorista	Ingresos (\$US.)
1	42.780	21.390	6,5	139.035
2	42.780	25.668	6,5	166.842
3	42.780	29.946	6,5	194.649
4	42.780	34.224	6,5	222.456
5	42.780	34.224	6,5	222.456

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

De esta manera, los ingresos por exportaciones, serían mucho menores. En el primer año solamente se lograría vender \$139.035, mientras que el quinto año las ventas por exportaciones llegarían a los \$US. 194.649.

El escenario optimista, se caracteriza porque las ventas por exportaciones serían de al menos un 70% de la capacidad instalada para el primer año, evolucionando hasta el 100% de la capacidad instalada en el quinto año. Ver Cuadro No. 23.

Cuadro No. 23

Proyección de ingresos por exportaciones. Escenario Optimista. En \$US.

Año	Capacidad Instalada	Capacidad Ocupada	Precio mayorista	Ingresos (\$US.)
1	42.780	29.946	6,5	194.649
2	42.780	34.224	6,5	222.456
3	42.780	38.502	6,5	250.263
4	42.780	42.780	6,5	278.070
5	42.780	42.780	6,5	278.070

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

En este escenario los ingresos por exportaciones, serían mucho más importantes. En el primer año, se lograría exportar por un monto de \$US. 194.649, mientras que el quinto año las ventas por exportaciones llegarían a los \$US. 278.070.

CAPÍTULO 7

SISTEMA OPERATIVO

2. Cuadro de diferenciación de productos

En este caso no corresponde un cuadro de diferenciación de productos, porque solamente se tiene un producto que se elabora en la Empresa que son las poleras de algodón.

2. Cadena productiva

El presente plan de negocios, conlleva la agregación de valor en dos fases de la producción y comercialización del producto. En la primera fase, el valor agregado se logra mediante el aprovisionamiento de materia prima (telas de algodón) del Centro Textil Alby (empresa de El Alto) e insumos industriales de varios proveedores del mercado, ubicados en la ciudad de La Paz y El Alto, los cuales son transformados en la propia empresa, y no como se realiza hasta ahora en otras empresas del sector textil que exportan la materia prima, como es la tela de algodón a otros países, para que en éstos se elaboren las prendas. En este sentido, la Empresa le da un valor agregado a la materia prima principal como es la tela de algodón.

En una fase posterior, la comercialización se realiza a través de un experto contratado para el efecto en la Empresa, que se encarga de abrir contactos con empresas chilenas, para la posterior exportación de productos a ese país. Entonces, al exportar en vez de comercializar el producto en Bolivia, se procede a darle un valor agregado, que se encuentra esencialmente en la diferencia de precios existente entre los productos (polos) en Chile, versus los precios de estos productos en Bolivia; lógicamente, esta diferencia de precios debe estar sustentada por una buena calidad del producto. De esa manera, se consigue

valorizar la cadena productiva desde la fase de acopio de la materia prima hasta la exportación de prendas al mercado chileno.

3. Sistema de negocio

En cuanto a la logística interna, la materia prima esencial para la fabricación de los productos, será adquirida del Centro Textil ALBY empresa especializada en la elaboración de telas de algodón. Una vez que el pedido sea realizado, se almacenará bajo inventario en el taller de confección.

Los demás insumos industriales, como ser hilados, envases y etiquetas serán adquiridos de proveedores de la ciudad de La Paz,

En la fase industrial, la empresa tiene las funciones de producción de las poleras en un 100%, es decir, se encargará del total de las actividades operativas, de manera que en el corto se logre una estandarización de la producción, mediante la cual permite crear y ofrecer un producto homogeneizado.

En la logística Externa, la exportación de los productos se centra en la oficina central, aunque en comunicación permanente con los clientes y empresas que se encargarán del transporte de la producción hasta la entrega del producto al cliente en Chile. En este sentido, se realizará una gestión combinada con proveedores. Otra actividad será la presentación en ferias internacionales de textiles en las que se expondrán los productos de la empresa, y se ofertará el producto hasta llegar a concertar contratos de exportación

Finalmente, el servicio que la empresa ofrece será enfocado a la atención al cliente. Mediante este sistema la empresa podrá estar en constante contacto con el consumidor, a través de su página web, para así poder mantener el mismo nivel en cuanto a la calidad del producto.

Existe una línea de atención al cliente, mediante la cual el consumidor podrá despejar cualquier duda con respecto al producto, consultas sobre la preparación, y cualquier tipo de quejas.

4. Flujo de producción

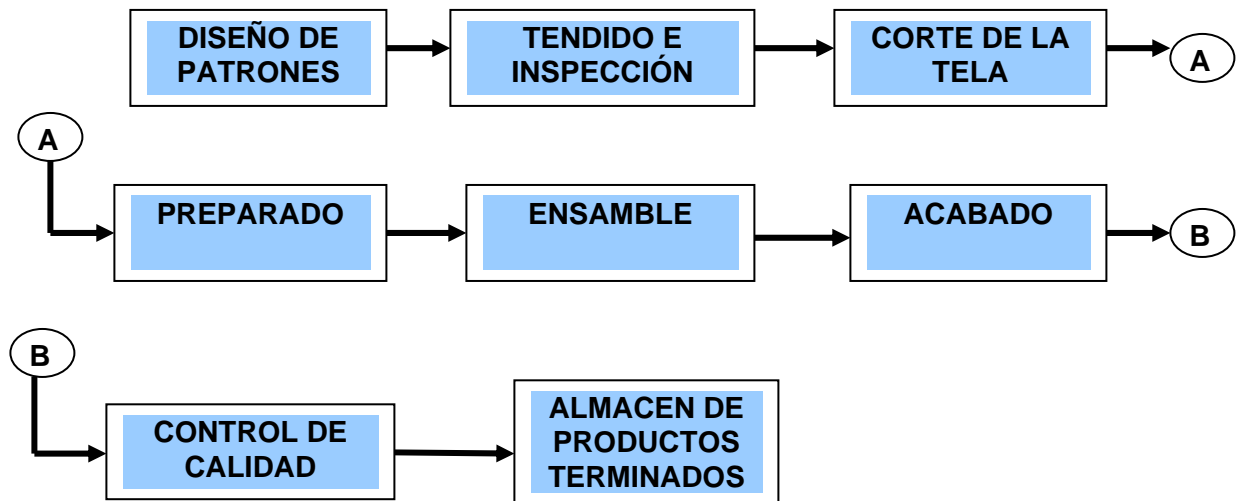
El proceso de producción seleccionado para el caso de las poleras de algodón de la Empresa, es el denominado *manual con incursiones tecnológicas*.

La selección de este proceso se basa en las siguientes razones:

- El costo de la mano de obra en Bolivia, es inferior en comparación otros países de la región.
- El grado de especialización se adquiere con la capacitación *in situ*, es decir que, el operario de una determinada máquina, con el tiempo se ve habilitado para realizar su labor con la mayor eficiencia posible.
- La disponibilidad de maquinaria que se tiene en el medio, es de tipo estándar en la forma de utilización.
- Las empresas importadoras de maquinaria de confecciones, ofrecen capacitación para el manejo de las mismas, así como el mantenimiento y el servicio posventa.

El proceso de producción, puede ser considerado como un proceso a pedido, dado que las características del producto como línea exclusivo de ropa, hacen que ésta no pueda ser producida en serie y a economías de escala, sino en pequeños bloques de acuerdo a la temporada.

La producción se llevará a cabo por el método de cadena, en el que cada operario, realizará una función u operación dentro del proceso de producción, y esta será dividida en las siguientes áreas:



- 1. Diseño de patrones.** De acuerdo a las especificaciones del producto, se debe realizar el análisis de patrones y la preparación de moldes para la producción. Es bueno entender que al hablar de patrones, se está haciendo referencia a los modelos que se han diseñado para ser producidos en una temporada específica. Por otro lado, esto no quiere decir que la empresa no pueda recibir pedidos especiales para clientes extranjeros que solicitarán poleras de determinadas características, pero para fines de este trabajo, se hace referencia a la explicación de pedidos que surgen dentro de la Empresa.

Una vez que se ha determinado las características del pedido, se pasa a determinar los distintos insumos que van a ser requeridos para la producción.

2. Tendido e inspección

El tendido se realiza con máquinas manuales o tendedoras eléctricas, las cuales recorren mediante carriles instalados a lo largo de la mesa de corte, llevando consigo la bobina de género a extender. Existen básicamente dos sistemas de tendido (o extendido):

- Los sistemas convencionales: el zig-zag, cara A contra cara B.
- Los sistemas más modernos: el zig-zag, cara A contra cara B, A con A y B con B o con cambios de dirección.

Una vez realizado el tendido se debe esperar un cierto tiempo para su relajamiento antes de proceder con el corte, esta precaución se toma de acuerdo al tipo de género, en el cual se enota con mayor facilidad defectos de formación. La orilla recta (que debe estar perfectamente alineada), se mantendrá moviendo la posición del rollo en la tendedora.

Durante este proceso se debe realizar la inspección del género, los defectos se señalan una vez extendido el género.

3. El trazo

El trazo es la operación en la que se copian los moldes en hojas sábana, estos se colocan sobre el tendido y sirven luego de guías para el operario cortador. El trazador posee moldes en cartón enviados de la sección de diseño. En función a las cantidades requeridas por talla al tipo de género y los defectos que éste presente, el trazador procede al trazo del género o dibujo de las diferentes partes de las piezas, como ser: espalda, cuello, puños, bolsillo.

Obviamente la cantidad de piezas por tipo de prenda varía de acuerdo modelo. El trazo continua siendo una parte fundamental, ya que el trazador debe ser un operario con bastante experiencia capaz de sacar el máximo provecho al género evitando al mínimo los desperdicios por retazos y saldos, el trazado debe coordinar la cantidad del pedido, el modelo, cantidad y calidad de tela, ya que esta influye en el tiempo del trazado siendo variable de acuerdo a su variedad. El personal de trazado se encarga de: 1) preparar la orden de trazado y corte y 2) enviar la orden e corte al almacén de materias primas y al encargado de corte para la producción de material.

4. Corte

Una vez realizado el trazo se procede al corte, esta operación se realiza con máquinas cortadoras de cuchilla recta o circular, existen máquinas sin fin llamadas “refiladoras”, estas son fijas y sirven generalmente para corregir los defectos en el corte.

El corte se realiza colocando las cuchillas en forma perpendicular al género, se debe asegurar de cortar también el papel en el cual va el trazo, es necesario dejar reposar el género antes y después del corte.

La altura del corte varía según el tipo de tela. Una vez realizado el corte cada conjunto lleva una tarjeta de trabajo y un “ticket” que muestra al conjunto al que pertenece, también es llamada orden de corte. Este orden de corte ayuda mediante una numeración especial para determinar a cual orden de producción pertenecen las piezas, nombre de la pieza, talla y cantidad de lote. De esta manera se logra distribuir el material al departamento de costura de una manera ordenada y evitar que las piezas se pierdan o mezclen.

Una vez realizado el corte, las piezas deben ser separadas por lotes, esto significa cantidades de piezas que pueden ser fácilmente trabajadas en la sección de confección, posteriormente se procede al marcado de pieza por pieza, esta operación cumple dos objetivos:

- Enumerar la piezas evitando que estas se extravíen durante las siguientes operaciones, y
- Permite aparejar piezas (todas con su respectivo par).

5. Sección preparado.

En esta sección se realizan diferentes procesos:

- Preparado de bolsillo, en este se realiza el dobladillo, planchado y bordado.
- Preparado de frentes, se realiza el dobladillo, ojales, pegado de botones, pegado de bolsillo y emparejado de frentes.
- Preparado de puños, se realiza el dobles, posteriormente se cierran y se voltean, se plancha el puño además de hacer los ojales y pegar los botones.
- Preparado de mangas, se realiza el dobladillo en caso de camisas de manga corta y la casita de perro en caso de una polera de manga larga.
- Preparado de cuellos, en este proceso se pega la bajera del cuello, se hacen los ojales y se pegan los botones.

6. Sección ensamble

Donde se realiza el ensamble de los frentes, cuellos, puños y mangas, de tal manera que se complete el proceso de elaboración del polo.

De las especificaciones operacionales durante el proceso, la calidad dependerá de la verificación en cuanto a:

- Numero de puntadas por pulgada (ppp), este no deberá ser inferior o superior al de las especificaciones.
- El tipo de puntada, este deberá ser el mismo que el especificado por el diseño de la prenda.
- El tipo de unión de costura, también guardará relación con las especificaciones de diseño.

Una vez concluido el proceso de análisis del diseño se debe verificar las siguientes especificaciones:

- El cuello, a qué tipo corresponde y cómo está conformado.
- El hilo de costura que se utilizó.
- Los botones, el color y cantidad que lleva en cada pieza.
- Las etiquetas que lleva la pieza y la parte en que se ubican.
- Bordado, si lleva algún bordado de qué tipo y su ubicación.
- Bolsillos, cuantos llevará y donde estarán ubicados.
- Tipos de costura.
- Tipos de puntadas y número de puntadas por pulgada.
- Si la pieza lleva algún aditamento, cómo es y dónde está ubicado.

Todas las especificaciones que se crean convenientes, deben ser explícitas y fácilmente entendibles, y de acuerdo a las recomendaciones cada una de las piezas es confeccionada en las diferentes áreas.

7. Sección de acabado y control de calidad

Una vez que la camisa ha sido ensamblada, en esta sección se realiza el acabado, que consiste en cortar el hilo sobrante, revisar si el camisa está bien elaborada, plancharla, envasarla y enviarla al almacén de productos terminados. En este almacén las camisas son clasificadas por modelos, tamaños, calidades y colores.

La operación de planchado, deberá realizarse con planchas secas o a vapor. A una temperatura determinada según la calidad de la tela. Las especificaciones de doblado generalmente contienen:

- Forma de doblado de la pieza.
- Aditamentos que llevará, colladeras, agujas, etc., y el sitio donde serán colocados.
- Envase que se utilizará.

Se especificará también la forma en que se embalará el producto, cómo serán colocadas las piezas, dentro del embalaje principal. Luego serán llevados al almacén donde se realizará la distribución correspondiente.

5. Actividades propias – actividades terciarizadas

Todo el proceso de acopio y producción será realizado en la propia empresa, de manera que no se tendrán actividades terciarizadas. Evidentemente, la Empresa no se dedica a la producción de telas de algodón, sin embargo, actualmente el Centro Textil ALBY, empresa que inicia la cadena productiva, se dedica a la producción de telas, entre ellas la producción de telas de algodón.

6. Actividades críticas

Las actividades críticas en el presente plan de negocios son las siguientes:

1. Selección de materia prima. Es necesario contar con un proveedor de materia prima de buena calidad, que abastezca a la empresa de manera regular, a precios razonables y en la cantidad suficiente. Esto se realizará con el Centro Textil ALBY, que cumple con todos estos requerimientos.
2. Es necesario contar con personal entrenado y capacitado para el manejo de la maquinaria y de todas las otras tareas manuales. Para ello, se está implementando un plan de capacitación, hasta lograr que los operarios tengan las destrezas requeridas para cumplir con este trabajo.
3. Confección de las prendas. Especialmente en el ensamblaje de las prendas y del acabado final. Esto requiere coordinar todas las actividades productivas de manera que se pueda tener un producto final que se adecue a los requerimientos de los clientes finales de la empresa, que son consumidores chilenos de polos.

7. Actividades que agregan valor

Las principales actividades que agregan valor en la producción de polos son las siguientes:

1. **Corte de tela.** Esta actividad, permite apreciar el valor de la materia prima, porque si está bien realizado y se encuentra de acuerdo a los requerimientos del cliente y del proceso productivo, esta materia prima adquiere un valor mayor al de una simple materia prima sin cortar. De lo contrario, la materia prima mal cortada o con defectos, prácticamente no tendrá ningún valor para la confección de prendas para exportación.

No se debe olvidar que existen empresas que realizan este proceso y entregan la materia prima, según requerimientos de clientes ubicados en otros países, especializándose solamente en este proceso.

2. **Ensamblaje de la prenda.** Este proceso otorga un valor agregado muy importante en la producción de la prenda, debido a que se ocupa de la transformación de la materia prima en un producto casi final. El valor agregado se encuentra en aspectos como ser: tipo de costura, la adecuación al modelo o prototipo que desea el cliente, el cumplimiento de especificaciones como colores, tallas, etc.
3. **Acabado de la prenda.** Este proceso, le otorga el valor final a la empresa, especialmente, le otorga la calidad de exportación, y se puede cuantificar, ya que un acabado de acuerdo a las especificaciones de clientes extranjeros, le otorgará a la prenda el valor del precio de exportación, de lo contrario, solamente podría ser comercializado a precios del mercado interno.

Este proceso significa entre otros aspectos la preparación final de la prenda (planchado y doblado), envasado de la prenda, etiquetado de acuerdo a requerimientos del cliente externo, control de calidad y embalaje de las prendas.

8. Recursos necesarios para la producción

Los recursos requeridos para la producción de polos, son los siguientes:

1. **Insumos.** Especialmente materia prima, tela de algodón de buena calidad y otros insumos industriales como ser hilados, botones y otros. Estos

insumos, incluyendo la materia prima, debe ser acorde con los requerimientos del cliente externo.

2. Maquinaria y equipo. Se requiere maquinaria especializada en confecciones como ser:

- Máquinas rectas, despunte recto con contador de hilo automático.
- Ojaladoras.
- Botoneras.
- Máquinas circulares, tricosas.
- Máquinas de dos agujas recta (costura de la unión doble para piezas de doble sentido).
- Máquinas de dos agujas con diferencial (costura de esquinas)
- Máquinas de una aguja cadeneta (costura de partes sensibles a romperse en el movimiento).
- Máquinas de agujas codera (cerrar la manga y unir la prenda)
- Máquinas de agujas un cuarto de distancia y cuchilla al medio.
- Máquinas de agujas dobladoras.
- Overlocks.
- Bordadoras.
- Estampadora.

La máquina será utilizada en la mayor parte de los procesos en la confección de la poleras, su utilización dependerá del diseño del producto.

3. Recursos humanos. No solamente para el área operativa, en la que se debe disponer de personal capacitado y entrenado para la confección de prendas. También se requiere de un experto en comercio exterior, que realice conexiones efectivas con clientes-objetivo en el mercado externo, en Chile, de manera que se pueda lograr continuamente contratos de exportación. Finalmente, se requieren recursos humanos en el aspecto gerencial a través de los cuales se pueda aprovechar la oportunidad

planteada por el mercado chileno, a través de su capacidad de gestión y liderazgo.

- 4. Recursos financieros.** Tanto para llevar a cabo actividades productivas, comerciales y de exportación. Previamente en la fase de inversión se requieren recursos financieros para la adquisición de activos, gastos de organización, gastos legales y de puesta en marcha del proyecto.

9. Tecnología empleada en la Empresa

Los problemas tecnológicos que se pueden encontrar en el proyecto son los siguientes:

1. Disponibilidad de materia prima.
2. Retraso en el aprovisionamiento de materia prima.
3. Diversidad de maquinaria.
4. Disponibilidad de mano de obra.
5. Capacitación técnica para el uso de la maquinaria.
6. Calidad de la materia prima.
7. Calidad de la maquinaria.
8. Costos directos de fabricación.
9. Variedad de diseños.

Las alternativas de producción que presenta el tipo de industria son:

1. Totalmente manual.
2. Manual con incursiones tecnológicas.
3. Totalmente automatizadas.

Se entiende como proceso totalmente manual, al proceso en el cual no se emplea ningún tipo de tecnología, esto es que el diseño, corte, confección y acabado se

realiza manualmente y de forma artesanal. El proceso manual con incursiones tecnológicas, es aquel proceso en el cual se tiene partes de la producción en la cual se utiliza tanto tecnología de punta como aquella que no es tan sofisticada, pero en la cual se necesita de la participación de la mano de obra. Finalmente, el proceso de tipo totalmente automatizado es aquel, en el que se emplea tecnología de punta donde la mano de obra solo interviene para la supervisión del proceso productivo y la coordinación del mismo.

El tipo de tecnología que se empleará en este Proyecto es el Manual con incursiones tecnológicas. Esto se debe a las siguientes razones:

- El costo de la mano de obra en Bolivia es inferior al de otros países del Continente.
- El grado de especialización se adquiere con la capacitación *in situ*, es decir, el operario logra destrezas en el tiempo, logrando la mayor eficiencia posible.
- La disponibilidad de maquinaria que se tiene en nuestro medio es de tipo estándar en la forma de utilización.
- Las empresas que importan este tipo de maquinaria, ofrecen capacitación para el manejo de las mismas.

10. Infraestructura, equipo y materiales

La infraestructura requerida para la Empresa, es un espacio compartido en las instalaciones del Centro Textil ALBY, y ocupa un área de 120 m² aproximadamente.

Además de la maquinaria detallada anteriormente, el equipo empleado consiste en:

- Mesas para tendido y corte,

- Estantes para colocar productos y cajas de productos terminados, ubicados en el área de almacén.
- Tijeras.
- Pistolas de aire comprimido.

Los materiales empleados en el proceso de fabricación de polos son los siguientes:

- Hilado
- Botones
- Etiquetas

También se emplean avíos que son los implementos que forman parte del empaquetado del producto:

- Caja de empaque
- Papel sulfito
- Pechera de cartón
- Mariposas
- Ballena
- Alfileres

Todos estos materiales serán adquiridos de empresas reconocidas en el país, tal es el caso de LA PAPELERA.

11. Alianzas o sociedades para completar el proceso

La principal alianza se tiene con el Centro Textil ALBY, mediante el cual se cuenta con el derecho de uso del espacio destinado a las actividades de confección de prendas (polos), por supuesto a cambio de un alquiler del local.

Otra alianza importante de la Empresa, con el Centro Textil ALBY está relacionada con el aprovisionamiento de telas de algodón de buena calidad, de manera continua a precios de mercado en cantidad y calidad que se requiera en el proyecto.

12. Plan y costos de producción

12.1. Balance de materiales

Por cada unidad estándar de producto se tiene el siguiente costo expresado en dólares americanos:

CUADRO No. 24
Balance de materiales, en \$US.

Material	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Unitario Total
Tela	Metro	1,8	2,12	3,816
Hilo	Metro	20	0,0002	0,004
Etiqueta	Unidad	3	0,015	0,045
Caja de empaque	Unidad	1	0,3	0,3
Alfileres	Unidad	10	0,01	0,1
Papel sulfito	Unidad	1	0,004	0,004
Bolsa	Unidad	1	0,025	0,025
Pechera de cartón	Unidad	1	0,0019	0,0019
Mariposas	Unidad	1	0,0003	0,0003
TOTAL				4,2962

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

12.2. Plan de producción

El plan de producción del Proyecto, para los próximos cinco años, expresado en cantidad de prendas, será el siguiente:

CUADRO No. 25

Plan de Producción, en cantidad de prendas

Año	Capacidad instalada	Capacidad ocupada
1	42.780	25.668
2	42.780	29.946
3	42.780	34.224
4	42.780	38.502
5	42.780	38.502

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

El plan de producción, se elabora considerando que en el horizonte de producción, no se alcanza el 100% de la capacidad instalada, sino que éste se irá cubriendo paulatinamente en el transcurso de los años, a medida en que la empresa mejore su capacidad productiva y la capacidad de gestión comercial para incrementar las exportaciones.

12.3. Plan de producción y costos

El plan de producción expresado en costos totales de producción variables, será el siguiente:

Cuadro No. 26

Plan y costos de Producción, en cantidad de prendas y \$US.

Año	Capacidad instalada	Capacidad ocupada	Costo unitario	Costo total (\$US.)
1	42.780	25.668	4,2962	110.275
2	42.780	29.946	4,2962	128.654
3	42.780	34.224	4,2962	147.033
4	42.780	38.502	4,2962	165.412
5	42.780	38.502	4,2962	165.412

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

Se puede observar en el Cuadro No. , el plan de producción expresado en unidades monetarias (dólares), el cual va evolucionando en el horizonte de

proyección en la medida en que la capacidad ocupada se incrementa año tras año.

13. Franjas de producción

Tomando en cuenta los escenarios pesimista y optimista, se tendrán los siguientes planes y costos de producción.

Cuadro No. 27

Franjas de Producción optimista y pesimista, en cantidad de prendas y \$US.

AÑO	Capacidad instalada	Producción pesimista		Producción optimista	
		Capacidad ocupada	Costo pesimista	Capacidad ocupada	Costo optimista
1	42.780	21.390	91.896	29.946	128.654
2	42.780	23.529	101.085	34.224	147.033
3	42.780	25.668	110.275	38.502	165.412
4	42.780	27.807	119.464	42.780	183.791
5	42.780	29.946	128.654	42.780	183.791

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

Las franjas de producción optimista y pesimista, se encuentran relacionadas con los escenarios de exportación pesimista y optimista.

CAPÍTULO 8

ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

1. Misión

Los recursos humanos de la empresa tienen la misión de contribuir a los objetivos de la Empresa, con su conocimiento y eficiencia, cuyo propósito es incursionar exitosamente en el mercado externo a través de la exportación de polos a Chile.

2. Visión

Formar un equipo de profesionales expertos en la elaboración y exportación de polos en el mercado externo, los cuales deben tener un profundo conocimiento de la dinámica del mercado y del proceso de elaboración de prendas de buena calidad, aptas para la exportación a mercado exigentes.

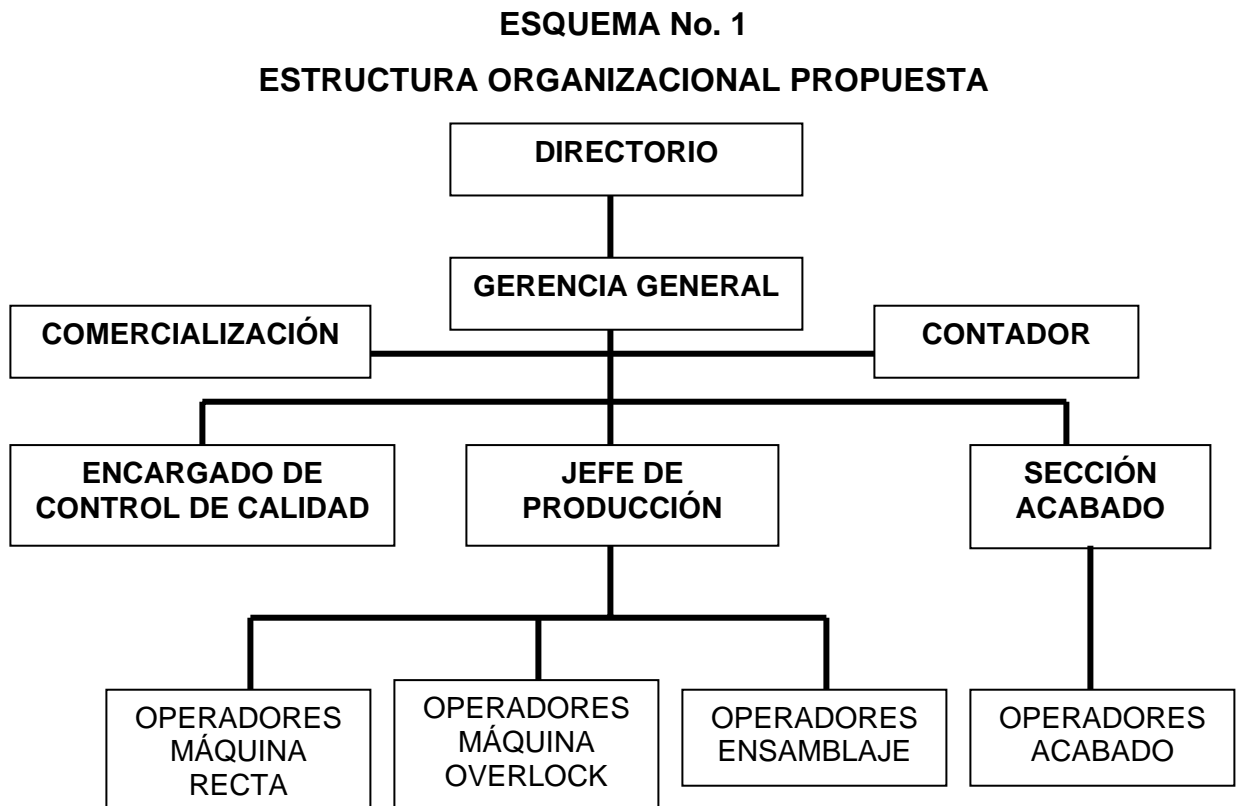
3. Valores compartidos

Los valores que comparte el cliente son los siguientes:

1. **Calidad del producto**, porque los demandantes extranjeros de prendas tipo polo, exigen productos de alta calidad, ya que solamente a través de la consecución de este propósito, se podrá lograr que el producto esté bien cotizado en el mercado externo.
2. **Servicio al cliente**, debido a que la Empresa debe cumplir adecuadamente con los requerimientos del cliente externo, incluyendo aspectos claves como los plazos de entrega y presentación final del producto.
3. **Eficiencia**, el personal de la empresa comparte el principio de conseguir los objetivos al menor costo posible, contribuyendo de esta manera a lograr los propósitos de la Empresa.

4. Organigrama y recursos humanos.

El esquema de Organización propuesto, para el Albergue Ecológico es el siguiente:



Fuente: Elaboración Propia, 2008.

En el ANEXO 1, se observa un detalle del Manual de Funciones de la Empresa, en el que se describen las principales funciones y responsabilidades del personal técnico operativo de la empresa, así como su línea de mando.

5. Características del personal clave

El personal clave de la Empresa está conformado por los responsable del área de producción, tanto por los técnicos encargados de las diferentes secciones, como

por los operadores de cada sección, que deben estar debidamente preparados para conseguir el nivel de calidad necesaria.

El responsable de comercialización es también otro de los cargos claves de la Empresa, que debe tener conocimiento del mercado externo y conexiones concretas con clientes y cadenas de tiendas, distribuidores o comercializadores en el mercado chileno.

Evidentemente, la capacitación es importante para el éxito de las actividades de producción y elaboración de prendas como los polos. Sin embargo, también es importante la experiencia en la fabricación de prendas de acuerdo a los requerimientos del cliente.

6. Labores eventuales

Todas las labores realizadas en la Empresa, son llevadas a cabo de manera continua, y están especificadas en el Manual de Funciones de la Empresa (ANEXO 1). Sin embargo, las tareas de empaque y envase de productos requiere la participación extraordinaria de más de una persona, normalmente encargada de las tareas de acabado de prendas, dependiendo del nivel de producción de la Empresa, por lo que en función a estas necesidades es posible que en algunas fechas cercanas a la entrega de productos, se destine personal de otras secciones a reforzar el trabajo de envasado y empaquetado de productos finales.

7. Requerimiento de capacitación.

Existe un proceso de capacitación que los máximos ejecutivos de la Empresa conciben como una inversión previa al inicio de las operaciones de la Empresa. Es imprescindible garantizar una calidad mínima desde el inicio de las operaciones, de lo contrario no se podrá exportar a ningún mercado.

Cuando la empresa se encuentra en proceso de operaciones, la continuidad en la capacitación es importante debido a dos motivos esenciales: 1) La renovación de recursos humanos que se produce por razones de oferta y demanda del mercado laboral que necesariamente incide en la movilidad los recursos humanos de la Empresa, especialmente si estos son bien preparados y requeridos por las empresas de la competencia del mercado, y 2) evitar la excesiva dependencia de la Empresa por personal operativo calificado.

8. Acciones de motivación

La motivación del personal operativo debe ser realizada en función a incentivos económicos y no económicos. Se debe partir de una contratación de personal operativo que tenga un buen nivel de remuneración, de lo contrario se corre el riesgo de que otras empresas de la competencia tiente a los operadores más eficientes de la Empresa, luego de haber incurrido en inversiones y gastos de capacitación.

Por lo tanto, el incentivo debe ser objetivo otorgándoles sus beneficios sociales, luego de que el personal entrenado responda a los esfuerzos de capacitación.

9. Costos evolutivos

En el siguiente cuadro se puede observar un detalle de los costos de mano de obra y personal administrativo, considerando una planilla en base a los requerimientos exigidos de la Ley del Trabajo.

Cuadro No. 28

Costos de mano de obra y personal administrativo, en \$US.

	Cargo	Cantidad	Sueldo Básico	Aportes AFP 14,5%	Seguros 10%	Total Aportes	Liquidado Pagable	Aguinaldo	Anuales
	PERSONAL ADMINISTRATIVO	3	850	123	85	208	642	850	11.050
1	Gerente General	1	400	58,00	40	98	302	400	5.200
2	Encargado de Comercialización	1	250	36,25	25	61	189	250	3.250
3	Contador	1	200	29,00	20	49	151	200	2.600
	PERSONAL OPERATIVO	10	1.100	160	110	270	831	1.100	21.450
	Diseño								
1	Técnico en diseño	1	200	29,00	20	49	151	200	2.600
	Confección								
1	Jefe de producción	1	350	50,75	35	86	264	350	4.550
2	Operador máquina recta	2	150	21,75	15	37	113	150	3.900
3	Operador overlock	2	150	21,75	15	37	113	150	3.900
4	Operador ensamblaje	2	150	21,75	15	37	113	150	3.900
	Acabado								
1	Operador acabado	2	100	14,50	10	25	76	100	2.600
	TOTAL PLANILLA	13	1.950	283	195	478	1.472	1.950	32.500

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

CAPÍTULO 9

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1. Actividades

En esta sección se realiza una programación del Proyecto, considerando todas las actividades que intervienen en la implementación de la Empresa de Exportación de Prendas de Vestir, en este caso poleras a la República de Chile.

Estas actividades contemplan todos los hitos importantes que intervienen en la implantación del Proyecto, como ser:

- Contratación de Préstamo Bancario
- Definición de Contrato de Sociedad
- Trámites legales y de organización
- Concreción de contratos de alquiler de espacio para actividades de producción de prendas de vestir y almacenes
- Compra de equipos de maquinaria especializada en la confección de prendas de vestir
- Contratación de empresa publicitaria o experto en la elaboración de estrategia de introducción al mercado, principalmente en Chile
- Convocatoria Pública de Recursos Humanos
- Contratación de Recursos Humanos
- Capacitación intensiva del personal operativo de la Empresa
- Calibración del proceso productivo a través de la implementación de un trabajo de puesta en marcha
- Corrección de fallas y problemas de fabricación de prendas de vestir para exportación.
- Aprobación de la estrategia de ingreso al mercado
- Implementación de la estrategia de ingreso al mercado en Santiago de Chile

- Contacto con primeros clientes potenciales
- Primeros contratos de exportaciones de prendas de vestir a clientes chilenos

Todas estas actividades so programadas en un espacio de tiempo de aproximadamente 8 meses, en los cuales la Empresa pasa de ser un Proyecto en la etapa de preinversión, puesta en marcha a una empresa en funcionamiento, en el cual se proporcionan los servicios de alquiler de equipos de construcción al mercado.

2. Diagrama de Gantt

En el siguiente Cuadro se presenta un Cronograma de Actividades, en los que se contempla todos los eventos necesarios para la implementación de la Empresa de Exportación de Polos a Chile.

Cuadro No. 29
Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES TIEMPO	AÑO 0											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cumplimiento de requisitos para préstamo bancario												
Contratación de Préstamo Bancario												
Definición de Contrato de Sociedad												
Trámites legales y de organización												
Concreción de contratos de alquiler de Taller												
Cotización en firme de activos y maquinaria												
Recepción de propuestas de proveedores de activos y maquinaria												
Compra de maquinaria												
Compra de equipos y muebles												
Elaboración de Convocatoria de Recursos Humanos												
Contratación de empresa publicitaria para elaboración de estrategia												
Convocatoria Pública de Recursos Humanos												
Contratación de Recursos Humanos												
Organización de eventos empresariales (distribución de catálogos)												
Capacitación intensiva del personal operativo de la Empresa												
Puesta en marcha – calibración del proceso productivo												
Corrección de fallas de fabricación de prendas de vestir (polos)												
Aprobación de la estrategia de ingreso al mercado												
Implementación de la estrategia de ingreso al mercado												
Contacto con primeros clientes potenciales												
Primeros contratos de exportaciones a clientes potenciales												

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

CAPÍTULO 10 FINANCIACIÓN

1. Inversiones necesarias

Las inversiones requeridas en el Proyecto, son las siguientes:

Cuadro No. 30
Inversiones del Proyecto, en \$US.

CONCEPTO	Inversión
Maquinaria	21.033
Muebles y enseres	4.900
Equipo	11.370
Activo Diferido	11.000
Capital de Trabajo	22.407
Total Inversiones	70.710

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

Como se puede observar, el rubro de inversión más importante, es el de Capital de Trabajo, que representa un 31,7% de las inversiones. Luego, se tiene en orden de importancia las inversiones en maquinaria que representan un 29,7% de las inversiones.

Además, se puede observar que no se realizan inversiones en Obras Civiles, debido a que el Proyecto compartirá un espacio en los predios del Centro Textil ALBY, a cambio de un alquiler de \$US. 250.

También se tienen inversiones en Activo Diferido, que incluyen inversiones en refacción del local, gastos de instalación, puesta en marcha, capacitación de personal, campaña de introducción al mercado y gastos de organización.

El Capital de trabajo, se calculó en base a un ciclo de producción de 3 meses, que incluye sueldos del personal operativo, materiales de producción directos y gastos

en servicios y suministros por tres meses. Un detalle de las inversiones se encuentra en el ANEXO 2.

2. Capital posible

La Empresa está organizada como Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), que tiene un capital limite de \$US. 850.000, según las disposiciones del Código de Comercio (Art. 235), por lo que el nivel de inversión del Proyecto se encuentra dentro de los requisitos legales.

3. Requerimientos de financiación

Los requerimientos de financiación que tiene el Proyecto, son las inversiones, es decir, los \$US. 70.710. Por tanto, el Proyecto de Exportaciones de polos, requiere de un monto considerable de inversiones en activo fijo, activo diferido y capital de trabajo.

Este monto de inversión requiere ser financiado no solamente por aporte propio, sino por un financiamiento externo, que puede ser viabilizado a través de un crédito, el cual se describe más adelante. Aunque los socios de la Empresa pueden financiar el total de los requerimientos de capital del Proyecto con aporte propio, por motivos de apalancamiento financiero es necesario financiar en parte con capital externo a la empresa, pero manteniendo un nivel de inversión mayor al 50% del Capital, para mantener el control de la Empresa, en todo momento.

4. Descripción de gastos indirectos y generales

Los principales gastos indirectos y generales en los que se incurrirá en el presente Proyecto serán los siguientes:

- 1) Gasto en servicios y suministros.** El gasto en servicios comprende los gastos que la Empresa incurre en energía eléctrica, agua potable e insumos de limpieza del taller e instalaciones de la Empresa. Ver detalle en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 31

Gasto en servicios y suministros, en \$US. Y Bs.

Concepto	Unidad	Costo Unitario	Requerimiento	Costo Mensual	Costo Total (\$US)
Agua	Costo/mes	75,00	1	75	900
Energía eléctrica	Costo/mes	150,00	1	150	1.800
Insumos de limpieza	Costo/mes	18,00	1	18	216
Total servicios y suministros					2.916

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

- 2) Mano de obra y personal especializado.**

Los costos de mano de obra y personal especializado se consideran fijos durante el horizonte de proyección debido a que el nivel de operaciones no varía en márgenes significativos, en el horizonte de 5 años. Estos costos llegan a \$US. 32.500 mensuales y se mantienen fijos por todo el horizonte del Proyecto

- 3) Gastos administrativos.**

Los gastos administrativos son importantes para la actividad productiva que se desarrolla en la Empresa, ya que permiten realizar de manera efectiva el manejo administrativo y el contacto oportuno con clientes. Ver detalle en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 32
Gastos administrativos, en \$US.

Concepto	Unidad	Costo Unitario	Requerimiento	Costo Mensual	Costo Total (\$US)
Papel bond	Paquete	7,5	1	8	90
Papel membretado	Paquete	11,1	1		11
Flash memory	Unidad	12,7	2		25
Insumos de oficina	m3	4,0	3	12	144
Tinta para impresora	Unidad	8,0	1	8	96
Internet	costo/mes	40,0	1	40	480
Alquiler Galpón	Gasto/mes	250,0	1	250	3.000
Teléfono	costo/mes	165,0	1	165	1.980
Total Gastos Administrativos					5.826

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

4) Gastos de comercialización.

Es un gasto presupuestado de forma fija, en el horizonte de proyección de cinco años, de acuerdo al siguiente detalle:

Cuadro No. 33
Gastos de comercialización, en \$US.

COMERCIALIZACIÓN	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo mes	Costo anual
Carpeta de negocios	unidad	50	10		500
Mantenimiento de página web	gasto mes	1	45	45	540
Gastos en ferias y rueda de negocios	gasto unidad	1	1500		1.500
Gestión de CEPROBOL	Unidad/venta	5134	0,13		667
COSTO TOTAL					3.207

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

5) Depreciaciones y Amortizaciones. La depreciación total de activos, dependiendo de las diferentes tipos de inversiones. De igual manera, se puede observar un detalle de amortizaciones por los cargos diferidos en que se incurre en el proyecto.

Cuadro No. 34
Depreciación de activos, en \$US.

ACTIVOS	Inversión	Vida Útil	Depreciación
MAQUINARIA			
Máquina recta	2.990	10	299
Diseño de prendas - Plotter	2.350	10	235
Máquina de dos agujas recta	3.223	10	322
Máquina de agujas diferenciadas	2.550	10	255
Máquina de aguja cadeneta	2.900	10	290
Máquina de agujas codera	3.100	10	310
Máquina de 2 agujas doblados	2.220	10	222
Overlock	700	10	70
Planchadoras	1.000	10	100
Total Depreciación Maquinaria			2.103
MUEBLES Y ENSERES			
Mesas de trabajo	1.350	5	270
Estantes metálicos para almacén	1.140	5	228
Escritorios	1.050	5	210
Sillas	300	5	60
Modulares	360	5	72
Gavetero	700	5	140
Total Depreciación Muebles y Enseres			980
EQUIPO			
Herramientas de trabajo	185	5	37
Computadora	620	5	124
Impresora	185	5	37
Equipo de oficina	105	5	21
Seguridad industrial	475	5	95
Total Depreciación Equipo			314
TOTAL DEPRECIACIÓN			3.397

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

La amortización de activos diferidos incluye principalmente aquellos cargos diferidos por concepto de gastos de puesta en marcha, gastos involucrados en la campaña de introducción al mercado, cargos diferidos por concepto de trámites legales y otros gastos producto de la contratación de seguros, capacitación y sistemas de información.

Cuadro No. 35

Amortización de cargos diferidos, en \$US.

ACTIVO INTANGIBLE	Inversión	Vida Útil	Depreciación
Introducción al mercado	3.000	5	600
Refacción del local	2.500	5	500
Gastos de Puesta en marcha	2.000	5	400
Gastos de instalación	800	5	160
Gastos de Organización	1.500	5	300
Capacitación de operarios	1.200	5	240
Total Activo Intangible	11.000		2.200

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

5. Ingresos

Como se mencionó anteriormente, los ingresos de la Empresa, se refieren esencialmente a la exportación de productos de polos, que en el primer año superan los \$US. 166.000. Este nivel de ingresos, se realiza a partir de una cobertura parcial de la capacidad instalada que se va incrementando de manera gradual. Considerando estos factores, se tiene una proyección de ingresos que llega a los siguientes niveles:

Cuadro No. 36 Proyección de ingresos, en \$US.

AÑO	Capacidad Instalada	Capacidad Ocupada	Precio	Ingresos
1	42.780	25.668	6,5	166.842
2	42.780	29.946	6,5	194.649
3	42.780	34.224	6,5	222.456
4	42.780	38.502	6,5	250.263
5	42.780	38.502	6,5	250.263

Fuente: Elaboración propia, en base a resultados del pronóstico de mercado, 2009.

Se considera un horizonte de proyección de cinco años debido a que se considera que en este tiempo se puede tener un criterio objetivo acerca de la evolución de la inversión en el mercado y en ambiente externo, por lo que se considera que este plazo es un tiempo mínimo para tener una idea concreta de los resultados del Proyecto.

Este nivel de ingresos, que se tienen por exportaciones no varía, no son sujetos a impuestos, incluso se pueden incrementar con certificados de incentivos a las exportaciones que son negociables, pero no se consideran debido a que existe un problema de eficiencia en la devolución de incentivos, que demora más de 6 años en promedio, en hacerse efectivos por lo que no se consideran en el horizonte proyección.

6. Insumos Directos

Los costos en que incurre la Empresa proyectada son los siguientes:

1. Materia prima

En el caso de la Empresa, este costo está compuesto esencialmente por tela e hilado. Ver Cuadro No. 37

Cuadro No. 37
Costo de materia prima, en \$US.

Material	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Tela	Metro	1,8	2,12	3,816
Hilo	Metro	20	0,0002	0,004
Total Materia Prima				3,82

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

Los costos de materia prima para el horizonte de proyección, serían los siguientes:

Cuadro No. 38

Proyección del costo de materia prima, en \$US.

Año	Producción	Costo Unitario	Costo Total
1	25.668	3,82	98.052
2	29.946	3,82	114.394
3	34.224	3,82	130.736
4	38.502	3,82	147.078
5	38.502	3,82	147.078

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

El criterio de proyección está dado básicamente por el volumen de la producción, que varía en el tiempo.

2. **Insumos directos.** Estos insumos directos son básicamente componentes aditivos para la elaboración de los polos. Este costo está compuesto esencialmente por:

Cuadro No. 39

Costo de insumos directos, en \$US.

Material	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Etiqueta	Unidad	3	0,015	0,045
Caja de empaque	Unidad	1	0,3	0,3
Alfileres	Unidad	10	0,01	0,1
Mariposas	Unidad	1	0,0003	0,0003
Total Insumos Directos				0,1003

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

La proyección de costos de insumos directos por el horizonte del Proyecto sería la siguiente:

Cuadro No. 40

Proyección de costo de insumos directos, en \$US.

Año	Producción	Costo Unitario	Costo Total
1	25.668	0,1003	2.575
2	29.946	0,1003	3.004
3	34.224	0,1003	3.433
4	38.502	0,1003	3.862
5	38.502	0,1003	3.862

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

Los costos de insumos directos, también están proyectados por un horizonte de cinco años. Estos costos fueron proyectados de acuerdo al volumen de la producción que al igual que la materia prima se constituyen en costos variables.

7. Determinación del capital de operaciones

El capital de operaciones se ha determinado con el método del ciclo de producción, consistente en la cuantificación del monto de dinero que se requiere en capital de operaciones, o capital de trabajo, para que la empresa continúe produciendo.

En el caso de la empresa de exportaciones, se considera un ciclo de tres meses, que coincide con los cambios de temporada en el mercado chileno, marcado por la tendencia de la moda, de manera que una empresa exportadora a este país, debe considerar que este plazo de tiempo debe comprar materia prima, producir, vender, cobrar y volver a comprar materia prima.

El cálculo del capital de operaciones, es el siguiente:

Cuadro No. 41

Cálculo del Capital de Operaciones, en \$US.

CAPITAL DE TRABAJO	Unidad	Cantidad	Costo Unit	Total
Sueldos personal operativo	Costo/mes	3	1.100	3300
Servicios y suministros	Costo/mes	3	2.700	8100
Alquiler galpón	Costo/mes	3	250	750
Materia prima	Costo/mes		9.190	9.190
Imprevistos (5%)	Total			1.067
Total Capital de Trabajo				22.407

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

8. Requerimientos financieros externos

Considerando que la inversión requerida para llevar a cabo el proyecto implica un monto considerable, es necesario considerar los requisitos para optar a un préstamo y las garantías que se deben presentar para realizar el mismo. Estos requisitos se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 42

Requisitos para acceder al Préstamo Bancario

Requisitos para clientes independientes	Requisitos de Garantía Hipotecaria
Ser propietario del negocio.	Títulos de propiedad o folio real, certificado alodial y pago de impuestos de los 5 últimos años.
Experiencia mínima de 6 meses en el negocio actual.	Ubicación dentro del área urbana. Solo se acepta la primera y única hipoteca a favor del banco que otorga el préstamo bancario.
Presentar declaración jurada de bienes, con fotocopias de activos declarados (Tarjeta de propiedad, folio Real y pago de impuestos de Ley)	Informe de avalúo técnico elaborado por perito autorizado por el Banco y habilitado por autoridades superiores como la Superintendencia de Bancos
Extractos de cuentas corrientes, cajas de ahorro y DPF.	El inmueble en caso de pertenecer a terceros debe ser firmado por el (los) propietario (s)

Fotocopia de carnet de identidad y NIT vigente	Inspección de hipoteca a favor del Banco Los Andes en identidad que corresponda.
Presentar Estados Financieros y/o información detallada para análisis	
En caso de dudas sobre el cliente, presentar copia de último comprobante de pago realizado y el cronograma.	

Fuente: Banco Central de Bolivia (B.C.B.), 2009.

La Empresa, cumple con todos los requisitos exigidos por el Banco Los Andes para acceder a un préstamo bancario, dado que los inversionistas cuentan con las garantías necesarias para obtener dicho préstamo.

9. Cuadro de amortización y consolidados

El monto de inversión requiere ser financiado no solamente por aporte propio, sino por un crédito de \$US. 32.000 el cual será financiado en el Los Andes, por un período de 5 años. Este préstamo bancario tiene las siguientes características:

Cuadro No. 43
Características del préstamo bancario

	Monto \$US.	32.000	Interés	0,105
	Período	5		
Años	Cuota	Intereses	Pago	Amortización
0				32.000
1	6.400	3.360,00	9.760,00	25.600
2	6.400	2.688,00	9.088,00	19.200
3	6.400	2.016,00	8.416,00	12.800
4	6.400	1.344,00	7.744,00	6.400
5	6.400	672,00	7.072,00	0

Fuente: Elaboración propia, 2009.

En base a toda esta información se ha procedido a elaborar cuadros de estados financieros proyectados. Ver ANEXO 3.

CAPÍTULO 11

FACTIBILIDAD ECONÓMICA FINANCIERA

1. Flujo de caja con supuestos

El flujo de caja con supuestos, se refiere básicamente al Escenario Razonable, en el cual se considera el flujo de ingresos calculado en el estudio de mercado, en el cual se cubre la capacidad instalada de forma gradual partiendo de la situación descrita en el Cuadro No. 17.

Adicionalmente, otro de los supuestos más importantes es que en este escenario se considera que los socios de la Empresa financian el 100% de los requerimientos de capital con aporte propio, es decir, no incurren en ningún préstamo o crédito bancario. Ver ANEXO 4.

2. Indicadores de rentabilidad

En esta sección se analiza la rentabilidad del Proyecto, considerando el Flujo de Caja con supuestos. Previamente se determina el costo de capital o tasa de descuento del proyecto, en este escenario.

Para un inversionista, la decisión de invertir en un proyecto depende del costo de oportunidad, es decir del beneficio que deja de percibir por invertir su dinero en un proyecto determinado, en este caso, la Empresa de Exportación de Polos.

Para definir el costo de capital, se debe considerar las expectativas de los empresarios en cuanto a utilidades, por la inversión que realizarán. Por ello, la tasa de descuento mínima, a la que se actualizarán los flujos futuros de caja, se calcula utilizando este nivel de expectativa que es igual a por lo menos el 15% de

rentabilidad neta mínima, que el empresario espera recibir por destinar sus recursos (capital), al financiamiento de este proyecto.

La evaluación del Proyecto, se realizará considerando los criterios de Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR), aplicados al escenario Razonable.

2.1. Período de recuperación del capital

La recuperación del capital se realiza en un período de 3 años, como se puede observar en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 44

Escenario Sin financiamiento. Período de recuperación del Capital

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	-70.710			
Flujo de caja		17.581	25.858	34.135
Acumulado			43.439	77.573

Fuente: Elaboración propia, 2009.

2.2. Cálculo de VAN

$$VAN = - I_0 + \frac{FC_1}{(1+i)} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \frac{FC_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FC_{10}}{(1+i)^{n=5}}$$

Donde:

I_0 = Inversión inicial

FC_n = Flujo de Caja del año correspondiente

i = Tasa de descuento mínima aceptable por los inversionistas

El Valor Actual Neto (VAN) es mayor a cero, llega a \$US. 27.747,07, por lo que se puede concluir, que el proyecto de exportación de polos es aceptable, ya que en caso de ser implantado, el valor refleja un resultado positivo.

2.3. Cálculo de TIR

Para el calculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR), se emplea la formula que inicialmente es la misma que la del Valor Actual Neto (VAN), que igualando a 0, consiste en encontrar la tasa de rentabilidad que hace posible esta igualdad.

La fórmula empleada fue la siguiente:

$$VAN = - I_0 + \frac{FC_1}{(1+i)} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \frac{FC_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FC_{10}}{(1+i)^{n=5}} = 0$$

La Tasa Interna de Retorno (TIR), del Proyecto es de 29,95% supera al Costo de Capital o Tasa de Descuento, que es de 15%, por lo que se puede concluir que la exportación de polos desde la perspectiva de la Tasa Interna de Retorno, también es rentable.

3. Flujo de Caja con financiamiento

El flujo de caja con financiamiento, se refiere básicamente al escenario razonable con el mismo nivel de ingresos y costos, pero con el aditamento de un financiamiento bancario.

El flujo de caja con financiamiento se encuentra detallado en el ANEXO 5.

En este caso, el costo de capital o tasa de descuento se calcula de diferente manera. La decisión de invertir en un proyecto depende del costo de oportunidad, es decir del beneficio que deja de percibir por invertir su dinero en un proyecto determinado, en este caso, la exportación de polos.

En este caso, el costo de oportunidad de invertir en la Empresa, se lo puede medir a través de la tasa de interés que el inversionista paga por un préstamo bancario.

Además, para definir el costo de capital, se debe considerar las expectativas de los empresarios en cuanto a utilidades, por la inversión que realizarán. Por ello, la tasa de descuento mínima, a la que se actualizarán los flujos futuros de caja, se calculará utilizando la media ponderada de ambos costos de oportunidad, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 45

Determinación de la Tasa de Descuento o Costo de Capital

COSTO DE CAPITAL	Préstamo	Aporte Propio
Proporción	32.000	38.710
Proporción en Porcentaje	54,7%	45,3%
Costo de financiamiento	10,50%	15%
Costo de Capital (K) - M. ponderada	12,539%	

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

4. Indicadores de rentabilidad en el Escenario con financiamiento

La evaluación del Proyecto, se realizará considerando los criterios de Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR), aplicados al escenario Razonable.

4.1. Período de recuperación del capital

La recuperación del capital se realiza también en un período de 3 años, como se puede observar en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 46

Escenario con financiamiento. Período de recuperación del Capital

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	-70.710			
Flujo de caja		15.061	23.842	32.623
Acumulado			38.903	71.525

Fuente: Elaboración propia, 2009.

4.2. Cálculo de VAN

El Valor Actual Neto (VAN) es mayor a cero, llega a \$US. 29.692,2, por lo que se puede concluir, que el proyecto de exportación de polos es aceptable, ya que en caso de ser implantado, el valor refleja un resultado positivo. En este caso el valor de VAN es mayor al escenario sin préstamo, porque el costo de capital es menor

4.3. Cálculo de TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR), del Proyecto es de 27,27% supera al Costo de Capital o Tasa de Descuento, que es de 12,539%, por lo que se puede concluir que la exportación de polos desde la perspectiva de la Tasa Interna de Retorno, en el escenario con préstamo también es rentable.

5. Inversión y creación de empleos – Beneficios de la sociedad

El proyecto de exportación de polos es una inversión que contribuye a la sociedad, en principio con la creación de 13 empleos directos y contribuye a la creación de

otros empleos indirectos o relacionados con la actividad de exportación de polos al mercado chileno.

Adicionalmente, este Proyecto contribuye a la generación de divisas para el país, debido a que las exportaciones son pagadas en moneda extranjera (dólares), que representa un ingreso de divisas para Bolivia.

Finalmente, a través de la realización de este Proyecto se contribuye a la exportación de productos con mayor valor agregado, es decir, prendas de vestir (polos), y no la exportación simple de materia prima.

CAPÍTULO 12

ESCENARIOS Y SENSIBILIDAD

1. Escenarios

En el ANEXO 6, se presentan distintos escenarios que se caracterizan fundamentalmente por variaciones en el nivel de ingresos, debido a que las variaciones o disminuciones en el flujo de caja, representa la variable más sensible para el Proyecto. En el escenario pesimista, las ventas por exportaciones en el año 1 solamente representan el 50% de la capacidad instalada y evolucionan a un nivel de crecimiento del 10%, de modo que para el cuarto y quinto año llegan al 80% de la capacidad instalada. Mientras que en el Escenario Optimista, las exportaciones comienzan por cubrir el 70% de la capacidad instalada y se ventas se incrementan en un 10%, y llegan al 100% de la capacidad instalada en el cuarto y quinto año de operaciones.

1.1. Rentabilidad en los tres escenarios

Los resultados de los indicadores de rentabilidad en los tres escenarios son los siguientes:

Cuadro No. 47

Indicadores de Rentabilidad en los Tres Escenarios, en \$US. y %

Indicadores	Pesimista	Razonable	Optimista
Valor Actual Neto (VAN) – En \$US.	10.003,85	29.692,2	141.845,18
Tasa Interna de Retorno (TIR) – En %	17,712%	27,27%	74,427%

Fuente: Elaboración Propia, 2009.

En los tres escenarios se presenta indicadores de rentabilidad positivos, por ello se concluye que ante variaciones razonables en el nivel de ingresos, que en última instancia inciden en el Flujo de Caja, la exportación de polos es rentable.

1.2. Período de recuperación de capital

La recuperación del capital, en los tres escenarios es el siguiente se realiza también en un período de 3 años, como se puede observar en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 48

Período de recuperación del Capital en los tres escenarios

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Escenario Razonable					
Inversión	-70.710				
Flujo de caja		15.061	23.842	32.623	
Acumulado			38.903	71.525	
Escenario Pesimista					
Inversión	-70.710				
Flujo de caja		754	15.221	29.688	44.156
Acumulado			15.975	45.663	73.844
Escenario Optimista					
Inversión	-70.710				
Flujo de caja		42.464	56.932		
Acumulado			99.396		

Fuente: Elaboración propia, 2009.

Como se puede observar, la recuperación del capital en el escenario optimista se realiza en el segundo año de operaciones, mientras que en el escenario razonable se recupera en 3 años; finalmente en el escenario pesimista la recuperación se realiza en el cuarto año de operaciones.

2. Sensibilidad

Los resultados del análisis de sensibilidad se realizaron tomando en cuenta el flujo de caja calculado en el ANEXO 5, a partir del cual se analiza la sensibilidad del proyecto ante incrementos en la Inversión, incrementos en la tasa de descuento (costo de capital) y decrementos en los Flujos de Caja. Todos estos cambios se los mide porcentualmente y se presentan en el siguiente cuadro. Los flujos de caja resumidos resultantes se los puede observar en el ANEXO 7.

Cuadro No. 49
Análisis de sensibilidad

CRITERIO	VARIACIÓN
Inversión	Incrementos entre 1% a 47% de la inversión, permiten que el proyecto todavía sea rentable
Costo de capital	Incrementos de 1% a 118% en el costo de capital, permiten que proyecto todavía siga siendo rentable
Flujos Netos	Decrementos menores a 32% en el flujo de caja, permiten que el proyecto sea rentable

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar el Proyecto de Exportación de Polos a Chile, se muestra mucho más sensible a cambios en el flujo de caja, disminución en el monto recaudado, en magnitudes superiores al 32%. Es decir, aspectos ligados al mercado, precios de exportación, incrementos en costo de insumos y contratos de exportación.

En cuanto al costo de capital, un incremento superior al 118% de la tasa de descuento no viabilizaría al proyecto. Esta magnitud de variación no es posible en el actual sistema financiero, porque esta situación es poco probable.

En cuanto a la inversión, incrementos superiores al 47%, tienen efectos negativos en la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO 13

PROYECCIONES DEL NEGOCIO

1. Proyecciones del Negocio

a. Nuevas fases

La Empresa de exportaciones de polos al mercado chileno, luego de que se establezca en el mercado chileno, tendrá como desafío ampliar sus operaciones de exportación de prendas de vestir a otros mercados como Estados Unidos y la Comunidad Europea; sin embargo, para hacer posible estos objetivos, es necesario mejorar la calidad del producto y realizar nuevas inversiones en maquinaria y capacitación de recursos humanos.

b. Nuevos productos

La Empresa puede ampliar su línea de productos a la fabricación y exportación de camisas de tela de algodón para varones y blusas para mujeres.

c. Derivados

En este Proyecto no se presenta la posibilidad de obtener productos derivados debido a que, los desperdicios de tela son mínimos y no son aptos para producir otro tipo de productos.

d. Desconcentrar

La tendencia de la empresa es a desconcentrarse del Centro Textil ALBY, para formar su propia infraestructura y ampliar su línea de productos.

e. Encadenar

Esta posibilidad se puede presentar en el futuro, cuando a partir de una demanda mayor de productos de la Empresa, se creen nuevos talleres de elaboración de polos, con las características propias que se vayan incorporando en estos primeros cinco años del Proyecto.

f. Franquiciar

Este es un objetivo de largo plazo, cuando la Empresa haya logrado imponer una marca en el mercado. La comercialización de franquicias permitirá a la Empresa obtener ingresos extraordinarios por concepto de derechos de uso de marcas, de otras empresas bolivianas y extranjeras que quieran producir polos y otros productos de la empresa en el futuro, con la marca de la Empresa.

ANEXO 1
MANUAL DE FUNCIONES

1. DIRECTORIO

Está conformado por los socios – inversionistas de la Empresa, quienes tomarán la decisión de contratar un gerente general para la administración de la empresa, al cual realizarán una evaluación anual del desempeño para así determinar si es necesario ampliar el contrato o rescindirlo. Además, tomarán otras decisiones relacionadas con el futuro de la empresa, como ser la ampliación o no de sus inversiones.

DIRECTORIO	Nivel: decisional. Dependencia: ninguna Autoridad sobre: Gerencia General
<p>Sus atribuciones y responsabilidades son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Representar legalmente a la sociedad, judicial y extrajudicialmente.• Dirigir administrar el negocio de la sociedad y ejecutar todos los actos, contratos y operaciones conducentes al cumplimiento de sus objetivos.• Determinar las políticas de la empresa en el orden administrativo, financiero, comercial y productivo, según las disposiciones legales, estatutarias los acuerdos y resoluciones de las reuniones de socios e inversionistas.• Calificar la admisión de nuevos socios accionistas.• Analizar y aprobar el balance y estados financieros de cada gestión• Cumplir hacer cumplir todas las disposiciones legales estatutarias, en las que se establezcan los reglamentos que norman su desenvolvimiento.	

2. GERENCIA GENERAL

GERENCIA GENERAL	<p>Nivel: Estratégico – ejecutor.</p> <p>Dependencia: del Directorio.</p> <p>Autoridad sobre: Responsable Comercialización, Responsable Contabilidad, Responsable Control de calidad, Jefe de Producción y Responsable Sección acabado.</p> <p>Función básica: Medir las oportunidades en mercados determinando así el destino de la Empresa, planifica requerimientos en función de las fortalezas y debilidades de la firma, de la competencia y de los clientes.</p>
<p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Representar legalmente a la empresa ante entidades públicas y privadas, en negociaciones, contratos y demás actividades que se relacionan con dicho cargo.• Planificar, ejecutar y evaluar las actividades de la empresa.• Coordinar y controlar la ejecución de las actividades operativas, financieras y de comercialización, a fin de que ellas cumplan con el objetivo de la empresa.• Ver que se cumplan los reglamentos internos aprobados por el directorio.• Informar al directorio, desarrollar y acatar las normas y planes de producción delineadas por el directorio.	
<p>Requisitos:</p> <p>Estudios: el candidato debe poseer título académico nivel nacional, en administración de empresas, Ingeniería Comercial o Ingeniería Industrial.</p> <p>Experiencia mínima: De 5 años con amplios conocimientos en el manejo de industrias de confecciones.</p> <p>Conocimiento básico de la rama industrial en la cual el proyecto esta inmerso.</p>	

3. RESPONSABLE DE COMERCIALIZACIÓN

RESPONSABLE DE COMERCIALIZACIÓN	<p><i>Nivel: Ejecutor</i></p> <p>División: Administrativa</p> <p>Sección: Comercialización</p> <p>Dependencia: Gerencia General</p> <p>Autoridad sobre: Ninguna.</p> <p>Funciones básicas: Desarrollar una política comercial que esta basado en las condiciones del mercado del producto (confecciones-polos) y en función al presupuesto comercial. Este gerente estará a cargo de realizar las estrategias de comercialización y exportación, de acuerdo a los objetivos propuestos por el Gerente General.</p>
<p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Organizar y dirigir una organización de comercialización eficiente.• Realizar las ideas para campañas de promoción y publicidad.• Debe contratar a las empresas publicitarias que se encargarán de realizar actividades publicitarias y promocionales.• Debe promover actividades de contacto con clientes externos en Chile.• Conocer el mercado externo, tener conexiones con empresas de confecciones de Chile, cadenas de venta de ropa en Chile y cadenas de distribuidores de ropa en Chile.• Negociar contratos de exportación con clientes chilenos.• Determinar la mejor manera de llegar a los clientes que requieren el producto.• Elaborar una estrategia publicitaria acorde con las características del servicio y del mercado.• Entrenar al personal de apoyo para desarrollar sus facultades al máximo.	
<p>Requisitos: Edad: entre 35 y 40 años</p> <p>Título académico: Licenciado en administración de empresas o comercio internacional.</p> <p>Experiencia: Mínima de 5 años en el rubro de exportación de confecciones – polos.</p> <p>Condiciones personales: Capacidad para entablar relaciones con clientes actuales y</p>	

potenciales, tener sentido común, creatividad e iniciativa.

4. CARGO: CONTADOR

CONTADOR	División: Administrativa Dependencia: Gerencia General. Función básica: Registrar todas las operaciones contables de la empresa y proporcionar información suficiente y oportuna al Gerente General.
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none">• Registrar toda operación que signifique o no, movimiento de fondos.• Llevar los libros diario, mayor.• Llevar un registro de los costos de fabricación y exportación de productos.• En base a lo anterior realizar el balance general, estado de resultados y estado de origen y aplicación de fondos.• Elaborar en base a informes de todos los responsables un presupuesto general para toda la gestión.	
Requisitos: Edad: Entre 30 y 35 años Título académico: Contador general Experiencia: Tener conocimiento del manejo de paquetes contables	

5. ENCARGADO DE CONTROL DE CALIDAD

ENCARGADO DE CONTROL DE CALIDAD	División: Operativa Dependencia: Gerencia General. Autoridad sobre: Ninguna. Función básica: El Encargado de control de Calidad es responsable de llevara a cabo el control de calidad de los productos (polos), verificando que se cumpla con los requerimientos del cliente.
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none">• Realizar control de calidad de los productos en todas las etapas del proceso de fabricación de productos (polos).• Realizar el control calidad final de los productos (polos), procurando que se adecuen a los requerimientos del cliente.• Elaborar un manual de seguridad industrial en coordinación con el ingeniero de mantenimiento, el técnico químico y el gerente general.• Analizar los requerimientos de calidad de cada contrato de exportación.	
Requisitos: Edad: Entre 35 y 45 años Título académico: Ingeniero Industrial o Textil. Experiencia: Tener experiencia de cinco años por lo menos. Condiciones personales: Trabajo realizado en base a disciplina y orden, persona segura y confiable.	

6. JEFE DE PRODUCCIÓN

JEFE DE PRODUCCIÓN	División: Operativa Dependencia: Gerencia General. Autoridad sobre: Operadores Máquina Recta, Operadores Máquina Overlock y Operadores Ensamblaje. Función básica: El Jefe de producción es el encargado de garantizar un proceso exitoso de la fabricación de prendas, de acuerdo a las especificaciones y requerimientos de los clientes externos.
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none">• Realizar el mantenimiento del proceso productivo de la Empresa.• Elaborar un manual de seguridad industrial en coordinación con el encargado de control de calidad y el gerente general.• Verificar el trabajo de los operadores de máquina recta, máquina overlock y ensamblaje.• Identificar situaciones de riesgo que atenten contra la efectividad del proceso productivo.• Supervisar a todas las personas que están a cargo del proceso productivos, previniendo situaciones e riesgo.• Controlar la calidad de los productos de acuerdo a los requerimientos del cliente externo.• Verificar el estado de las instalaciones eléctricas y de la maquinaria.• Identificar situaciones de riesgo que atenten contra la seguridad de las instalaciones eléctricas y conexiones de la maquinaria.• Supervisar a todas las personas que están a cargo de la maquinaria en el uso correcto de ésta, previniendo situaciones e riesgo.	
Requisitos: Edad: Entre 30 y 50 años Título académico: Título de Ingeniero Textil o Ingeniero Industrial. Experiencia: Tener experiencia de cinco años en producción de prendas. Condiciones personales: Trabajo realizado en base a disciplina, ordenado y	

responsible.

6. CARGO: RESPONSABLE DE ACABADO

RESPONSABLE DE ACABADO	División: Operativa Dependencia: Gerencia General. Autoridad sobre: Ninguna Función básica: El responsable de acabado estará encargado de terminar el trabajo de fabricación de las prendas, dándole la forma final del producto y la presentación final.
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none">• Controla el proceso de acabado del producto, desde el planchado, embolsado de los productos (polos), hasta el etiquetado y empaclado final del producto.• Controlar la calidad del acabado de los productos finales de la Empresa.• Elaborar un manual de seguridad industrial en coordinación con el técnico electricista, el técnico químico y el gerente general.• Identificar situaciones de riesgo que atenten contra la efectividad del proceso de acabado.	
Requisitos: Edad: Entre 30 y 50 años Título académico: Título de Ingeniero Químico o Ingeniero Industrial. Experiencia: Tener experiencia de cinco años en producción de prendas. Condiciones personales: Trabajo realizado en base a disciplina, ordenado y responsable.	

7. CARGO: OPERADOR MÁQUINA RECTA

OPERADOR TEJIDO CIRCULAR	<p><i>Nivel: Operativo</i></p> <p>División: Unidad Operativa</p> <p>Dependencia: Jefe de Producción.</p> <p>Autoridad sobre: Ninguna.</p> <p>Función básica: Es responsable de la operación correcta de la maquinaria recta.</p>
<p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Operación de la máquina recta.• Realizar mantenimiento preventivo a la máquina recta.• Colaborar en actividades de seguridad industrial.• Colaborar con actividades de empaque para la entrega e productos finales.	
<p>Requisitos:</p> <p>Edad: Entre 20 y 30 años</p> <p>Título académico: Título de Técnico Superior Textil.</p> <p>Experiencia: Tener experiencia de cinco años en la producción de confecciones de prendas (polos).</p> <p>Condiciones personales: Trabajo realizado en base a disciplina, ordenado y responsable.</p>	

8. CARGO: OPERADOR DE MÁQUINA OVERLOCK

OPERADOR DE MÁQUINA OVERLOCK	<p>División: Operativa</p> <p>Dependencia: Jefe de Producción.</p> <p>Autoridad sobre: Ninguna.</p> <p>Función básica: El operador de máquina overlock es responsable de la operación correcta de la máquina overlock.</p>
<p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Operación de la maquinaria overlock.• Realizar mantenimiento preventivo a la máquina overlock.• Colaborar en actividades de seguridad industrial.• Colaborar con actividades de empaque para la entrega de productos finales.	
<p>Requisitos:</p> <p>Edad: Entre 20 y 30 años</p> <p>Título académico: Título de Técnico Superior Textil.</p> <p>Experiencia: Tener experiencia de cinco años en la producción de confecciones de prendas (polos).</p> <p>Condiciones personales: Trabajo realizado en base a disciplina, limpieza y aseo, persona segura y confiable.</p>	

9. CARGO: OPERADOR ENSAMBLAJE

OPERADOR TINTORERÍA	<p>División: Operativa</p> <p>Dependencia: Jefe de Producción.</p> <p>Autoridad sobre: Ninguna.</p> <p>Función básica: El operador de ensamblaje es responsable de la operación correcta de la maquinaria de ensamblaje de partes, mangas y cuello.</p>
<p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Operación de la maquinaria de ensamblaje de prendas.• Realizar mantenimiento preventivo a la maquinaria de ensamblaje.• Colaborar en actividades de seguridad industrial.• Colaborar con actividades de empaque para la entrega de productos finales.	
<p>Requisitos:</p> <p>Edad: Entre 20 y 30 años</p> <p>Título académico: Título de Técnico Superior Textil.</p> <p>Experiencia: Tener experiencia de cinco años en el teñido de confecciones de prendas (polos).</p> <p>Condiciones personales: Trabajo realizado en base a disciplina, limpieza y aseo, persona segura y confiable.</p>	

10. CARGO: OPERADOR DE ACABADO

OPERADOR DE ACABADO	<p>División: Operativa</p> <p>Dependencia: Jefe de sección acabado.</p> <p>Autoridad sobre: Ninguna.</p> <p>Función básica: El operador de acabado es responsable del acabado de las prendas de acuerdo a los requerimientos del cliente.</p>
<p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Encargarse del planchado y embolsado de los productos finales.• Hacerse cargo del envase, etiquetado y empaque de los productos finales.• Colaborar en actividades de seguridad industrial.	
<p>Requisitos:</p> <p>Edad: Entre 20 y 30 años</p> <p>Título académico: Título de Técnico Superior Textil.</p> <p>Experiencia: Tener experiencia de cinco años en el acabado de prendas (polos).</p> <p>Condiciones personales: Trabajo realizado en base a disciplina, limpieza y aseo, persona segura y confiable.</p>	

ANEXO 2
PLAN DE INVERSIONES, EN \$US.

MAQUINARIA	Unidad	Cantidad	Precio Unit.	Total
Máquina recta	Unidad	2	1.495	2.990
Diseño de prendas - Plotter	Unidad	1	2.350	2.350
Máquina de dos agujas recta	Unidad	1	3.223	3.223
Máquina de agujas diferenciadas	Unidad	1	2.550	2.550
Máquina de aguja cadeneta	Unidad	1	2.900	2.900
Máquina de agujas codera	Unidad	1	3.100	3.100
Máquina de 2 agujas doblados	Unidad	1	2.220	2.220
Overlock	Unidad	2	350	700
Planchadoras	Unidad	2	500	1.000
Total de inversiones en Maquinaria				21.033
MUEBLES Y ENSERES	Unidad	Cantidad	Precio Unit.	Total
Mesas de trabajo	Unidad	3	450	1.350
Estantes metálicos para almacén	Unidad	2	570	1.140
Escritorios	Unidad	3	350	1.050
Sillas	Unidad	6	50	300
Modulares	Unidad	2	180	360
Gavetero	Unidad	2	350	700
Total de inversiones en Muebles y Enseres				4.900
EQUIPO	Unidad	Cantidad	Precio Unit.	Total
Herramientas de trabajo	Global	1	185	185
Computadora	Unidad	1	620	620
Impresora	Unidad	1	185	185
Equipo de oficina	Unidad	3	35	105
Seguridad industrial	Global	1	475	475
Total Equipo				11.370
ACTIVO INTANGIBLE	Unidad	Cantidad	Costo Unit	Total
Introducción al mercado	Global	1	3.000	3.000
Refacción del Local	Global	1	2.500	2.500
Gastos de Puesta en marcha	Global	1	2.000	2.000
Gastos de instalación	Global	1	800	800
Gastos de Organización	Global	1	1.500	1.500
Capacitación de operarios	Global	1	1.200	1.200
Total Activo Intangible				11.000
CAPITAL DE TRABAJO	Unidad	Cantidad	Costo Unit	Total
Sueldos personal operativo	Costo/mes	3	1.100	3300
Servicios y suministros	Costo/mes	3	2.700	8100
Alquiler galpón	Costo/mes	3	250	750
Materia prima	Costo/mes		9.190	9.190
Imprevistos (5%)	Total			1.067
Total Capital de Trabajo				22.407

ANEXO 3

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO / AÑOS	1	2	3	4	5
Ingresos por exportaciones	166.842	194.649	222.456	250.263	250.263
Costos de ventas:					
Materia Prima	98.052	114.394	130.736	147.078	147.078
Materiales Directos	2.575	3.004	3.433	3.862	3.862
Total Costo de Ventas	100.627	117.398	134.169	150.940	150.940
Utilidad Bruta	66.215	77.251	88.287	99.323	99.323
Gastos de Operaciones:					
Sueldos del personal	32.500	32.500	32.500	32.500	32.500
Gastos de comercialización	3.207	3.207	3.207	3.207	3.207
Gastos administrativos	5.826	5.826	5.826	5.826	5.826
Servicios y suministros	3.240	3.240	3.240	3.240	3.240
Depreciación	3.397	3.397	3.397	3.397	3.397
Amortización Activo Diferido	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Total Gastos de operaciones	50.370	50.370	50.370	50.370	50.370
Utilidad de antes de intereses e impuestos	15.845	26.881	37.917	48.953	48.953
Intereses	3360	2.688	2.016	1.344	672
Utilidad antes de impuestos	12.485	24.193	35.901	47.609	48.281
Impuestos	3.121	6.048	8.975	11.902	12.070
Utilidad Neta	9.364	18.145	26.926	35.707	36.211

BALANCE GENERAL

DETALLE	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
DISPONIBILIDADES						
Bancos	20.000	29.000	44.000	64.000	94.000	124.000
Caja	2.407	2.771	5.916	12.842	18.549	24.760
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	22.407	31.771	49.916	76.842	112.549	148.760
ACTIVO NO CORRIENTE						
BIENES DE USO - ACTIVO FIJO						
Maquinaria	21.033	18.930	16.826	14.723	12.620	10.517
Muebles y enseres	4.900	3.920	2.352	941	188	0
Equipo	11.370	9.096	5.458	2.183	437	0
TOTAL BIENES DE USO - ACTIVO FIJO	37.303	31.946	24.636	17.847	13.245	10.517
ACTIVO DIFERIDO						
Introducción al mercado	3.000	2.400	1.800	1.200	600	0
Refacción del Local	2.500	2.000	1.500	1.000	500	0
Gastos de Puesta en marcha	2.000	1.600	1.200	800	400	0
Gastos de instalación	800	640	480	320	160	0
Gastos de Organización	1.500	1.200	900	600	300	0
Capacitación de operarios	1.200	960	720	480	240	0
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	11.000	8.800	6.600	4.400	2.200	0
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	48.303	40.746	31.236	22.247	15.445	10.517
Ajuste			26.655	43.527	57.697	67.438
TOTAL ACTIVO	70.710	72.517	107.807	142.616	185.691	226.715
PASIVO						
Préstamo Bancario	32.000					
Financiamiento de corto plazo		7.063				
Amortización Activo Diferido		2.200	4.400	6.600	8.800	11.000
Depreciación acumulada		3.397	6.794	10.191	13.588	16.985
Amortización Préstamo		6.400	6.400	6.400	6.400	6.400
Impuestos		3.121	6.048	8.975	11.902	12.070
Intereses		3.360	2.688	2.016	1.344	672
TOTAL PASIVO	32.000	25.541	26.330	34.182	42.034	47.127
PATRIMONIO						
Capital						
Capital social	38.710	38.710	38.710	38.710	38.710	38.710
Resultados Acumulados			25.516	43.487	69.724	104.946
Resultados del Ejercicio		8.265	17.251	26.237	35.222	35.931
TOTAL PATRIMONIO	38.710	46.975	81.477	108.434	143.656	179.587

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	70.710	72.516	107.807	142.616	185.690	226.714
---------------------------	--------	--------	---------	---------	---------	---------

ANEXO 4

FLUJO DE CAJA CON SUPUESTOS – SIN FINANCIAMIENTO

CONCEPTO / AÑOS	0	1	2	3	4	5
Inversión						
Maquinaria	21.033					
Muebles y enseres	4.900					
Equipo	11.370					
Activo Diferido	11.000					
Capital de Trabajo	22.407					
Total Inversión	70.710					
Costos de ventas:						
Materia Prima		98.052	114.394	130.736	147.078	147.078
Materiales Directos		2.575	3.004	3.433	3.862	3.862
Total Costo de Ventas		100.627	117.398	134.169	150.940	150.940
Utilidad Bruta		66.215	77.251	88.287	99.323	99.323
Gastos de Operaciones:						
Sueldos del personal		32.500	32.500	32.500	32.500	32.500
Gastos de comercialización		3.207	3.207	3.207	3.207	3.207
Gastos administrativos		5.826	5.826	5.826	5.826	5.826
Servicios y suministros		3.240	3.240	3.240	3.240	3.240
Depreciación		3.397	3.397	3.397	3.397	3.397
Amortización Activo Diferido		2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Total Gastos de operaciones		50.370	50.370	50.370	50.370	50.370
Utilidad de antes de intereses e impuestos		15.845	26.881	37.917	48.953	48.953
Intereses		0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos		15.845	26.881	37.917	48.953	48.953
Impuestos		3.961	6.720	9.479	12.238	12.238
Utilidad Neta		11.884	20.161	28.438	36.715	36.715
Gastos que no son salidas de efectivo						
Depreciación		3.397	3.397	3.397	3.397	3.397
Amortización Activo Diferido		2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
Flujo Neto de Caja	-70.710	17.581	25.858	34.135	42.412	42.412

VAN	27.747,07
TIR	29,952%
K	15,000%

ANEXO 5

FLUJO DE CAJA – ESCENARIO RAZONABLE CON FINANCIAMIENTO

CONCEPTO / AÑOS	0	1	2	3	4	5
Inversión						
Maquinaria	21.033					
Muebles y enseres	4.900					
Equipo	11.370					
Activo Diferido	11.000					
Capital de Trabajo	22.407					
Total Inversión	70.710					
Ingresos por exportaciones		166.842	194.649	222.456	250.263	250.263
Costos de ventas:						
Materia Prima		98.052	114.394	130.736	147.078	147.078
Materiales Directos		2.575	3.004	3.433	3.862	3.862
Total Costo de Ventas		100.627	117.398	134.169	150.940	150.940
Utilidad Bruta		66.215	77.251	88.287	99.323	99.323
Gastos de Operaciones:						
Sueldos del personal		32.500	32.500	32.500	32.500	32.500
Gastos de comercialización		3.207	3.207	3.207	3.207	3.207
Gastos administrativos		5.826	5.826	5.826	5.826	5.826
Servicios y suministros		3.240	3.240	3.240	3.240	3.240
Depreciación		3.397	3.397	3.397	3.397	3.397
Amortización Activo Diferido		2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Total Gastos de operaciones		50.370	50.370	50.370	50.370	50.370
Utilidad de antes de intereses e impuestos		15.845	26.881	37.917	48.953	48.953
Intereses		3360	2.688	2.016	1.344	672
Utilidad antes de impuestos		12.485	24.193	35.901	47.609	48.281
Impuestos		3.121	6.048	8.975	11.902	12.070
Utilidad Neta		9.364	18.145	26.926	35.707	36.211
Gastos que no son salidas de efectivo						
Depreciación		3.397	3.397	3.397	3.397	3.397
Amortización Activo Diferido		2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
Flujo Neto de Caja	-70.710	15.061	23.842	32.623	41.404	41.908

VAN	29.692,20
TIR	27,270%
K	12,539%

ANEXO 6
FLUJOS DE CAJA – ESCENARIO PESIMISTA Y OPTIMISTA
ESCENARIO PESIMISTA

CONCEPTO / AÑOS	0	1	2	3	4	5
Inversión						
Maquinaria	21.033					
Muebles y enseres	4.900					
Equipo	11.370					
Activo Diferido	11.000					
Capital de Trabajo	22.407					
Total Inversión	70.710					
Ingresos por exportaciones		139.035	166.842	194.649	222.456	222.456
Costos de ventas:						
Total Costo de Ventas		91.896	101.085	110.275	119.464	128.654
Utilidad Bruta		47.139	65.757	84.374	102.992	93.802
Gastos de Operaciones:						
Sueldos del personal		32.500	32.500	32.500	32.500	32.500
Gastos de comercialización		3.207	3.207	3.207	3.207	3.207
Gastos administrativos		5.826	5.826	5.826	5.826	5.826
Servicios y suministros		3.240	3.240	3.240	3.240	3.240
Depreciación		3.397	3.397	3.397	3.397	3.397
Amortización Activo Diferido		2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Total Gastos de operaciones		50.370	50.370	50.370	50.370	50.370
Utilidad de antes de intereses e impuestos		-3.231	15.387	34.004	52.622	43.432
Intereses		3360	2.688	2.016	1.344	672
Utilidad antes de impuestos		-6.591	12.699	31.988	51.278	42.760
Impuestos		-1.648	3.175	7.997	12.820	10.690
Utilidad Neta		-4.943	9.524	23.991	38.459	32.070
Gastos que no son salidas de efectivo						
Depreciación		3.397	3.397	3.397	3.397	3.397
Amortización Activo Diferido		2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
Flujo Neto de Caja	-70.710	754	15.221	29.688	44.156	37.767

VAN	10.003,85
TIR	17,172%

| K | 12,539% |
ESCENARIO OPTIMISTA

CONCEPTO / AÑOS	0	1	2	3	4	5
Inversión						
Maquinaria	21.033					
Muebles y enseres	4.900					
Equipo	11.370					
Activo Diferido	11.000					
Capital de Trabajo	22.407					
Total Inversión	70.710					
Ingresos por exportaciones		194.649	222.456	250.263	278.070	278.070
Costos de ventas:						
Total Costo de Ventas		91.896	101.085	110.275	119.464	128.654
Utilidad Bruta		102.753	121.371	139.988	158.606	149.416
Gastos de Operaciones:						
Sueldos del personal		32.500	32.500	32.500	32.500	32.500
Gastos de comercialización		3.207	3.207	3.207	3.207	3.207
Gastos administrativos		5.826	5.826	5.826	5.826	5.826
Servicios y suministros		3.240	3.240	3.240	3.240	3.240
Depreciación		3.397	3.397	3.397	3.397	3.397
Amortización Activo Diferido		2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Total Gastos de operaciones		50.370	50.370	50.370	50.370	50.370
Utilidad de antes de intereses e impuestos		52.383	71.001	89.618	108.236	99.046
Intereses		3360	2.688	2.016	1.344	672
Utilidad antes de impuestos		49.023	68.313	87.602	106.892	98.374
Impuestos		12.256	17.078	21.901	26.723	24.594
Utilidad Neta		36.767	51.235	65.702	80.169	73.781
Gastos que no son salidas de efectivo						
Depreciación		3.397	3.397	3.397	3.397	3.397
Amortización Activo Diferido		2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
Flujo Neto de Caja	-70.710	42.464	56.932	71.399	85.866	79.478

VAN	141.845,51
TIR	74,427%
K	12,539%

ANEXO 7
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Flujo Neto de Caja	-70.710	15.061	23.842	32.623	41.404	41.908
	VAN	29.692,20				
	TIR	27,270%				
	K	12,539%				
INCREMENTO DE LA INVERSIÓN						
De 1 a 47%	104.650,80	15.061	23.842	32.623	41.404	41.908
	VAN	467				
	TIR	12,365%				
	K	12,539%				
INCREMENTO DE K						
De 1 a 118%	-70.710	15.061	23.842	32.623	41.404	41.908
	VAN	84,9				
	TIR	27,270%				
	K	0,2733393				
DECREMENTO DE LOS FLUJOS DE CAJA						
De 1 a 32%	-70.710	10.091	15.974	21.857	27.741	28.078
	VAN	841				
	TIR	12,074%				
	K	12,539%				

