UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA

VICERRECTORADO ACADÉMICO

DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

PLAN DE EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS DE ORIGEN TEXTIL DESDE EL ESTADO TÁCHIRA HACIA CHILE. CASO HILANDERÍA SURAMERICANA C.A.

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Relaciones Económicas Internacionales.

Línea de Investigación: Finanzas y relaciones económicas internacionales.

Autora:

Abg. Eliana María Molina Vivas

Cédula de identidad V- 20.041.178

Tutor: M. Sc. Jesús Santiago Gómez

San Cristóbal, mayo de 2018

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del Trabajo de Grado presentado por Eliana María Molina Vivas C.I. V-20.041.178 para optar al Título de Especialista en Relaciones Económicas Internacionales cuyo título es “PLAN DE EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS DE ORIGEN TEXTIL DESDE EL ESTADO TÁCHIRA HACIA CHILE. CASO HILANDERÍA SURAMERICANA C.A.”, aprobado por el Consejo General de Postgrado en su reunión de fecha 8 de agosto de 2017 según acta N° 144.

Considero que este trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación correspondiente.

M.Sc. Jesús Santiago Gómez Guerrero

C.I. V- 16.983.710

DEDICATORIA

A Dios, quien siempre ha estado a mi lado en cada reto, en cada paso, en cada escollo y en cada victoria.

A mi esposo, aquel que me acompaña en el camino, cree en mí sin importar cuan imposibles sean los retos, va conmigo de la mano y me ayuda a ser mejor cada día. Te amo cielo.

A mi familia, quienes con su amor profundo y su ejemplo me han brindado los pilares de formación y deseos de ser mejor cada día, son seres humanos increíbles, los amo con toda mi alma.

A mi tutor, el que en todo momento ha estado a mi lado orientándome, apoyándome, creyendo en mí, y sobre todo rompiendo las barreras de las distancias para probar que sí es posible consolidar un proyecto cuando así se quiere. Gracias totales!

A mi ilustre Universidad Católica del Táchira, mi alma mater y casa de estudios que me ha dado la oportunidad sin importar las distancias o tempestades de ser profesional, crecer y volar alto.

A mi país, donde sueño volver cargada de mayores conocimientos y profesionalismo para sacarlo adelante.

ÍNDICE GENERAL

Página

Resumen…….....xii

Introducción……13

Objetivo General……18

Objetivos Específicos……...18

Capítulo I. Capacidad exportadora de la industria textil regional……..22

Internacionalización de la empresa……22

El análisis interno y externo……26

Capacidad exportadora……32

Descripción de la empresa……..34

Metodología……45

Instrumentos y resultados……51

Chile como mercado objetivo……..83

Entorno económico venezolano……..96

Capítulo II. Métodos y procedimientos para llevar a cabo el proceso de exportación…… 98

Ministerio del Comercio Exterior e Inversión Internacional……99

Arancel de aduanas……100

Regímenes legales aplicables a mercancías objeto de exportación.103

Permisos para la exportación……107

Ventanilla única de comercio exterior……112

Régimen cambiario……114

Logística del comercio internacional……..119

Términos de comercio internacional (Incoterms)……..119
Capítulo III. Plan de exportación de productos textiles……126
El plan de internacionalización……126
Estrategia competitiva……..……127
Plan de exportación……..……134
Conclusiones……..……..143
Recomendaciones……..……..146
Referencias bibliográficas……..……148

ÍNDICE DE FIGURAS

Página

Figura Nº 1. Sección 1. Ítem 1: Razones para exportar. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 52

Figura Nº 2. Sección 1. Ítem 2: Razones para exportar. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 53

Figura Nº 3. Sección 1. Ítem 3: Razones para exportar. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 53

Figura Nº 4. Sección 1. Ítem 4: Razones para exportar. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 54

Figura Nº 5. Sección 1. Ítem 5: Razones para exportar. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 54

Figura Nº 6. Sección 1. Ítem 6: Razones para exportar. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 55

Figura Nº 7. Sección 1. Ítem 7: Razones para exportar. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 55

Figura Nº 8. Sección 1. Ítem 8: Razones para exportar. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 56

Figura Nº 9. Sección 3. Ítem 13: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 59

Figura Nº 10. Sección 3. Ítem 14: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 59

Figura Nº 11. Sección 3. Ítem 15: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 60

Figura Nº 12. Sección 3. Ítem 16: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 60

Figura Nº 13. Sección 3. Ítem 17: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 61

Figura Nº 14. Sección 3. Ítem 18: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 62

Figura Nº 15. Sección 3. Ítem 19: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 63

Figura Nº 16. Sección 3. Ítem 20: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 65

Figura Nº 17. Sección 3. Ítem 21: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 65

Figura Nº 18. Sección 3. Ítem 22: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 66

Figura Nº 19. Sección 3. Ítem 23: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 67

Figura Nº 20. Sección 3. Ítem 24: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 68

Figura Nº 21. Sección 3. Ítem 25: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 69

Figura Nº 22. Sección 3. Ítem 26: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 70

Figura Nº 23. Sección 3. Ítem 27: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 70

Figura Nº 24. Sección 3. Ítem 28: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 71

Figura Nº 25. Sección 3. Ítem 29: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 72

Figura Nº 26. Sección 3. Ítem 30: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 72

Figura Nº 27. Sección 3. Ítem 31: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 73

Figura Nº 28. Sección 3. Ítem 32: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 74

Figura Nº 29. Sección 3. Ítem 33: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 74

Figura Nº 30. Sección 3. Ítem 33: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.” 75

Figura Nº 31. Sección 1. Ítem 1: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana en cuanto al proceso de exportación de sus productos”. 76

Figura Nº 32. Sección 1. Ítem 2: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana en cuanto al proceso de exportación de sus productos”. 77

Figura Nº 33. Sección 1. Ítem 3: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana en cuanto al proceso de exportación de sus productos”. 78

Figura Nº 34. Sección 1. Ítem 4: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana en cuanto al proceso de exportación de sus productos”. 78

Figura N° 35. Sección 1. Ítem 5: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana en cuanto al proceso de exportación de sus productos”. 79

Figura Nº 36. Sección 1. Ítem 6: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana en cuanto al proceso de exportación de sus productos”. 80

Figura Nº 37. Sección 1. Ítem7: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana en cuanto al proceso de exportación de sus productos”. 81

Figura Nº 38. Sección 1. Ítem 8: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana en cuanto al proceso de exportación de sus productos”. 81

Figura Nº 39. Sección 1. Ítem 9: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana en cuanto al proceso de exportación de sus productos”. 82

Figura Nº 40. Sección 1. Ítem 10: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario “Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana en cuanto al proceso de exportación de sus productos”. 83

ÍNDICE DE TABLAS

Página

Tabla N° 1 Proceso de Hilandería……36

Tabla N° 2 Proceso de tejeduría……..38

Tabla N° 3 Productos de Hilandería Suramericana……40

Tabla N° 4. Capacidad instalada de producción……43

Tabla N° 5. Capacidad utilizada de producción……..……43

Tabla N° 6. Determinación de Confiabilidad Cuestionario “Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A.”…… .....…..49

Tabla N° 7. Determinación de Confiabilidad Cuestionario “Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana C.A. en cuanto al proceso de exportación de sus productos”…….. ...…..49

Tabla N° 8 Clasificación de los términos de comercio internacional…….123

Tabla N° 9. Productos a exportar……135

Tabla N° 10. Costos de exportación……...139

Tabla N° 11. Cotización Hilandería Suramericana……...139

Tabla N° 12 Análisis de costos de productos para la exportación……140

Tabla N° 13 Comparación de precios de productos……141

Universidad Católica del Táchira

Vicerrectorado Académico

Decanato de Investigación y Postgrado

PLAN DE EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS DE ORIGEN TEXTIL DESDE EL ESTADO TÁCHIRA HACIA CHILE. CASO HILANDERÍA SURAMERICANA C.A.

Autor: Abg. Molina, Eliana

Tutor: M. Sc. Jesús Santiago Gómez

Año: 2018

RESUMEN

La presente investigación persigue en términos generales proponer un plan de exportación de productos de origen textil desde el estado Táchira-Venezuela hacia Chile, enmarcada en el paradigma cuantitativo, siendo de carácter evaluativo al buscar establecer una propuesta con base en la identificación de las fortalezas y debilidades de la industria textil regional, representada como caso de estudio por Hilandería Suramericana C.A., así como en las fortalezas y amenazas de Venezuela y Chile como mercado doméstico y objetivo respectivamente. A través de ello se realizó un análisis de la capacidad exportadora de la empresa a través de la aplicación de dos cuestionarios a su personal directivo y operativo para conocer aquellos aspectos que facilitarían la implementación de un proceso de internacionalización bajo la modalidad de exportación. De igual manera se desarrolló una revisión documental exhaustiva para conocer los métodos y procedimientos necesarios para llevar a cabo dicho proceso en Venezuela y finalmente diseñar un plan de exportación de productos textiles hacia el país austral tomando como referencia algunas dimensiones importantes como la estrategia competitiva, logística, descripción y análisis de los productos, promoción y precios. Dicho plan representa una importancia preponderante al permitir a la organización evaluar la posibilidad de aprovechar la totalidad de su capacidad de producción instalada para atender mercados foráneos y fortalecer sus finanzas al obtener un mayor flujo de divisas producto de actividades propias, favoreciendo a su vez la dinamización de la economía regional y nacional así como la expansión de la marca más allá de las fronteras venezolanas.

Descriptores: internacionalización, exportación, estrategia competitiva.

INTRODUCCIÓN

La globalización es un fenómeno con múltiples facetas que ha venido revolucionando el mundo de forma vertiginosa. Si bien en el ámbito social o cultural se observan grandes muestras de integración a escala regional y global, es en el área económica donde se evidencia gran cantidad de avances producto de una serie de factores asociados al desarrollo tecnológico y a las cada vez más reducidas barreras internacionales al comercio. De hecho, si bien existen innumerables definiciones de la globalización, Hill[1] la describe de forma bastante sencilla como "el cambio hacia una economía mundial más integrada o interdependiente", en completa sintonía con lo expresado por Plá y León[2], quien la caracteriza como un fenómeno de índole económico y social que implica un avance hacia un mayor nivel de integración e interdependencia entre las economías de diversos países.

Desde ese punto de vista, esa dinámica globalizadora en el entorno económico impulsa a su vez a las empresas a buscar nuevos horizontes más allá de sus mercados domésticos con la finalidad de obtener mejores recursos a través de la ventaja comparativa que ostentan otros países en cuanto a factores de producción se refiere o con el objetivo de satisfacer necesidades de clientes multinacionales, incluso para hacer frente a estrategias ya implementadas por los competidores. Es por ello que en términos generales es posible afirmar, de acuerdo a Daniels, Radebaugh y Sullivan[3], que las empresas persiguen crear valor al volverse globales con base en el logro de tres principales objetivos que constituyen las razones por las cuales se

[1] HILL, C. (2011). Negocios Internacionales. Competencia en el Mercado Global. México D.F. Mc Graw Hill Educación, p.6.
[2] PLÁ, J. y LEÓN, F. (2004). Dirección de Empresas Internacionales. Madrid. Pearson Educación.
[3] DANIELS J., RADEBAUGH L. y SULLIVAN D. (2013). Negocios Internacionales, Ambientes y Operaciones. México D.F. Pearson Educación.

participa en negocios internacionales: el primero de ellos se refiere a expandir las ventas, ya que a nivel mundial e inclusive regional obviamente es posible captar nuevos y mayores cantidades de consumidores que los que se pueden atender en el país de origen. El segundo objetivo se relaciona con adquirir recursos con los que no se cuenta a nivel nacional bien sea en cantidad o calidad, necesarios para la producción de bienes y servicios. Como tercer y último objetivo se persigue reducir riesgos sobre todo asociados a posibles disminuciones en los niveles de ventas así como a través de la innovación y creación de ventajas competitivas para hacer frente a los movimientos de los competidores en el ramo.

En ese sentido, las empresas se enfrentan al denominado proceso de internacionalización, es decir, al conjunto de actividades que éstas desarrollan fuera de los mercados que constituyen su marco geográfico natural[4] y en el que influyen una gran gama de factores, desde el sector al que pertenece la organización hasta todos los aspectos económicos, sociales y culturales del país en el que se pretenda establecer operaciones de distinta índole. Particularmente, en el caso de esta investigación, se persigue estudiar una propuesta de plan de internacionalización utilizando la exportación como modalidad para participar en el comercio de productos de origen textil elaborados en Venezuela, siendo necesario entonces establecer consideraciones importantes sobre el modo escogido para llevarla a cabo.

La exportación de bienes como forma de ingreso a mercados internacionales constituye uno de los mecanismos que dinamizan en mayor medida el comercio entre países, siempre teniendo como objetivos principales tal y como se ha considerado, el aumento de los beneficios, reducción de costos y el aumento de la confianza para las organizaciones, independientemente del tamaño de las mismas. Este incremento en el

[4] FERNÁNDEZ, J. y PEÑA N. (1999) La cooperación entre empresas. Análisis y Diseño. México D.F. ESIC Editorial.

volumen de exportaciones se debe, de acuerdo a Hill[5] a la disminución progresiva de las barreras comerciales, junto con los acuerdos económicos regionales que han aumentado de manera importante las oportunidades para producir bienes en los mercados domésticos y venderlos en mercados internacionales.

Ahora bien, aunque pareciera que la internacionalización a través de distintos mecanismos es asunto sólo de las grandes empresas multinacionales, la exportación ha permitido que las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) consigan una participación cada vez más significativa. De acuerdo a Daniels et.al.[6] , en Estados Unidos las PYMEs representan casi el 97% de los exportadores y generan más del 30% de total de las exportaciones, así como a nivel mundial más de dos tercios de los exportadores tienen menos de veinte empleados. Es decir, aunque la decisión de exportar puede ser sumamente difícil para este tipo de organizaciones, según Plá y León[7], "este método es el que menos riesgo y esfuerzo comporta, ya que permite evitar mucho de los costes fijos de hacer negocios en el exterior", constituyendo un reto que, si se lleva a cabo de manera exitosa, permitirá obtener un gran número de beneficios.

En Venezuela, las exportaciones no petroleras en los últimos años han ido disminuyendo notablemente. De acuerdo a información de la Asociación Venezolana de Exportadores (AVEX) citada por Di Stasio[8], "en los primeros nueve meses del año 2016 las ventas al exterior de productos no petroleros registró una caída de 22,33%, el equivalente a 412,36 millones de dólares, con

[5] HILL, C. (2011). Negocios Internacionales. Competencia en el Mercado Global. México D.F. Mc Graw Hill Educación, p.6.

[6] DANIELS J., RADEBAUGH L. y SULLIVAN D. (2013). Negocios Internacionales, Ambientes y Operaciones. México D.F. Pearson Educación.

[7] PLÁ, J. y LEÓN, F. (2004). Dirección de Empresas Internacionales. Madrid. Pearson Educación.

[8] DI STASIO, A. (2017). "Exportaciones no petroleras de Venezuela cayeron 22,33% en 2016, según Avex". Portal de noticias Efecto Cocuyo. [artículo en línea]. Disponible en: http://efectococuyo.com/economia/exportaciones-no-petroleras-de-venezuela-cayeron-2233-en-2016-segun-avex/

respecto al mismo período de 2015. La industria textil, es decir, aquella que se encarga de fibras, hilos, telas y vestidos, forma parte de esta clasificación y su situación actual no es muy distinta a la del país en general debido, según Gónzalez[9], a la recesión económica permanente, a la necesidad de adquirir materias primas que no se producen en la nación en el marco del control cambiario y a la drástica disminución de los precios del petróleo. Si bien el entorno político, económico y jurídico venezolano pudiera considerarse desfavorable para la exportación de cualquier rubro, el autor también afirma que el gobierno ha tratado de contribuir para proporcionar incentivos para el mantenimiento de la industria textil actual, permitiendo que la maquinaria textil sea adquirida con tasas oficiales ventajosas.

Inclusive, de acuerdo a Gaceta Oficial N° 40.917, se crea el Ministerio para el Comercio Exterior e Inversión Internacional para, entre otras funciones, fomentar políticas de promoción de exportaciones y desarrollo de relaciones comerciales productivas. Por lo tanto, el camino de la exportación para la industria textil venezolana no debe ser descartado e incluso debe ser evaluado para lograr las ventajas que conlleva dar el salto del mercado doméstico al internacional.

El planteamiento siguiente sería ¿hacia dónde exportar? Si bien el mercado internacional es muy amplio, existen países como Chile en los que, según Cáceres[10] “La industria textil sufrió la competencia de los mercados externos, especialmente de Asia, y dentro de Asia, de China, y efectivamente se fue debilitando”. La magnitud del declive de la industria fue tal que el Instituto Nacional de Estadística de ese país dejó de establecer medidas para el sector ya que según la Sociedad de Fomento Fabril citada por la misma autora, “no

[9] GONZÁLEZ, V. (2016). “Situación Actual de la Industria Textil en Venezuela”. Portal de noticias Textiles Panamericanos. [artículo en línea]. Disponible en: http://www.textileworld.com/textiles-panamericanos/2016/08/situacion-actual-de-la-industria-textil-en-venezuela/

[10] CÁCERES, C. (2014). “El declive de la industria textil”. Diario electrónico La Tercera. [artículo en línea]. Disponible en: http://diario.latercera.com/edicionimpresa/el-declive-de-la-industria-textil/

produce nada, desapareció la industria y a las grandes empresas les resulta imposible competir con China". Desde este punto de vista también resulta interesante analizar las oportunidades y amenazas de Chile como mercado objetivo para la exportación de productos textiles desde Venezuela.

En el estado Táchira, Hilandería Suramericana C.A. es una empresa manufacturera de hilos y toallas para el consumo nacional, fundada en el año 2005, cuyas instalaciones se encuentran en la Zona Industrial de Paramillo de la ciudad de San Cristóbal. Para efectos de esta investigación, dicha empresa será tomada como caso de estudio debido a que en los últimos años ha venido aumentando notablemente su capacidad de producción, modernizando los procesos para ofrecer productos elaborados en telas de toalla de excelente calidad y con alta demanda a nivel nacional, generando oportunidades importantes con miras a establecer presencia en mercados internacionales en una primera etapa a través de la exportación.

Finalmente, si la industria textil del estado Táchira, representada por Hilandería Suramericana C.A. permanece atendiendo sólo el mercado doméstico se enfrentará a numerosas dificultades asociadas al no aprovechamiento de la capacidad de producción instalada, falta de acceso a divisas para el sostenimiento propio y la compra de repuestos de maquinarias que en la mayoría de los casos son importados, lo cual impedirá la actualización tecnológica necesaria hoy día. Por otro lado, el no acudir a nuevos mercados impedirá a la empresa obtener nuevas fuentes de ingresos que permitan fomentar su sostenibilidad y crecimiento en el tiempo así como depender cada vez más de su mercado doméstico.

Por tal motivo, para evitar esas repercusiones es necesario proponer un plan de exportación de productos de origen textil desde Hilandería Suramericana hacia Chile, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades de la organización para el posterior análisis de las amenazas y

oportunidades del entorno venezolano en cuanto a la exportación y de Chile como mercado objetivo, planteando la opción menos riesgosa para internacionalizar la empresa y así obtener múltiples beneficios asociados a dicha decisión estratégica.

Es así como resulta importante plantear las siguientes interrogantes:

¿Es posible proponer un plan que permita materializar la exportación de productos textiles desde el estado Táchira hacia Chile? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la industria textil regional, representada en este caso por Hilandería Suramericana para enfrentar la exportación de sus productos así como las oportunidades y amenazas del entorno venezolano y de Chile como mercado objetivo? ¿Cuáles son los métodos y procedimientos necesarios para llevar a cabo la exportación de productos textiles desde el estado Táchira hacia Chile? ¿Debe diseñarse un plan de exportación de productos de origen textil desde el estado Táchira hacia Chile para promover el desarrollo de dicho sector industrial? En ese sentido entonces se plantean los siguientes objetivos de investigación:

OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de exportación de productos de origen textil desde el estado Táchira hacia Chile. Caso Hilandería Suramericana C.A.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.1 Identificar las fortalezas y debilidades de la industria textil regional, representada en Hilandería Suramericana C.A así como las oportunidades y amenazas del entorno venezolano para la exportación y Chile como mercado objetivo.

1.2 Describir los métodos y procedimientos necesarios para llevar a cabo la exportación de productos de origen textil desde el estado Táchira hacia Chile.

1.3 Diseñar un plan de exportación de productos de origen textil desde el estado Táchira hacia Chile.

Con la finalidad de lograr los objetivos planteados, la presente investigación se enmarca en el paradigma cuantitativo ya que plantea un problema de estudio conciso, revisando lo que se ha estudiado anteriormente en cuanto a éste, recopilando un fundamento teórico que servirá de guía para el desarrollo de la misma y recolectando datos que permitirán comprobar algunas afirmaciones con base en el análisis numérico y estadístico. Hernández, Fernández y Baptista[11] establecen que el proceso cuantitativo parte de una idea que se delimita, derivándose objetivos y preguntas de investigación, revisando literatura para construir una perspectiva teórica. Además se establecen hipótesis y determinan variables, se desarrolla un plan para probarlas, se miden y analizan los resultados para llegar a una serie de conclusiones respecto a las hipótesis.

De igual forma, esta investigación se considera de carácter evaluativo ya que se basará en el análisis de la capacidad exportadora de la industria textil regional representada por Hilandería Suramericana C.A. así como los diferentes métodos y procedimientos necesarios para llevar a cabo el comercio internacional para posteriormente diseñar un plan de exportación de sus productos hacia Chile como mercado objetivo. La investigación evaluativa, tal y como la describe Abad[12], representa “la aplicación de un conjunto de

[11] Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill Interamericana.

[12] Abad, M. (1997). Investigación evaluativa en documentación. Aplicación a la documentación médica. Valencia. Universitat de Valencia.

métodos y técnicas de investigación, que permiten obtener información fiable para la toma de decisiones en las tareas de desarrollo, mantenimiento y gestión de los sistemas" (p.33).

En primera instancia para lograr desarrollar el análisis interno y externo de la empresa y así poder determinar su capacidad exportadora o potencial exportador se utilizará como técnica de recolección de datos la encuesta a través de dos cuestionarios como instrumentos principales, uno de los cuales será aplicado al personal directivo y otro a personal operativo. De igual forma se utilizará la observación directa tipo estructurada usando como instrumento una hoja de registro para obtener información asociada a la organización de la empresa y capacidad de producción. Se llevará a cabo también una revisión documental asociada a los métodos y procedimientos que deben cumplirse para llevar a cabo el proceso de exportación de productos textiles desde Venezuela a Chile que junto con la información obtenida de las técnicas anteriores permitirán diseñar un plan de internacionalización para la industria textil regional en el caso de estudio de Hilandería Suramericana.

En el Capítulo I de la presente investigación se podrá encontrar entonces información detallada sobre las fortalezas y debilidades de la industria textil regional, así como las oportunidades y amenazas de Venezuela como país de origen y Chile como mercado objetivo, es decir en términos generales se desarrollará un análisis interno y externo de la empresa que servirá como caso de estudio para poder determinar su capacidad exportadora a través del fundamento teórico y metodología que se planteará en esa sección.

En el Capítulo II se describirá en detalle el conjunto de métodos y procedimientos relacionados con el proceso de exportación de productos textiles desde Venezuela y que, aunado a la información del Capítulo I, servirá de base para el posterior diseño de un plan de internacionalización bajo la modalidad de exportación hacia Chile, que a su vez será plasmado junto con

la metodología usada en el Capítulo III. Posteriormente se establecen las conclusiones y recomendaciones asociadas al cumplimiento de las metas planteadas, inclusive con la finalidad de la puesta en marcha de dicho plan para beneficio de la empresa, el sector textil regional y la economía venezolana.

CAPÍTULO I

CAPACIDAD EXPORTADORA DE LA INDUSTRIA TEXTIL REGIONAL

Internacionalización de la Empresa

El proceso de internacionalización de las empresas ha sido objeto de estudio por gran cantidad de autores que han generado a su vez una serie de referentes teóricos que revisten vital importancia para el inicio de la presente investigación con la finalidad de comprender los diferentes puntos de vista establecidos y así determinar la metodología adecuada para el logro de los objetivos planteados.

En primera instancia resulta obligatorio estudiar algunas perspectivas sobre el concepto de internacionalización que, debido a su diversidad, resulta difícil precisar. Escandón y Hurtado[13] hacen referencia a algunos autores, iniciando con Vernon [14] quien para explicar la dinámica de la producción y del comercio internacional de bienes adopta el concepto de ciclo de vida de los productos (crecimiento, madurez y decadencia) para explicarlo. Luego, Johanson y Vahlne[15] definen la internacionalización como un proceso gradual, secuencial y progresivo de aprendizaje organizacional. Welch y Luostarinen[16] definen la internacionalización como un proceso de compromiso en los mercados internacionales que se refleja en el desarrollo y fortalecimiento de las

[13] ESCANDON, D. & HURTADO, A. (2014) Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. Cali. Pontificia Universidad Javeriana Cali.
[14] VERNON, R. (1966) International investment and international trade in the product cycle. New York. Quaterly Journal of Economics.
[15] JOHANSON J. & VAHLNE J. (1977) The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreing market commitments. New York. Journal of International Business Studies.
[16] WELCH, L. & LUOSTARINEN, Y. (1988) Internationalization: Evolution of a concept. Phoenix. Journal of General Management.

capacidades organizacionales así como en la forma en que se toman decisiones basadas en los mercados, que a su vez determinan el grado o nivel de internacionalización de la empresa.

Estos autores resumen la visión o perspectiva dinámica del proceso de internacionalización. En la década de los noventa, éste se analiza desde una perspectiva estratégica, Melin[17] lo define entonces como un proceso estratégico o de formación de estrategias que tiene unas características particulares, alta complejidad, variabilidad y heterogeneidad. En el ámbito de la pequeña y mediana empresa, Beamish[18] lo define como un proceso de toma de conciencia sobre la influencia directa o indirecta de los mercados internacionales para la mirada al futuro de la organización. Desde el punto de vista de los mercados internacionales, Root[19] habla de la internacionalización de la empresa como el conjunto de operaciones que favorecen la conformación de relaciones estables entre éstas y los mercados internacionales.

Ya en el siglo XXI, Lu y Beamish [20] definen la internacionalización como "un acto de emprender", que involucra procesos de creación, innovación y adaptación dentro de estructuras y redes que interactúan en una economía globalizada. En síntesis, es un proceso tan heterogéneo, dinámico y verdaderamente complejo, que ha ocasionado que a lo largo de los años se generen gran cantidad de teorías que permitan explicarlo y más allá de eso, de implementarlos en un sinnúmero de organizaciones con cada vez mayores probabilidades de éxito.

[17] MELIN, L. (1992) Internationalization as a strategy process. New York. Strategic Management Journal.

[18] BEAMISH, P. (1990) Internationalization process for smaller Ontario firms. Greenwich. Canada´s New Research Agenda.

[19] ROOT, F. (1994) Entry strategies for international markets. New York. Lexington Books.

[20] LU, J. & BEAMISH, P. (2001) The internationalization and performance of SMEs. New York. Strategic Management Journal.

Habiendo definido el proceso de internacionalización desde varios puntos de vista, resulta conveniente ahora analizar en profundidad algunas teorías que explican los factores que influyen en éste y que permiten contar con una visión más amplia que sirva de sustrato para la propuesta de un plan exportador. Valenzuela[21] a través de un estudio del modelo de capacidades para la internacionalización de empresas españolas, resume una serie de investigaciones asociadas a la determinación de los factores que afectan el proceso a través del cual las organizaciones se involucran en los mercados internacionales. Una de ellas es la de Tallman[22], en la que identificó tres enfoques particulares en la internacionalización y su impacto en los resultados financieros. El primer enfoque se refería al logro de una situación de mercado dominante basándose en las teorías de la escuela de organización industrial de Michael Porter[23]. El segundo enfoque desarrollaba la aproximación al proceso de internacionalización a través de los costos de transacción planteado por Williamson[24], que toma en consideración las características particulares de la industria y especialmente la ventaja de la localización en la decisión de internacionalización.

El tercer y último enfoque, utilizado por la autora para explicar el proceso de internacionalización de empresas españolas, tiene su basamento en la llamada teoría de los recursos, que si bien tiene múltiples referencias al proceso de diversificación, nunca ha sido contrastada con un proceso de internacionalización propiamente dicho pero que puede considerarse como una estrategia de diversificación, analizada a través de la matriz de crecimiento corporativo de Ansoff.

[21] VALENZUELA, A. (2000) Modelo de capacidades para la internacionalización de la empresa exportadora española. Madrid. Universidad Autónoma de Madrid.
[22] TALLMAN, S. (1991) Strategic management models and resource-based strategies among MNEs in a host market. Utah. Wiley.
[23] PORTER, M. (1986) Changing pattern of international competition. California. California Management Review.
[24] WILLIAMSON, O. (1975) Markets and hierarchies. New York. Free Press.

En este orden de ideas, Escandón y Hurtado[25] afirman que la decisión de ingresar a un mercado internacional parte de la estrategia global considerada para poder competir en ese ámbito, que a su vez depende de la ventaja competitiva en recursos y capacidades tanto del sector como del país de origen. Es decir, respalda la teoría de recursos y capacidades descrita, que fue originalmente formulada por Wernelfelt[26], siguiendo el enfoque del modelo de Uppsala de Johanson y Vahlne[27], que trata la internacionalización como un compromiso de aprendizaje que aumenta progresivamente de acuerdo a la acumulación de conocimiento así como la incorporación de recursos y habilidades orientados a la satisfacción de las necesidades de mercados externos. Wernerfelt[18] utiliza un instrumento de índole analítico que denominó "matriz recursos-producto-mercado", con el que demuestra que se podrían obtener mejores resultados financieros si se desarrolla una posición privilegiada en recursos y en consecuencia en capacidad exportadora en un solo mercado para posteriormente ingresar a otros desde una posición aventajada.

Desde este punto de vista, Loan[28] establece en términos generales que para tener éxito en un proceso de internacionalización es necesaria en primera instancia la acumulación de recursos necesarios para obtener una capacidad exportadora sostenible en el tiempo y que permita cumplir los objetivos planteados tanto en el mercado doméstico como en el mercado objetivo. Es decir, el autor establece que el éxito de un proceso de entrada a mercados internacionales de una empresa radica inicialmente en la medición adecuada de sus capacidades exportadoras, las cuales estarán determinadas por el desarrollo y la historia de la propia empresa. En términos generales podría

[25] ESCANDON, D. & HURTADO, A. (2014) Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia. Cali. Pontificia Universidad Javeriana Cali.
[26] WERNERFELT, B.(1984) A resource-based view of the firm. Utah. Strategic Management Journal.
[27] JOHANSON, J & VAHLNE E. (1977) The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. New York. Journal of International Business Studies.
[28] Loan, D. (2012) Elaboración de una metodología para medir la capacidad exportadora de las PYMEs en Venezuela. Caracas. Universidad Metropolitana.

afirmarse entonces que si bien hay organizaciones que tienen capacidades para la exportación puede que su objetivo no sea llevarla a cabo debido a decisiones estratégicas o considerar que el momento no sea propicio así como empresas están decididas a exportar pero no cuentan con las capacidades adecuadas, de allí la importancia de llevar a cabo ese primer paso asociado a la determinación y análisis del potencial exportador o de sus capacidades para la exportación.

El Análisis Interno y Externo

Es así como es posible establecer en primera instancia la necesidad de un análisis tanto interno como externo de la organización con la finalidad de identificar sus fortalezas y debilidades que permitirán conocer su capacidad para llevar a cabo un proceso de internacionalización así como las oportunidades y amenazas en las que debe desenvolverse tanto en el mercado doméstico como el objetivo para mantenerse en estándares adecuados de competitividad en el sector correspondiente. En términos generales se debe entonces:

> "Determinar si en el nuevo entorno al que se plantea entrar pueden aprovecharse oportunidades no cubiertas por la competencia, si existen amenazas y la manera de protegerse de éstas y debe constatar si cuenta con los recursos y capacidades adecuados para posicionarse en ese nuevo entorno con la estrategia seleccionada, qué fortalezas la caracterizan y qué debilidades debería tratar de minimizar"[29]

El análisis interno permite identificar tanto sus aspectos fuertes como los débiles de manera que sea posible corroborar que la empresa será capaz de enfrentar los nuevos retos que se plantean a través del proceso de internacionalización, siendo las técnicas más utilizadas el análisis funcional, el análisis de la cadena de valor y el análisis de recursos y capacidades.[29]

[29] PLÁ, J. y LEÓN, F. (2004). Dirección de Empresas Internacionales. Madrid. Pearson Educación.

El análisis funcional es posible realizarlo a través de la identificación de variables clave en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de conseguir su perfil estratégico que a su vez servirá para compararlo con otro u otros de referencia como pueden ser competidores, empresas líderes en el mercado y así obtener en qué aspectos se es más fuerte y en cuáles más débil. El análisis de la cadena de valor tiene como objetivo primordial la determinación de la capacidad que posee la empresa para desarrollar ventajas competitivas en cada una de sus actividades primarias y de apoyo, durante su propia ejecución, coordinación entre actividades o con las cadenas de valor tanto de sus proveedores como de sus clientes[30].

Finalmente, a través del análisis de recursos y capacidades se persigue valorar el potencial de la empresa para generar ventajas competitivas precisamente a través de los recursos que posee y utiliza, los cuales a su vez pueden clasificarse en tangibles e intangibles. Dicha valoración también toma en cuenta las capacidades que no se refieren ni deben confundirse con los recursos de la organización. Éstas indican la forma particular en que una empresa puede utilizar y movilizar los recursos que ostenta con la finalidad de llevar a cabo las actividades. Textualmente, "son habilidades sustentadas en una serie de rutinas que la organización ha hecho suyas independientemente de las personas que las ejecuten" [30]. Esos recursos y capacidades a los que se hacen referencia se traducen en fortalezas que permiten generar ventajas competitivas en la medida que sean:

> "1. Escasos y valiosos, es decir, que no sean disponibles para otros competidores. 2. Durables, en el sentido que permitan mantener la ventaja competitiva en el tiempo. 3. Difícilmente transferibles o reproducibles, ya que se corre un menor riesgo de compra o imitación. 4. Insustituibles."[30]

[30] PLÁ, J. y LEÓN, F. (2004). Dirección de Empresas Internacionales. Madrid. Pearson Educación.

En este punto es importante definir las capacidades organizacionales como el conjunto de rutinas que establecen la eficiencia con que la empresa logra transformar entradas en salidas, es decir, se reflejan en las rutinas de las empresas, en la cultura organizacional y en las redes sociales que se establecen entre los empleados, complementando el papel de la tecnología para lograr esa eficiencia anteriormente nombrada para transformar entradas en salidas. El enfoque basado en los recursos plantea entonces que la importancia no radica en el mercado de productos sino particularmente en el conjunto de recursos con los que cuente la organización, así como en la forma en que éstos han sido adquiridos y desarrollados.[31]

En términos generales es posible afirmar que los factores internos de una organización determinan la capacidad de internacionalizarse y que el tamaño de la organización influye en este proceso cuando ésta es aún pequeña debido esencialmente a las limitaciones físicas y financieras con las que debe lidiar para poder alcanzar los objetivos. Entre los aspectos clave que deben tomarse en cuenta se encuentran el acceso a los proveedores, la mano de obra calificada así como el nivel de las ventas y su incremento sostenido como indicador del fortalecimiento de la internacionalización de las empresas, los canales de distribución del producto, las ventajas competitivas y finalmente el nivel de investigación y desarrollo, el cual se ha comprobado que se encuentra relacionado directamente con el crecimiento de las ventas.[31]

De igual forma se requerirá llevar a cabo el análisis externo o del entorno, que implica tomar en cuenta gran cantidad de variables que afectan el clima para llevar a cabo los negocios dentro de una economía y que influyen de manera igualitaria a todas las empresas que allí se desenvuelven, que pueden ser de índole económico, político-legal, socioculturales y tecnológicas. Si bien estas variables son de suma importancia es posible afirmar que no serán

[31] ESCANDON, D. & HURTADO, A. (2014) Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. Cali. Pontificia Universidad Javeriana Cali.

determinantes del éxito o fracaso particular de una organización como si lo pueden ser las circunstancias que influyen en el llamado entorno competitivo que afectan equitativamente las empresas del mismo sector. En términos generales es necesario considerar el análisis de tres elementos, los competidores y sus estrategias, los clientes y los proveedores, que permitirán identificar y comprender aquellos aspectos que sean capaces de generar tanto oportunidades como amenazas durante el proceso de internacionalización.[32]

El análisis del entorno es un aspecto fundamental que permite a las empresas contar con herramientas tanto para enfrentar los riesgos del mercado como para captar las posibles oportunidades. Ahora bien, es importante diferenciar el análisis del entorno del análisis del sector económico al cual pertenece la empresa porque permite a su vez distinguir factores del medio ambiente que pueden afectarla de múltiples formas. El sector al que pertenece la organización así como influye en la toma de decisiones, afecta la velocidad con la que las empresas pueden llegar a internacionalizarse, es decir, la capacidad de internacionalización de algunas empresas está directamente relacionada con el sector del que forma parte. Existen sectores que a lo largo de los años han construido una tradición exportadora importante así como una competencia o rivalidad interesante y niveles tecnológicos diferenciados que marcan referencia para el ingreso a nuevos mercados en países distintos. El sector económico forma parte de un sistema más grande, que en este caso sería el entorno, de allí la importancia de diferenciarlos y analizarlos separadamente para obtener información relevante para la determinación de la capacidad exportadora de una organización.[33]

Ambos análisis como se ha visto son necesarios para identificar una serie de factores que sirvan como punto de inicio a la preparación de un plan de

[32] PLÁ, J. y LEÓN, F. (2004). Dirección de Empresas Internacionales. Madrid. Pearson Educación.

[33] ESCANDON, D. & HURTADO, A. (2014) Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. Cali. Pontificia Universidad Javeriana Cali.

negocios y facilitar la toma de decisiones correspondiente. Canals [34] considera entre los factores internos más importantes que deben considerarse los siguientes:

- Las características del producto, el nivel de complejidad de su producción así como todo lo relacionado con su transporte.
- La capacidad de las personas que laboran en la empresa matriz para gestionar de forma adecuada el proceso.
- Los recursos financieros disponibles.
- El grado de internacionalización de la empresa.
- La capacidad de prestar servicio a los clientes extranjeros.
- La coordinación entre los departamentos de producción, comercial e investigación y desarrollo.

Y entre los factores externos a la organización, el autor considera que deben tomarse en cuenta los siguientes:

- La importancia del mercado exterior para la empresa, así como sus condiciones para ingresar a otros mercados internacionales.
- El potencial de mercado, de tal manera que su volumen justifique o no la descentralización de las actividades de la empresa.
- Posibilidad de contratar personal para gestionar administrativa y técnicamente la empresa.
- El atractivo económico del país destino.
- Estabilidad política del país destino.
- El grado de proteccionismo establecido en el país destino.
- El suministro de materias primas, en caso de que la forma de entrada utilizada implique la producción en el país destino.[35]

[34] CANALS, J. (1994) La internacionalización de la empresa. Madrid. Mc Graw Hill.
[35] CANALS, J. (1994) La internacionalización de la empresa. Madrid. Mc Graw Hill.

Si bien múltiples autores se han referido en los últimos años a esta serie de factores que deben tomarse en cuenta en un proceso de internacionalización, existe una clasificación de los mismos expuesta por Martínez[36], en cuatro áreas particulares: habilidades gerenciales, estrategias de mercadotecnia, condiciones financieras y factores generales. Las habilidades gerenciales de la organización representan uno de los elementos más importantes cuando se pretenda determinar la capacidad exportadora y en consecuencia de la expansión de la empresa en el ámbito internacional. Se refieren esencialmente al tipo de visión, convencimiento, actitud e interés de quienes fungen como propietarios de la organización respecto a la importancia estratégica de la exportación. Es de tal magnitud la necesidad de contar con una genuina definición estratégica por parte de los dueños de una empresa que la expansión internacional depende en gran medida de ello[37]. El hecho de no contar con habilidades gerenciales orientadas a incrementar las capacidades empresariales puede destinar a una organización a permanecer únicamente en su mercado doméstico por períodos prolongados de tiempo, impidiendo obtener los beneficios que conlleva el planificar y ejecutar con éxito un plan de internacionalización.

En lo que a las estrategias de mercadotecnia se refiere, si bien es posible contar con productos que posean ventajas competitivas importantes, si no se desarrollan e implementan estrategias de comercialización adecuadas o no se determinan las debidas conexiones en otros países que sirvan de guía a la empresa, las posibilidades de ingresar a mercados internacionales se verán notablemente reducidas. Del mismo modo, para que una organización pueda incursionar satisfactoriamente en operaciones de exportación se requiere contar con la inversión de importantes recursos financieros en todas y cada

[36] MARTÍNEZ, J. (2006) Factores críticos para el desempeño exportador de las Pymes. San José. TEC Empresarial, Instituto Tecnológico de Costa Rica.
[37] SIMMONDS, K. & SMITH, H. (1968) The first export order: A marketing innovation".London. British Journal of Marketing.

una de las etapas del proceso, es decir, desde la exploración de los mercados hasta la determinación de la estrategia y la ejecución de las operaciones exportadoras. Los demás elementos que el autor ha catalogado como "otros factores relevantes" se reducen a tomar en cuenta los siguientes: capacitación y dinámica de la investigación así como la clara tendencia a una cultura no investigativa, que inhibe notablemente el desarrollo de nuevos productos o procesos que puedan adaptarse a las necesidades de los mercados extranjeros que poseen características distintas, en mayor o menor grado, al doméstico o en el que la empresa se desenvuelve naturalmente, afectando negativamente sus habilidades de producción y su adaptabilidad a nuevos consumidores.

Capacidad Exportadora

Con base en todas estas aseveraciones es preciso afirmar entonces que el principal objetivo de esta primera parte de la investigación se podría resumir en la determinación de la capacidad exportadora de la industria textil del estado Táchira, que en este caso de estudio se verá representada por Hilandería Suramericana C.A., como paso inicial para la formulación de un plan bien elaborado y que apunte claramente hacia los mecanismos para lograr las metas establecidas.

Ahora bien, la capacidad exportadora de la empresa no es la capacidad de producción de la misma, de hecho Minervini[38] la define como la posibilidad que tiene la organización de pensar y actuar globalmente, es decir, adaptar la gestión de la misma a las exigencias y demás factores de mercados distintos al doméstico. Dicha capacidad en términos generales se refiere a si la empresa cuenta o no con los requisitos mínimos para establecer un proceso de exportación y para ello es necesario responder una serie de interrogantes

[38] MINERVINI, N.(2014) Ingeniería de la exportación. Cómo elaborar planes innovadores de exportación. México D.F. Cengage Learning.

básicas que servirán como punto de inicio para explicar la metodología que se empleará para el cumplimiento del primer objetivo planteado en la investigación.

La primera de ellas se refiere a por qué se desea exportar específicamente, si es acaso porque la competencia ya lo está haciendo, porque el entorno económico del país destino es muy favorable o el mercado interno se encuentra en crisis, siempre tomando en cuenta que la decisión de exportar va de la mano con una estrategia de crecimiento de la organización. Es importante mencionar que la respuesta a esta pregunta por sí misma no abre las posibilidades de que la exportación sea exitosa ya que debe estar en sintonía con los recursos y capacidades de la empresa para poder implementarla.

La segunda pregunta tiene que ver con quiénes consumen el producto en el mercado doméstico, ya que sus respuesta son indicadores de las características internacionales que puedan tener los mismos, es decir, qué tan competitivos pueden llegar a ser respecto a los posibles productos que pueden encontrarse en el mercado internacional una vez se ingrese. Por último es importante preguntarse si se conocen los tiempos de respuesta en del mercado externo, para no cometer el error de pensar que la exportación es un proceso de corto plazo. Al contrario, dicha actividad requiere incluso de procesos investigativos, búsqueda de proveedores, socios, contratación y capacitación de personal, que requiere tanto inversión de recursos financieros como de tiempo, necesario para disminuir los niveles de incertidumbre en la toma de decisiones.[39]

[39] MINERVINI, N.(2014) Ingeniería de la exportación. Cómo elaborar planes innovadores de exportación. México D.F. Cengage Learning.

Descripción de la Empresa

Una vez expuesta toda la información que servirá como punto de partida para comenzar la propuesta de un plan de exportación, resulta conveniente describir la industria textil pero particularmente a Hilandería Suramericana C.A. como caso de estudio, en lo que se ha denominado como el estado de la empresa, que comprende de acuerdo Minervini[40] tres aspectos fundamentales:

- La empresa: Se refiere a su contexto histórico, misión, visión, situación actual, capacidad de producción, organización empresarial, recursos, costos de producción.
- El producto o servicio: Asociado a características, ventajas competitivas, diseño, tecnología, empaque, precios de venta.
- El mercado interno: En cuanto a oportunidades, riesgos, tendencias, cuota de mercado.

De acuerdo a información propia de la organización, Hilandería Suramericana es una empresa manufacturera de hilos, toallas y productos textiles para el mercado nacional, fundada en el año 2005. Fabrican productos elaborados en tela de toallas de excelente calidad, gracias a un equipo importante de trabajadores con muchos años de experiencia en el sector, desarrollando productos que cumplen con altos estándares de calidad y aceptación en el mercado. Desde el año de su fundación se ha venido aumentando progresivamente la capacidad de producción a través de la innovación y la modernización de los recursos con los que cuenta, con la finalidad de ofrecer siempre lo mejor. La misión de la organización se resume en:

[40] MINERVINI, N.(2014) Ingeniería de la exportación. Cómo elaborar planes innovadores de exportación. México D.F. Cengage Learning.

- Ser una empresa líder en la producción, comercialización de toallas y productos textiles confeccionados con fibra de 100% algodón.
- Satisfacer al consumidor con calidad, innovación y excelencia en servicio.
- Trabajar en concordancia con el medio ambiente, para evitar la contaminación durante el proceso de fabricación.

De la misma forma, han establecido la visión de la organización como:

- Superar las expectativas de sus clientes.
- Ofrecer los mejores productos, siendo siempre innovadores y brindando excelencia en el servicio.
- Proyectar la imagen de la empresa, llena de compromiso y eficiencia.
- Desarrollar nuestro producto para alcanzar mercados internacionales, en busca de posicionarse como una empresa líder en el mercado nacional e internacional.

En lo que se refiere a los procesos de producción de Hilandería Suramericana, se llevan a cabo dos de ellos perfectamente diferenciados y verticalizados, hilandería y tejeduría, que comprenden desde la fabricación del hilo hasta la confección de productos terminados, ofreciendo artículos que satisfacen las necesidades de sus clientes con altos estándares de calidad. Ambos procesos se llevan a cabo en instalaciones propias ubicadas en dos zonas industriales: Zona Industrial de Paramillo y Zona Industrial de Las Lomas, que abarcan un área de más de 26.000m^2.

El proceso de hilandería representa el inicio de los productos, en el que se toma la fibra de algodón y es transformada en hilo con las mejores características posibles a través de equipos de última tecnología. Para ello se cumplen con las siguientes etapas:

Tabla N° 1 Proceso de Hilandería

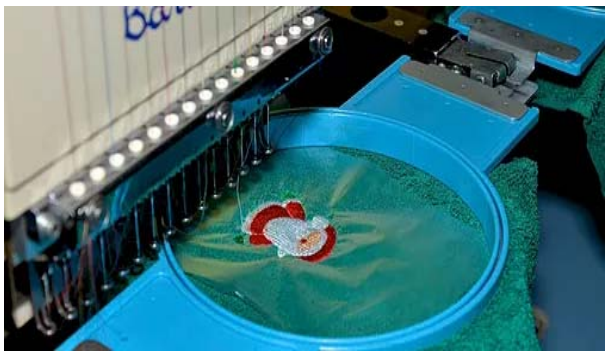
APERTURA	
CARDADO	
MANUARES	

OPEN END	
TINTORERÍA	

El proceso de tejeduría toma el hilo 100% algodón para la fabricación de toallas. Durante éste se aumenta la resistencia del hilo a través del uso de aditivos químicos, tejiendo las toallas de acuerdo a parámetros prestablecidos para asegurar la suavidad, siendo posteriormente teñidas y acabadas por personal altamente calificado. Para cumplir con el proceso se cumplen las siguientes etapas:

Tabla N° 2 Proceso de tejeduría

URDIDO	
ENGOMADO	
TEJIDO	

TEÑIDO	
SECADO Y SUAVIZADO	
ACABADO	

Ambos procesos constituyen la columna vertebral de Hilandería Suramericana, basado en tecnología de punta representada en maquinaria textil fabricada por proveedores de talla mundial como Uster, Tsudakoma, Rieter, Trützschler, Saurer, tanto para el proceso de producción propiamente

dicho como para el control de calidad, que permiten obtener una serie de productos a base de tela de toalla tales como:

Tabla N° 3 Productos de Hilandería Suramericana

TOALLAS MARGARITA 600 g/m^2	
TOALLAS LIBERTY Y GALICIA 500 g/m^2	
TOALLAS FULL TIME 400 g/m^2	

GRAN HOTEL 600g/m^2	
ACCESORIOS	

Estos productos se identifican de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de la siguiente manera:

- División: 17 (fabricación de productos textiles)
- Grupo: 172 (acabados de productos textiles)
- Clase: 1721 (fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles).

El algodón, material del que se fabrican dichos productos, está compuesto por una fibra media, la cual se ubica dentro del mercado mundial como de buena calidad. El procesamiento de la toalla es por medio del sistema de tejido de rizo con telares, por lo tanto el producto que se produce es toallas en sus

diferentes líneas y tamaños, que se clasifican según el peso y por el tamaño de la toalla.

Las toallas se procesan con máquinas automatizadas, logrando como resultado un producto final de toallas unicolores, con alta solidez al lavado ya que son teñidas con colorantes reactivos que le brindan la más alta solidez a la luz y al lavado, conservando excelentes colores y brillos, que evitan la decoloración o pérdida del brillo del color.

El uso de las toallas en su gran mayoría son para el sector hotelero y el sector residencial; otros productos como la tela toalla es utilizado para la confección de un sin número de artículos y accesorios. Por otra parte la variedad de densidades de toalla (llamado “gramaje” que es la relación gramos por centímetros cuadrados) las hace accesibles a cualquier nivel de poder adquisitivo de la población, ya que la empresa produce toallas de muy poco gramaje hasta altos valores de gramaje, que permite además de satisfacer ciertos segmentos del mercado, competir con la toalla importada, debido la calidad y precio.

En lo que se refiere a su ciclo productivo, es decir, al tiempo que transcurre desde la transformación de las materias primas e insumos en producto hasta la generación de ingresos por sus ventas, es variable, dependiendo del volumen y tipo de producto a fabricar, tipo de cliente a destinar el producto y la forma de pago (contado o crédito). En términos generales, por información de la propia empresa, se tiene que el mismo alcanza un total de 42 días, comprendidos de la siguiente manera: 10 días destinados a producción, 2 días de transporte y 30 días de cobro, esto en el caso de los clientes nacionales. Actualmente la empresa posee una producción aproximada de 200.000 kg de toallas al año, lo cual representa un 14,3% de la demanda nacional, pudiéndose apreciar la capacidad instalada de producción y la utilizada en las tablas 4 y 5:

Tabla N° 4. Capacidad instalada de producción.

Linea de Toalla	Tamaño	Peso (Grs/Toalla)	Nro de Telar	Cenefa	Cantidad de Telares	Toallas por telar y por turno	Numero de Turnos	Días laborables mensuales	Toallas por 2 turno (Anual)	Total kilos Anuales a 2 turno
Gran Hotel y Margarita	Ejecutiva	867,15	13	Si	1	60	2	21	5.443	4.720,06
	Baño	591,08	15	Si	1	80	2	21	7.258	4.289,84
	Mano	241,10	16	Si	1	130	2	21	11.794	2.843,42
	Facial	59,28	19	Si	1	180	2	21	16.330	967,97
	Alfombra	329,29	14	Si	1	45	2	21	4.082	1.344,29
Liberty y Galicia	Ejecutiva	820,59	8	Si	0	60	2	21	0	0,00
	Baño	461,49	1	Si	1	80	2	21	7.258	3.349,33
	Mano	189,23	2	Si	1	130	2	21	11.794	2.231,68
	Baño	461,49	6	Si	0	80	2	21	0	0,00
Full Time	Ejecutiva	602,39	3	Si	1	60	2	21	5.443	3.278,90
	Baño	338,61	4	Si	1	80	2	21	7.258	2.457,50
	Mano	120,70	7	Si	0	130	2	21	0	0,00
	Baño	338,61	5	Si	0	80	2	21	0	0,00

Fuente: Hilandería Suramericana.

Tabla N° 5. Capacidad utilizada de producción.

Linea de Toalla	Tamaño	Peso (Grs/Toalla)	Nro de Telar	Cenefa	Cantidad de Telares	Toallas por telar y por turno	Numero de Turnos	Días laborables mensuales	Toallas por 2 turno (Anual)	Total kilos Anuales a 2 turno
Gran Hotel y Margarita	Ejecutiva	867,15	13	Si	1	60	2	21	4.536	3.933,38
	Baño	591,08	15	Si	1	80	2	21	6.048	3.574,87
	Mano	241,10	16	Si	1	130	2	21	9.828	2.369,51
	Facial	59,28	19	Si	1	180	2	21	13.608	806,64
	Alfombra	329,29	14	Si	1	45	2	21	3.402	1.120,24
Liberty y Galicia	Ejecutiva	820,59	8	Si	0	60	2	21	0	0,00
	Baño	461,49	1	Si	1	80	2	21	6.048	2.791,11
	Mano	189,23	2	Si	1	130	2	21	9.828	1.859,73
	Baño	461,49	6	Si	0	80	2	21	0	0,00
Full Time	Ejecutiva	602,39	3	Si	1	60	2	21	4.536	2.732,42
	Baño	338,61	4	Si	1	80	2	21	6.048	2.047,91
	Mano	120,70	7	Si	0	130	2	21	0	0,00
	Baño	338,61	5	Si	0	80	2	21	0	0,00

Fuente: Hilandería Suramericana.

Es importante también plasmar la información obtenida a través de la empresa en cuanto a la evaluación del mercado nacional. En Venezuela solamente operan dos fábricas de toallas, Telares Palo Grande con la reconocida marca “Ama de Casa” e Hilandería Suramericana, existiendo una competencia importante al ser los productos de ésta última 100% algodón,

siendo altamente atractivas debido a que cuentan con precios mucho más bajos. En Hilandería Suramericana se han concentrado en analizar el producto con la finalidad de posicionarlo en el mercado venezolano, valorando las necesidades según el tipo de cliente y estratos de la población, resaltando los siguientes aspectos:

- **Tamaño:** atiende el mercado venezolano, sobre todo en su región occidental, especialmente el segmento Hotelero.
- **Crecimiento:** se encuentran adecuando su estructura con base en las características de crecimiento del mercado.
- **Capacidad de ejercer liderazgo de marca:** la marca se encuentra en el segundo lugar en las preferencias del mercado, ya que compiten con precios y calidad.
- **Coste de entrada y permanencia:** su objetivo es la obtención rápida de beneficios, al darse cuenta que sus productos compiten sin ningún problema con el líder. Al estar bien posicionados en el mercado nacional se han visto en la necesidad de incursionar en mercados extranjeros, debido a la limitada capacidad de compra de los clientes nacionales y para obtener nuevos ingresos.
- **Disponibilidad de canal:** llegan a sus clientes de forma directa o a través de distribuidores o almacenistas, tratando de mantener un estrecho vínculo con todos ellos.
- **Densidad de competencia:** análisis permanente de la competencia nacional así como aquella mercancía importada que se comercializa en el país.

Metodología

Teniendo una primera perspectiva de la industria textil y de Hilandería Suramericana como caso de estudio particular, es preciso explicar la metodología a través de la cual se logrará determinar los recursos y capacidades con los que cuenta la organización o el denominado análisis interno y externo que arrojará como resultado su capacidad para la exportación como forma de entrada al mercado internacional, más específicamente a Chile como objetivo. Para obtener toda la información requerida se utilizará como técnica de recolección de datos la encuesta a través del cuestionario, definido según Arias [41] como "la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas". De esta manera, el tipo de cuestionario utilizado fue de tipo mixto, con preguntas tanto de tipo abierto como cerrado, aplicado para permitir a los individuos entrevistados expresar sus puntos de vista y a su vez recabar la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Se diseñaron dos cuestionarios, los cuales se aplicaron a las siguientes poblaciones:

1. Población N°1: Personal directivo compuesto por los nueve cargos siguientes: Presidente, Gerente General Tejeduría, Gerente de Producción Tejeduría, Gerente de Administración Tejeduría, Gerente de Operaciones Tejeduría, Gerente General Hilandería, Gerente de Operaciones Hilandería, Gerente de Administración Hilandería, Gerente de Producción Hilandería.

[41] Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas. Editorial Episteme. P.74.

2. Población N°2: Totalidad del personal que labora en las diferentes áreas de Hilandería Suramericana, correspondiente a 106 trabajadores directos.

Ahora bien, Gabaldón citado por Balestrini[42] describe que "la muestra estadística es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo". En el caso de la presente investigación, la población N° 1, se analizó en su totalidad con el objetivo de efectuar un diagnóstico mucho más preciso sobre las fortalezas y debilidades de la industria textil; la población N° 2 fue representada por su respectiva muestra de la siguiente manera:

Para el cálculo del tamaño de la muestra de los trabajadores de Hilandería Suramericana C.A. se utilizó la siguiente ecuación de acuerdo a Weiers, al ser el tamaño de la población conocido:[43]

$$n = \frac{Zc^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{Zc^2 \cdot p \cdot q + N \cdot \varepsilon^2};$$

Siendo:

n: tamaño de la muestra.

N: Población= 106 trabajadores registrados a la fecha.

Zc: múltiplo de error estándar, seleccionado para alcanzar un nivel de confianza del 95%, por lo tanto Zc = 1.96.

e: error o máxima diferencia entre la proporción muestral y la proporción de la población que se está dispuesto a aceptar en el nivel de confianza señalado, e = 10%.

p: 0,5 probabilidad de éxito.

[42] Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación. Caracas.: BL Consultores Asociados. P.141.

[43] Weiers, R. (1986). Investigación de mercados. México. Prentice Hall.

q: 1-p = 0,5 probabilidad de fracaso.

De acuerdo a lo planteado, cuando no se tiene una proporción de p, se debe ser conservador y tomar los valores de p= 0,5, de esta forma se está asumiendo el caso más favorable para el investigador. De esta manera el tamaño de la muestra viene dado por:

$$n = \frac{1{,}96^2 \cdot \mathbf{106} \cdot 0{,}5 \cdot 0{,}5}{1{,}96^2 \cdot 0{,}5 \cdot 0{,}5 + \mathbf{106} \cdot 0{,}1^2} = \quad \mathbf{51} \ \textit{elementos muestrales.}$$

Una vez definido el universo de estudio y la cantidad de elementos muestrales para la población número dos, la técnica aplicada fue el muestreo probabilístico, que según Arias es un "proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra"[44]. Bajo esta técnica, más específicamente se aplicó el muestreo probabilístico al azar sistemático, que según la misma autora se basa en la selección de un elemento en función de una constante K. De esta manera se escoge un elemento cada K veces.

Para la población número 2, tomando en cuenta que el número de trabajadores es de 106, se calcula la constante K de la siguiente forma:

$$K = \frac{N}{n} = \frac{\mathbf{106}}{\mathbf{51}} = \mathbf{2{,}08} = \mathbf{2}$$

[44] Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas. Editorial Episteme. P.83.

Siendo,

N: Número total de trabajadores.

n: número de elementos muestrales.

Utilizando una constante K= 2, se asignaron números entonces al listado total de trabajadores del 1 al 2 repetitivamente (ordenados alfabéticamente por área de trabajo) y se tomaron para el análisis aquellos a los que les corresponda el número 1 hasta completar los cincuenta y un elementos muestrales calculados y que constituyen el objeto de estudio.

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el método de estabilidad o confiabilidad por test-retest, que según Hernández, Fernández y Baptista [45] "se calcula aplicando a los participantes la misma prueba dos veces y luego obteniendo un coeficiente de correlación entre ambas aplicaciones". De esta manera, resultó necesario aplicarlos sobre un grupo reducido de las muestras poblacionales, siendo importante recordar que la población 1 se analizó en su totalidad. En este caso por tratarse de un número de individuos bastante reducido, se efectuó la denominada prueba piloto al cincuenta por ciento (50%) de la población 1 es decir a cinco individuos, y en el caso de la población 2 por ser más numerosa se le aplicó la prueba piloto a 10 individuos que representa aproximadamente el 20% de los elementos muestrales, garantizando las mismas condiciones que el trabajo de campo real, explicando la razón de ser de la investigación, las diferentes secciones de los cuestionarios y analizando los ítems que los constituyen para aclarar cualquier duda en cuanto a orden, redacción, terminología y escala empleada, sentido, significado y confidencialidad de los mismos. Esto a su vez permitió evaluar la exactitud de las pruebas y someter los instrumentos a correctivos para su

[45] Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill Interamericana. P.438.

posterior aplicación a las muestras ya definidas. Los resultados de las pruebas piloto se pueden observar en las tablas 6 y 7:

Tabla N° 6. Determinación de Confiabilidad Cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

	Número de Respuestas Iguales entre ambas aplicaciones del instrumento	Coeficiente de Correlación Individual	Coeficiente de correlación promedio
Individuo 1	29 de 34 ítems	0,85	**0,78**
Individuo 2	25 de 34 ítems	0,74	
Individuo 3	26 de 34 ítems	0,76	
Individuo 4	30 de 34 ítems	0,88	
Individuo 5	23 de 34 ítems	0,68	

Fuente: Prueba Piloto Cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

Tabla N° 7. Determinación de Confiabilidad Cuestionario "Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana C.A. en cuanto al proceso de exportación de sus productos"

	Número de Respuestas Iguales entre ambas aplicaciones del instrumento	Coeficiente de Correlación Individual	Coeficiente de correlación promedio
Individuo 1	8 de 10 ítems	0,8	**0,75**
Individuo 2	6 de 10 ítems	0,6	
Individuo 3	9 de 10 ítems	0,9	
Individuo 4	8 de 10 ítems	0,8	
Individuo 5	7 de 10 ítems	0,7	
Individuo 6	6 de 10 ítems	0,6	

Individuo 7	8 de 10 ítems	0,8	
Individuo 8	7 de 10 ítems	0,7	
Individuo 9	9 de 10 ítems	0,9	
Individuo 10	6 de 10 ítems	0,7	

Fuente: Prueba Piloto Cuestionario "Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana C.A. en cuanto al proceso de exportación de sus productos"

Es importante destacar que no existe una regla formal que indique a partir de qué valores se puede considerar un instrumento confiable, pero una vez calculados los coeficientes de correlación se pueden presentar, discutir y tomar como referencia general que un valor de 0.25 refleja baja confiabilidad y 0.50 puede tomarse como confiabilidad media o regular. Por otro lado, valores superiores a 0,75 se pueden considerar como de confiabilidad aceptable y si es mayor a 0,90 se hablaría de confiabilidad elevada, a ser tomada muy en cuenta.[46] Desde este punto de vista ambos instrumentos de recolección de datos con coeficientes de correlación de 0,78 y 0,75 respectivamente poseen confiabilidad aceptable, afirmando que los individuos contestan de manera similar si se les administran los instrumentos en dos ocasiones, produciendo resultados consistentes y coherentes.

Una vez se aplican los cuestionarios se organizaron y manipularon los datos para resumirlos y poder emitir algunos resultados de acuerdo a las interrogantes u objetivos planteados. Para ello fue necesario llevar a cabo una serie de procesos que inician con la codificación y tabulación de los datos con el objetivo de establecer una descripción general estadística de los mismos a partir de una serie de plantillas y gráficos en las cuales se ubicó la información recogida para su posterior análisis. Dicha codificación, tabulación, representación gráfica y posterior procesamiento de la información se efectuó

[46] Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill Interamericana.

a través del programa Microsoft Excel 2013, que facilitó las tareas referentes al manejo y evaluación de la información obtenida.

Instrumentos y Resultados

Habiendo explicando en detalle la metodología utilizada para el logro del primer objetivo de la investigación, se presentarán ahora los instrumentos diseñados, así como los resultados obtenidos de su aplicación a las poblaciones en cuestión. El primero de los cuestionarios es el denominado "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A." y como se explicó anteriormente fue aplicado al personal directivo de la empresa con la finalidad de obtener información importante asociada a las fortalezas y debilidades de una posible implementación de un proceso de exportación. Es importante destacar que el primer objetivo de esta investigación puede ser operacionalizado a través de dos dimensiones específicas, los factores internos y los factores externos de la industria textil, estando los cuestionarios enmarcados en la primera de ellas, definiendo tres indicadores principales: razones para exportar, factores de competitividad y factores de mercadeo.

Los ítems de este primer cuestionario fueron diseñados con base en esos indicadores, persiguiendo relacionar las variables que permitan garantizar información valiosa respecto al potencial exportador de la empresa, encontrándose conformado casi en su totalidad por preguntas cerradas, que son aquellas que establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado[47]. Dichas preguntas son en su mayoría de

[47] Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas. Editorial Episteme. P.74.

selección múltiple basadas en la escala Likert, en la cual se le realiza una declaración a quienes se les aplicará el cuestionario para que la evalúen en términos de su criterio subjetivo, especificando su nivel de acuerdo, desacuerdo o neutral si es el caso. En algunas cuestiones se llevan a cabo preguntas cerradas de tipo dicotómicas para obtener respuesta afirmativa o negativa y en caso de obtener respuesta afirmativa se hace otro tipo de pregunta abierta, es decir que no ofrece opciones de respuestas, para captar la información requerida.

Las primeras ocho preguntas del primer cuestionario, aplicado al personal directivo de Hilandería Suramericana, perseguían obtener las principales razones por las cuales la empresa pretendería emprender un proceso de exportación de sus productos textiles. En las figuras de la 1 a la 8 se pueden observar las respuestas obtenidas para su posterior análisis, acotando que en la parte superior de éstas se encuentra plasmada cada una de las preguntas para facilitar la visualización y comprensión de los resultados. En esta primera sección se presentó la siguiente declaración: A través de la exportación, Hilandería Suramericana C.A. persigue:

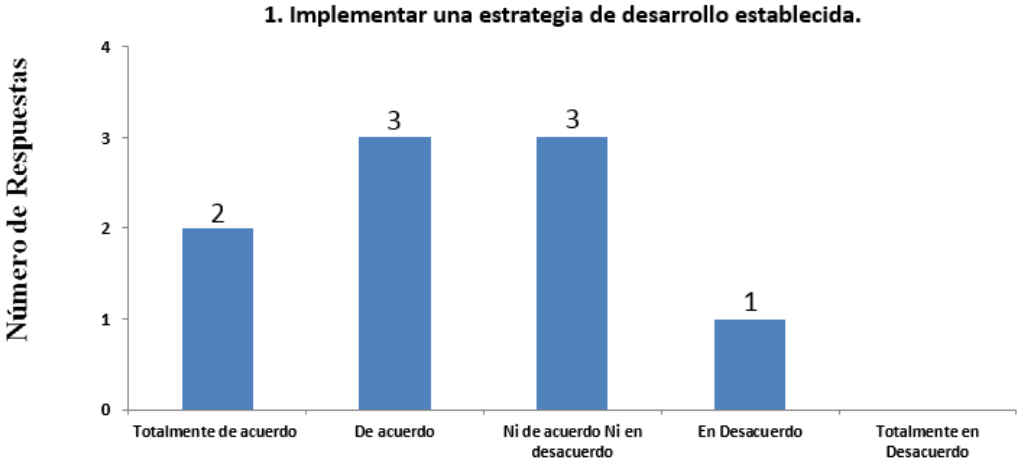


Figura Nº 1. Sección 1. Ítem 1: Razones para exportar. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

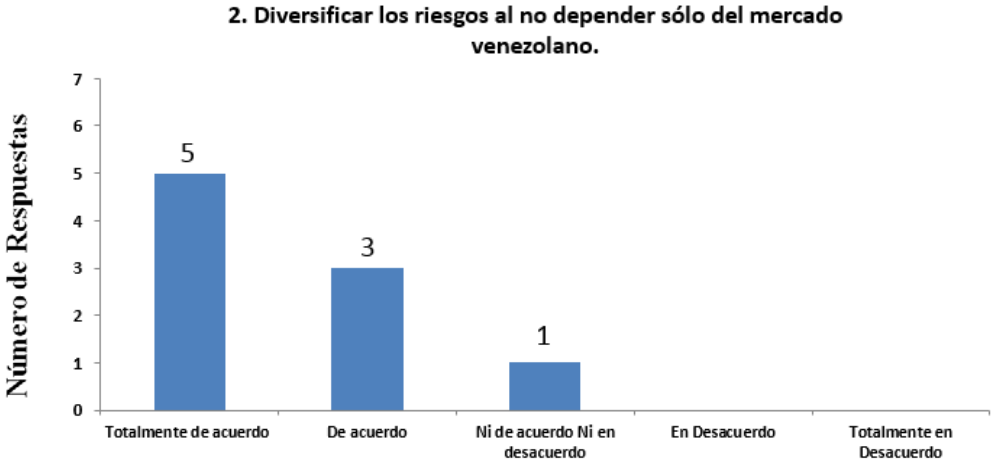


Figura Nº 2. Sección 1. Ítem 2: Razones para exportar. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

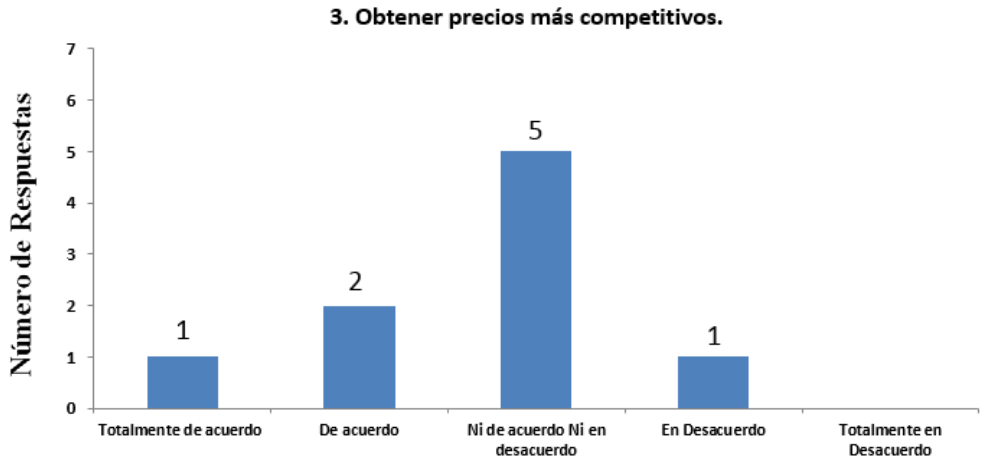


Figura Nº 3. Sección 1. Ítem 3: Razones para exportar. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

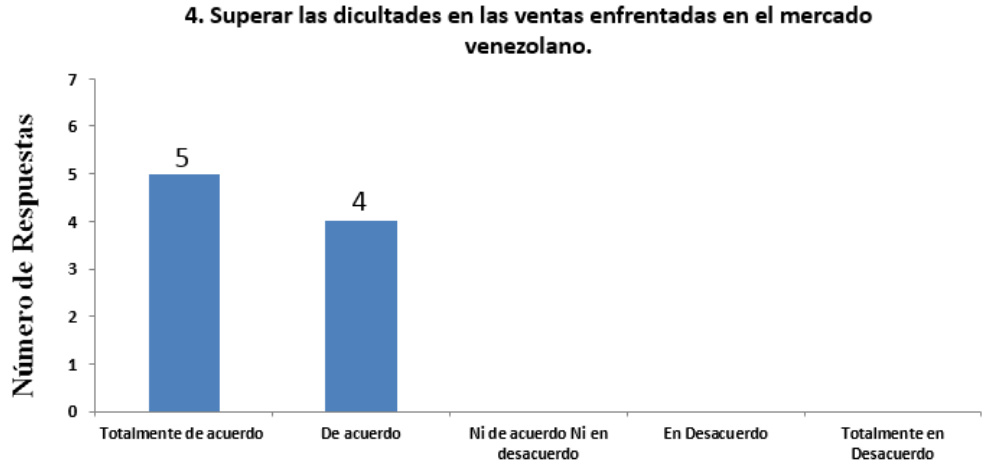


Figura Nº 4. Sección 1. Ítem 4: Razones para exportar. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

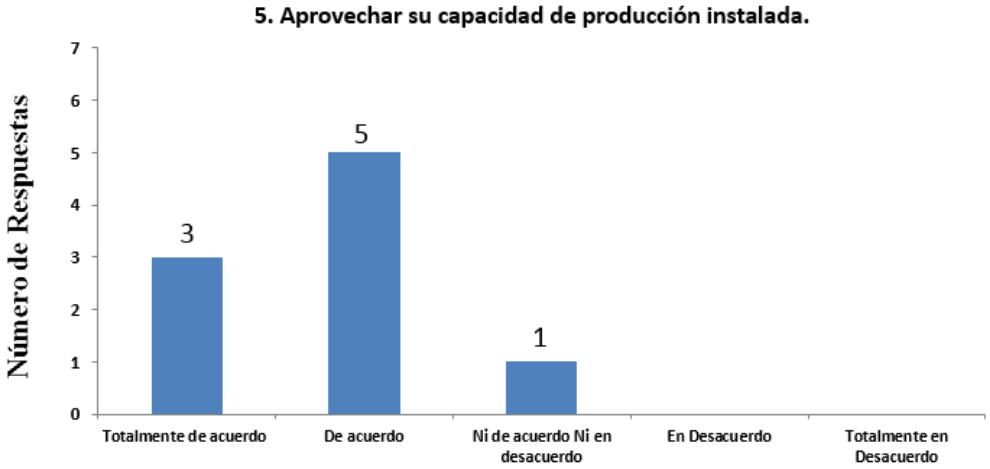


Figura Nº 5. Sección 1. Ítem 5: Razones para exportar. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

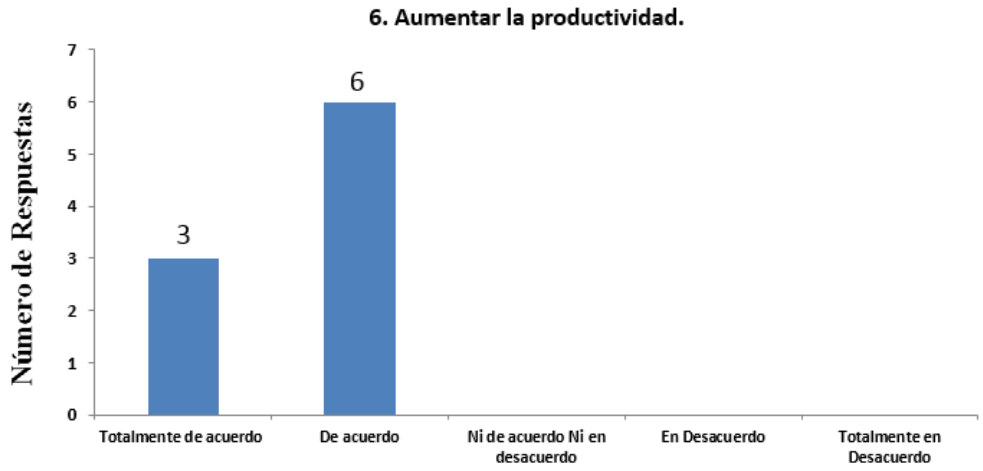


Figura Nº 6. Sección 1. Ítem 6: Razones para exportar. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

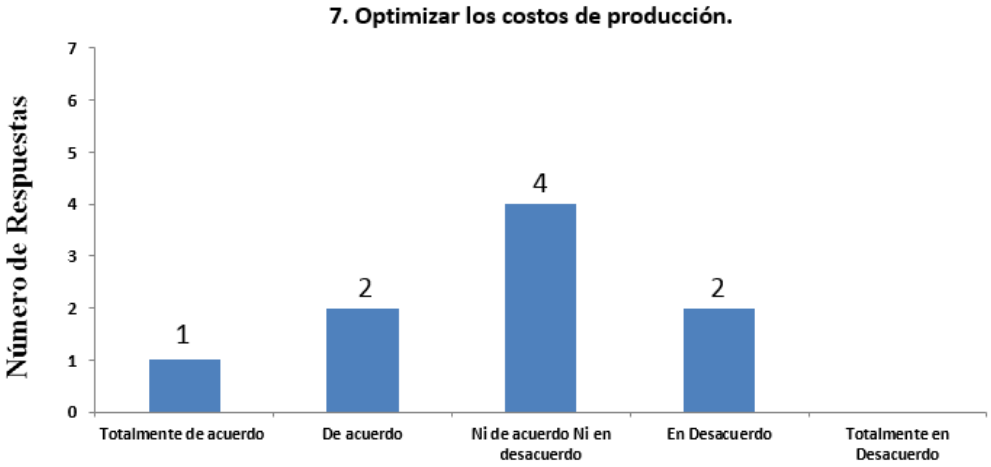


Figura Nº 7. Sección 1. Ítem 7: Razones para exportar. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

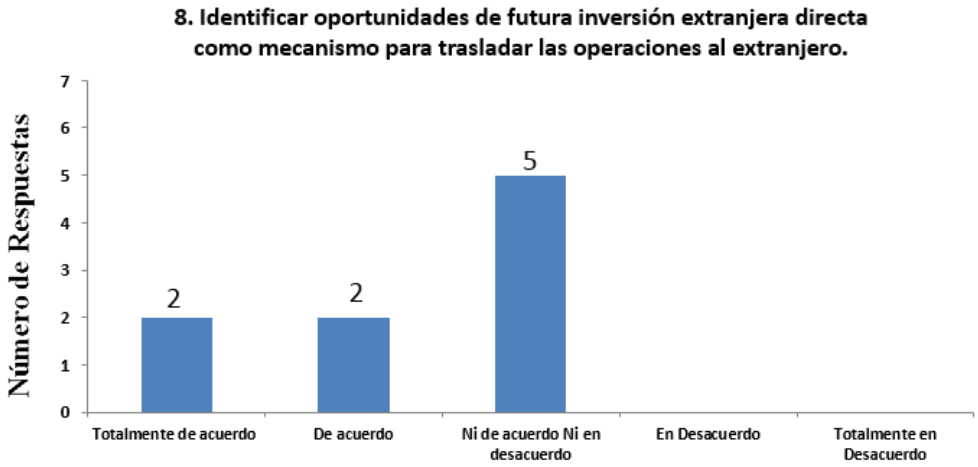


Figura Nº 8. Sección 1. Ítem 8: Razones para exportar. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

De las afirmaciones planteadas al personal directivo se tiene que las razones que consideran preponderantes para llevar a cabo el proceso de exportación son en primera instancia las asociadas con la situación económica del país, al contestar favorablemente el 100% de los encuestados que se persigue superar las dificultades en las ventas enfrentadas en el mercado venezolano así como el 88% de ellos considera que es para diversificar los riesgos al no depender sólo del mercado doméstico. Seguidamente, todos consideran positivamente la necesidad de exportar para aumentar la productividad de la empresa, entendiéndose ésta como la relación entre los productos obtenidos y los recursos utilizados para ello, es decir se observa como una vía bien sea para aumentar la producción de la industria con base en los mismos recursos o para mantenerla realizando un uso mucho más eficiente de los mismos. Finalmente, entre las últimas razones vistas favorablemente, el 88% considera que se debe exportar para aprovechar la capacidad de producción instalada, lo cual es coherente respecto al contraste entre capacidad de producción instalada y utilizada plasmadas en esta

investigación así como el 55% de los encuestados percibe positivamente que una de causas radica en implementar una estrategia de desarrollo establecida.

La segunda sección del cuestionario, está compuesta por una serie de preguntas cerradas de tipo dicotómicas, selección múltiple y sólo en dos casos abiertas para lograr información más precisa producto de la respuesta a alguna pregunta cerrada. El primer aspecto tomado en cuenta en esta sección radica en si representantes de Hilandería Suramericana C.A. han visitado ferias internacionales como forma más directa, objetiva y económica de saber cómo anda la empresa en función de hacer presencia en mercados extranjeros, es decir, visitar este tipo de eventos es una manera de medir la competitividad de la organización. Efectivamente el 100% de los encuestados respondió que se ha participado como visitante en ferias internacionales, el 33,3 % indica que sólo se ha participado en una de ellas mientras que el 66,6 % dice que se ha participado en un número de ferias comprendido entre una y cinco, todo esto permite señalar que se tiene conocimiento de otros productos de la misma gama, de sus características técnicas y de la competitividad de otras empresas en el ámbito mundial que sirven como base o sustrato para plantear un proceso de exportación de los productos propios. También se consultó sobre si representantes de la empresa han fungido como expositores en este tipo de eventos, teniendo un 100% de respuestas negativas, es decir sólo han participado como visitantes.

La siguiente pregunta fue de suma importancia ya que permitió confirmar que Hilandería Suramericana ya cuenta con camino recorrido en cuanto a un proceso de exportación se refiere. Todos los encuestados confirmaron que la empresa tiene presencia en otros países, luego de responder afirmativamente se les consultó en cuáles específicamente y bajo qué modalidad, respondiendo de manera unánime que en Colombia a través de la exportación de sus mercancías. Es decir, la empresa ha manejado procesos de esta índole, si bien a un país vecino como Colombia que conlleva muchas facilidades debido

a su cercanía, es un indicador importante al momento de exportar hacia otro país suramericano ya que garantiza que se conocen todos los mecanismos o procesos que deben seguirse en Venezuela para poder comercializar mercancías al extranjero así como la factibilidad de la operación.

Por otra parte se consultó si la empresa cuenta con una página web, obteniendo respuesta totalmente afirmativa y plasmando la dirección en el cuestionario cada uno de ellos como www.gran-hogar.com. El 66,6% de los encuestados considera que este sitio web no es sólo un repositorio de catálogo de productos, sino que cambia dinámicamente, es interactivo, permite establecer comunicación efectiva entre clientes, proveedores y empresa, lo cual es una característica importante al momento de promocionar los productos que serán objeto de la exportación y al establecer el servicio al cliente como factor fundamental dentro de sus operaciones. Una vez obtenida la dirección web se realizó una revisión general del sitio, observando que no posee una plataforma de ventas en línea y que cuenta con las características proporcionadas por el personal directivo. También se visualizaron los catálogos allí existentes que servirán como base, de acuerdo a las características propias del mercado objetivo, para orientar las estrategias de mercadeo de los productos con base en tela de toalla.

La tercera sección del cuestionario abarca una serie de aspectos relacionados con los factores de competitividad y factores de mercadeo como indicadores principales, teniendo en primera instancia cuatro ítems asociados a las ventajas competitivas que consideran los encuestados que se poseen, tomando como base cuatro características principales: tecnología, diseño, calidad y precio. Las respuestas a estas cuestiones se observan en las figuras N° 9 a la 12:

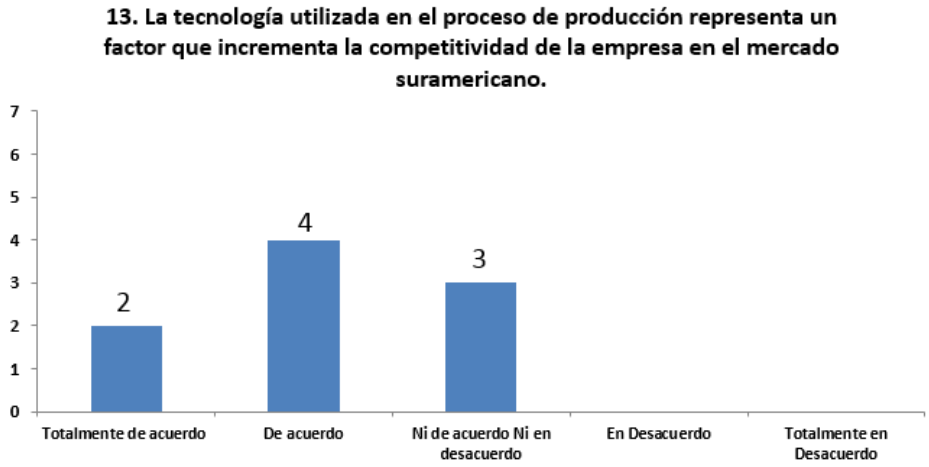


Figura Nº 9. Sección 3. Ítem 13: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

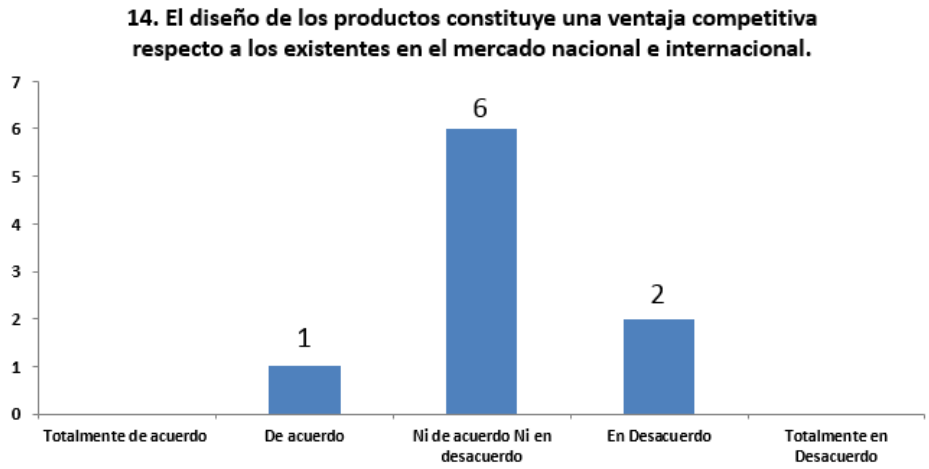


Figura Nº 10. Sección 3. Ítem 14: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

Figura Nº 11. Sección 3. Ítem 15: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

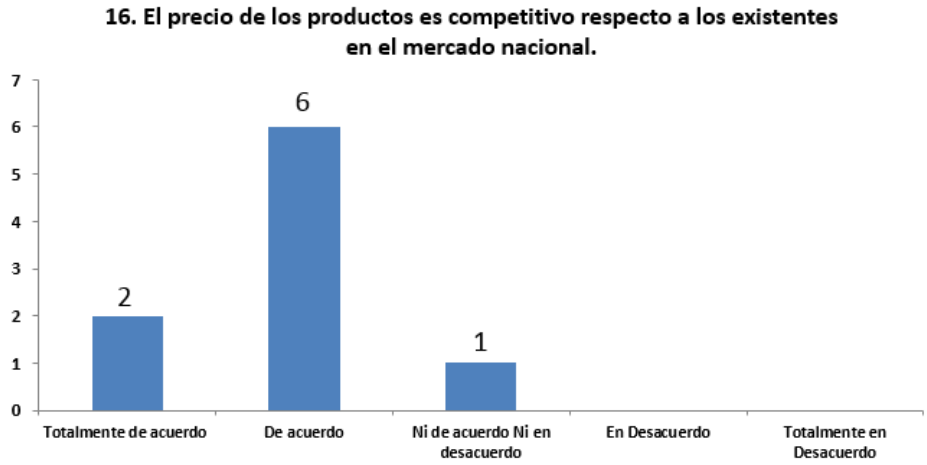


Figura Nº 12. Sección 3. Ítem 16: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

De los cuatro aspectos planteados, la calidad y el precio de los productos destacan de manera importante con un 88% de respuestas favorables,

seguidos por un 66% de valoración positiva de la tecnología empleada en el proceso como un factor que incrementa la competitividad de la empresa inclusive en el ámbito suramericano. Estas tres características, al momento de competir con grandes empresas en el mercado internacional, representan fortalezas importantes que deben ser tomadas en cuenta al momento de proponer un plan de exportación, potenciando los aspectos en los cuales se es mejor para conseguir un mayor margen de competitividad. Esa misma capacidad tecnológica a la que se hace mención y se ha catalogado como fortaleza permite, tal y como lo confirma el 100% de los encuestados de acuerdo a la figura 13, que la empresa sea capaz de adaptar sus productos, modificando sus características técnicas para acoplarse a los requerimientos del mercado internacional, lo cual reafirma ese aspecto como ventaja respecto a posibles competidores.

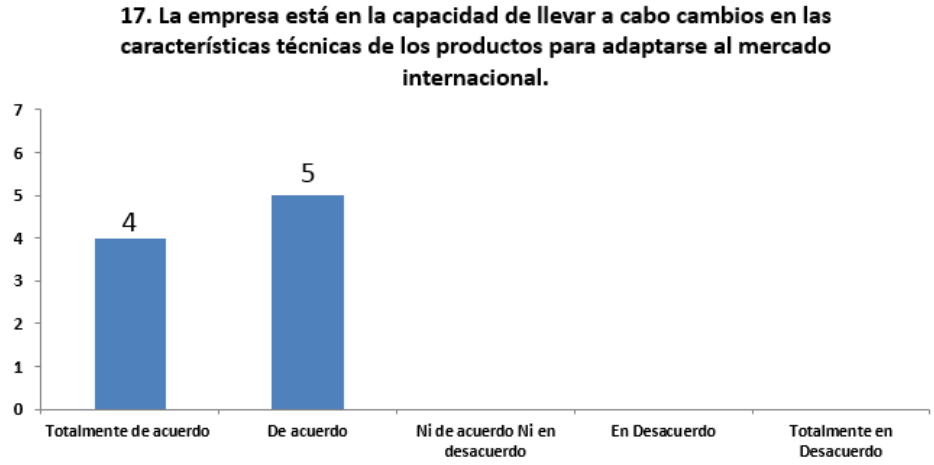


Figura Nº 13. Sección 3. Ítem 17: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

Si bien se describió en este capítulo que la capacidad de producción utilizada es de un 83% de la capacidad instalada, es decir no se está trabajando a plenitud de condiciones, el 77% de los encuestados tiene una percepción desfavorable en cuanto a que la empresa pueda atender tanto el mercado nacional como el internacional, tal como se observa en la figura 14. Los puntos de vista de estas opiniones serán aclarados de mejor manera con los próximos ítems en donde se pregunta cuestiona si resulta preferible mantener la participación en el mercado venezolano y encarar un proceso de exportación o intentar aumentar ese porcentaje de participación en el mercado nacional en detrimento de la opción exportadora.

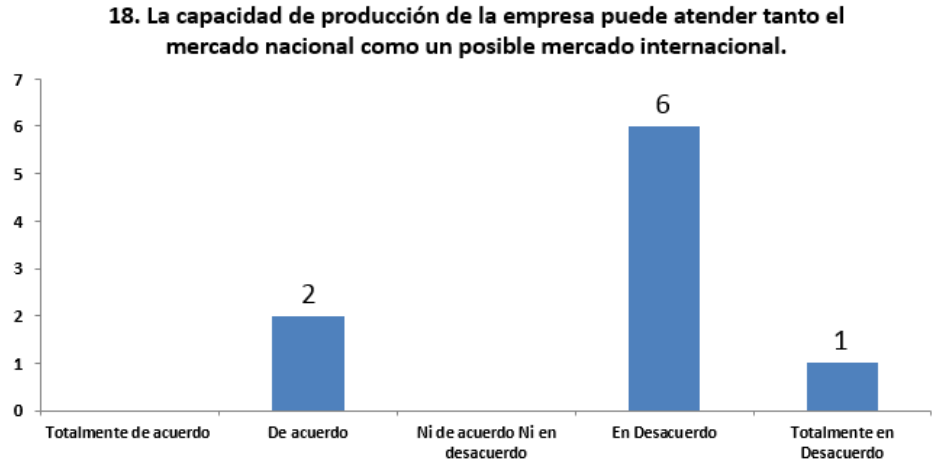


Figura Nº 14. Sección 3. Ítem 18: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

Otro de los aspectos que se consultó al personal directivo de la empresa radica en su opinión sobre si ésta cuenta con los recursos financieros necesarios para afrontar la exportación de sus productos a base de tela de toalla, obteniendo respuestas favorables en la totalidad de los casos, como se aprecia en la figura N° 15. Dicha percepción resulta importante ya que no se

pudo tener acceso a información oficial sobre los estados financieros por razones de confidencialidad, pero al menos se observa la confianza en que éste no constituye una barrera al momento de planificar y en un mediano plazo implementar el proceso de exportación hacia Chile como mercado objetivo.

Figura Nº 15. Sección 3. Ítem 19: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

La logística es un término que va mucho más allá del transporte y almacenamiento de mercancías, el Consejo de Dirección Logística citado por Ballou [48] lo define como:

> La parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer el requerimiento de los clientes.

De allí la importancia de considerar la opinión del personal directivo si el proceso logístico actual de la empresa, que implica todas las actividades mencionadas y representa una proporción importante de los costos de la

[48] Ballou, R. (2004). Logística. Administración de la cadens de suministro. México. Pearson Educación. P.4.

empresa, puede soportar tal como está planteado y opera actualmente un proceso de exportación, partiendo del hecho de que éste ya se lleva a cabo pero a Colombia y no a Chile. En ese sentido, tal como se observa en la figura N° 16, el 33% de los encuestados tiene una percepción neutral respecto a dicha afirmación y el 44% de ellos considera desfavorable que se pueda mantener el proceso logístico actual para la exportación a Chile. Es decir, al momento de proponer el plan como meta final, se debe considerar algunas modificaciones en la cadena de suministro, sobre todo en el tramo final de la empresa al distribuidor y cliente final en Chile, con base en los sistemas de transporte que deben incorporarse, por ejemplo el marítimo, vías de comunicación a utilizar, nuevos procesos aduanales, carga y descarga de la mercancía, tiempos de respuesta, entre otros aspectos, con la finalidad de minimizar el nivel de incertidumbre, facilitar la toma de decisiones y manejar eficientemente los costos asociados. Un aspecto altamente positivo se concentra en la figura N° 17, en la que se expone que el 88% de los encuestados valora positivamente los proveedores actuales de Hilandería Suramericana C.A. en cuanto a aspectos importantes como calidad, tiempos de entrega, precios y servicio, lo cual puede favorecer la competitividad de la empresa en el mercado internacional, agregando valor a los clientes a través de los productos adquiridos. Este aspecto es trascendental ya que, si bien en el mercado interno a veces es aceptable, algunos problemas de calidad y entrega, en el mercado internacional este tipo de eventos se consideran inaceptables.

Figura Nº 16. Sección 3. Ítem 20: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

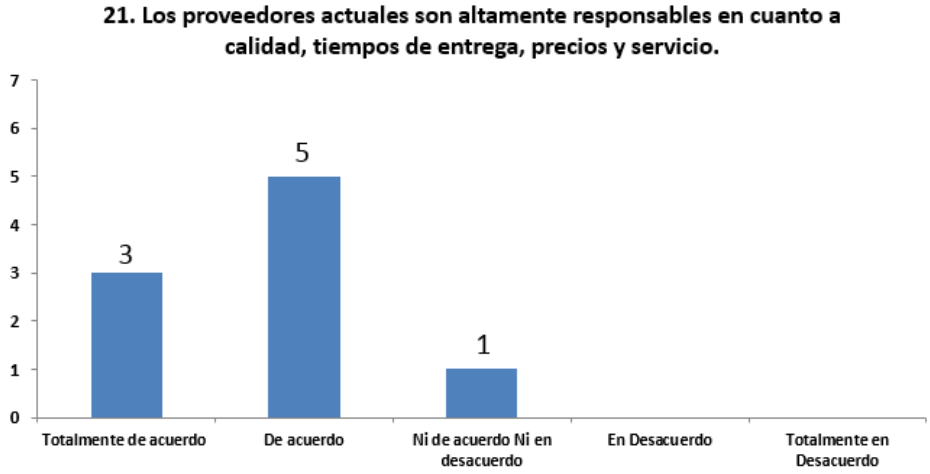


Figura Nº 17. Sección 3. Ítem 21: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

Anteriormente se había observado que el 77% de los encuestados consideraba desfavorable que la empresa pueda atender el mercado nacional e internacional, lo cual se relaciona directa y coherentemente con la siguiente

declaración presentada al personal directivo, ya que de acuerdo a sus respuestas, el 55% de ellos no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que Hilandería Suramericana haya realizado investigaciones para evaluar un posible incremento en la participación en el mercado nacional como paso previo a implementar la exportación como modalidad para la internacionalización, como se ilustra en la figura N° 18. Es decir, producto de ese desconocimiento consideran preferible enfrentar la competencia nacional y aumentar el porcentaje de mercado atendido incluso antes de enfrentar el internacional, decisión que puede tomarse identificando las fortalezas y debilidades de la empresa representadas en esta parte de la investigación.

Figura Nº 18. Sección 3. Ítem 22: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

Otros de los aspectos positivos arrojados como resultado de la aplicación de este primer instrumento tiene que ver con la percepción del personal directivo respecto al compromiso de los trabajadores en general respecto a la implementación de la exportación de sus productos y su importancia, obteniendo un 88% de opiniones favorables a dicha afirmación planteada, tal

y como se aprecia en la figura N° 19, lo cual, al menos desde este punto de vista representa una fortaleza importante, que deberá ser contrastada con la opinión de los trabajadores a través de la aplicación del segundo cuestionario para ser totalmente catalogada como tal. De igual forma, como se observa en la figura N° 20, se obtuvo una percepción positiva en un 100% en cuanto a que los productos de Hilandería Suramericana pueden ser caracterizados como exportables, confirmando lo obtenido en el inicio del cuestionario cuando se definieron como aspectos diferenciadores de los mismos principalmente su calidad y precio como factores que pueden ser altamente competitivos en el mercado internacional.

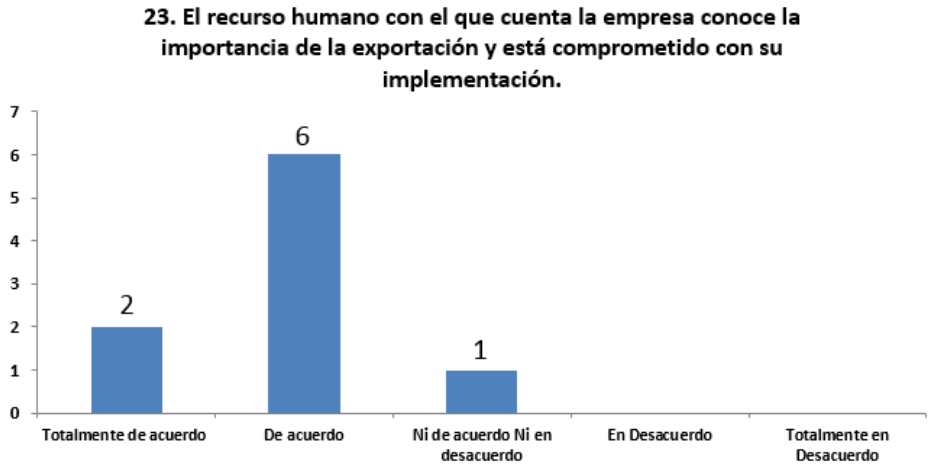


Figura Nº 19. Sección 3. Ítem 23: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

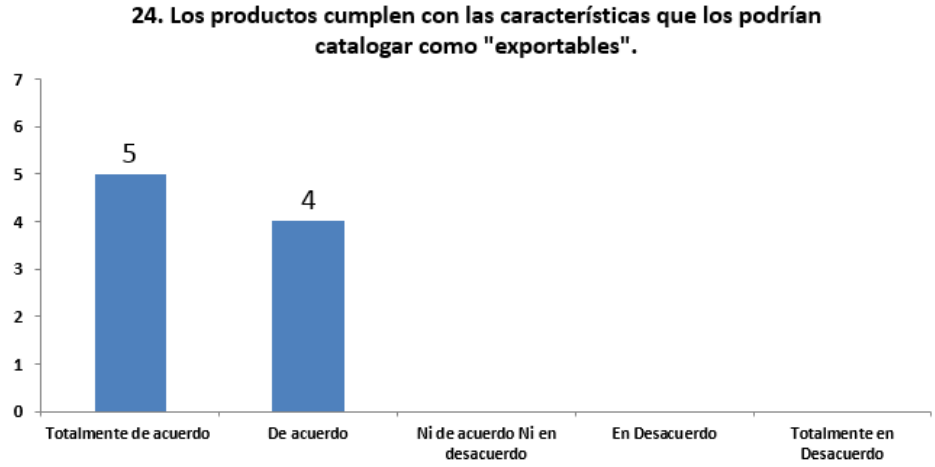


Figura Nº 20. Sección 3. Ítem 24: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

Ahora se describirán y analizarán algunas respuestas obtenidas sobre la base del planteamiento de afirmaciones relacionadas directamente con Chile como mercado destino de las mercancías de Hilandería Suramericana C.A. En primer lugar, se valora positivamente en un 55% el hecho de considerar a Chile como mercado objetivo al representar mayores oportunidades que amenazas para la exportación, como puede apreciarse en la figura N° 21, presentando un 44% de los encuestados una percepción neutral que podría asociarse a la falta de información sobre el tema. Es importante destacar que el aspecto puntual de Chile, sus aspectos positivos y negativos, será considerado más adelante como parte de este capítulo.

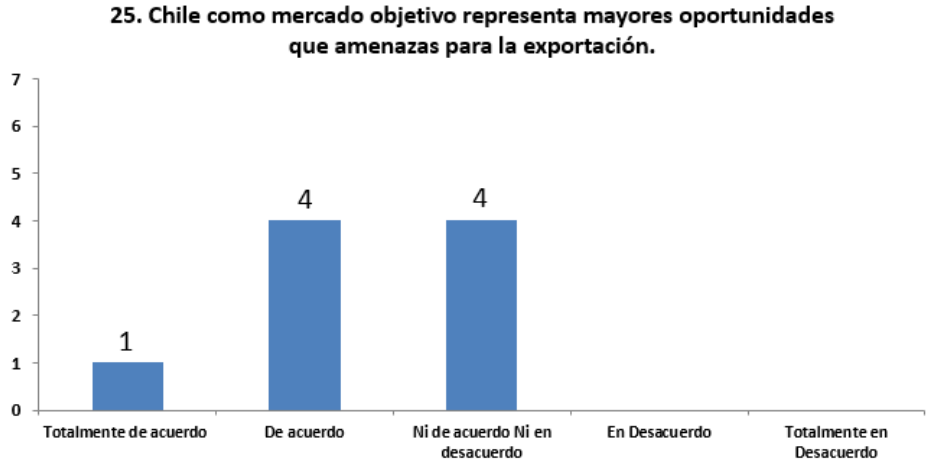


Figura Nº 21. Sección 3. Ítem 25: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

En este orden de ideas, también es necesario apreciar las opiniones del personal directivo respecto a aspectos fundamentales que tienen que ver con el modo de actuar de la empresa al momento de exportar sus productos a Chile: Formas de venta, comercialización o mercadeo, marco legal de ese país, tiempos de respuesta y competencia. En un principio se observa claridad en las opiniones al manifestar el 88% de los encuestados una opinión desfavorable en cuanto a utilizar la misma forma de venta de los productos que se emplea en el mercado venezolano en el mercado objetivo que es Chile, como se ilustra en la figura N° 22. Es decir, es necesario aplicar nuevas estrategias con base en estudios de investigación del mercado chileno que al ser distinto al venezolano presenta aspectos sociales, económicos y culturales que deben ser tomados en cuenta para ingresar y posicionarse en éste progresivamente. Se aprecia como una debilidad a tener en cuenta al momento de diseñar un plan de exportación el hecho de que, como se observa en las figuras 23 y 24, el 55% de los encuestados presenta una opinión neutral respecto al conocimiento tanto del marco legal vigente chileno como de la competencia que se enfrentará, el 33% tiene una opinión favorable y el 11%

desfavorable, lo cual debe apuntalarse para evitar inconvenientes durante una futura implementación de un proceso exportador.

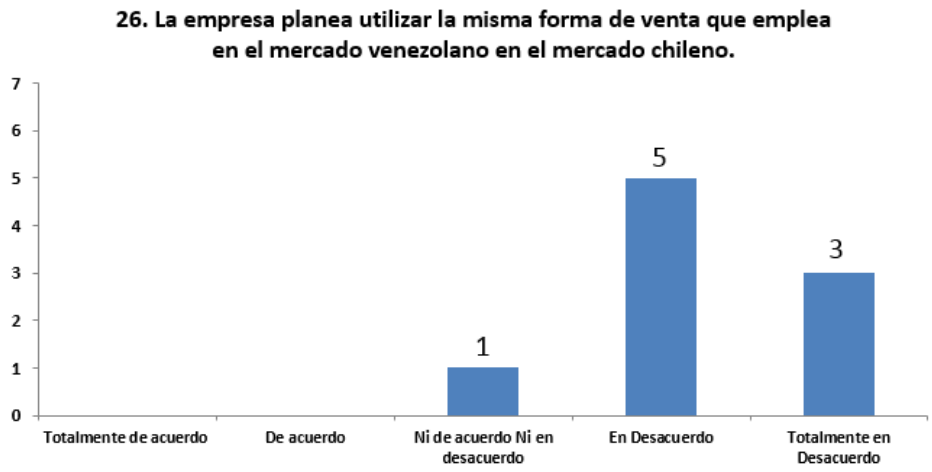


Figura Nº 22. Sección 3. Ítem 26: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

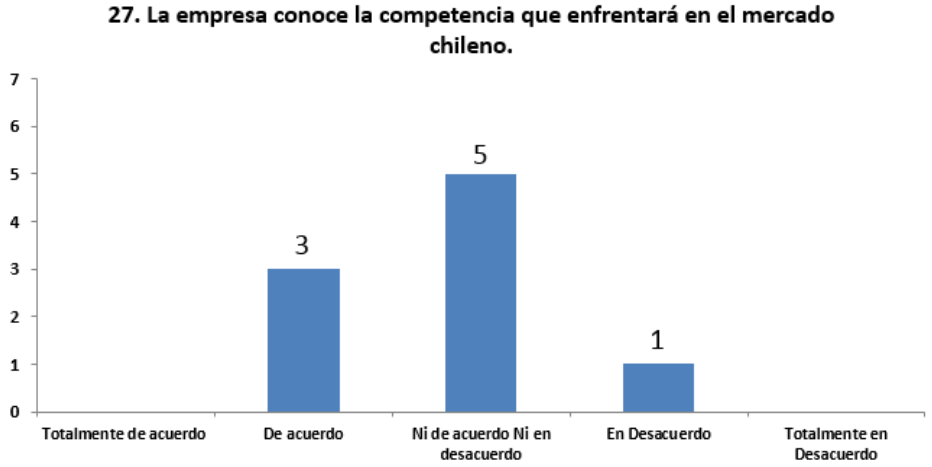


Figura Nº 23. Sección 3. Ítem 27: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

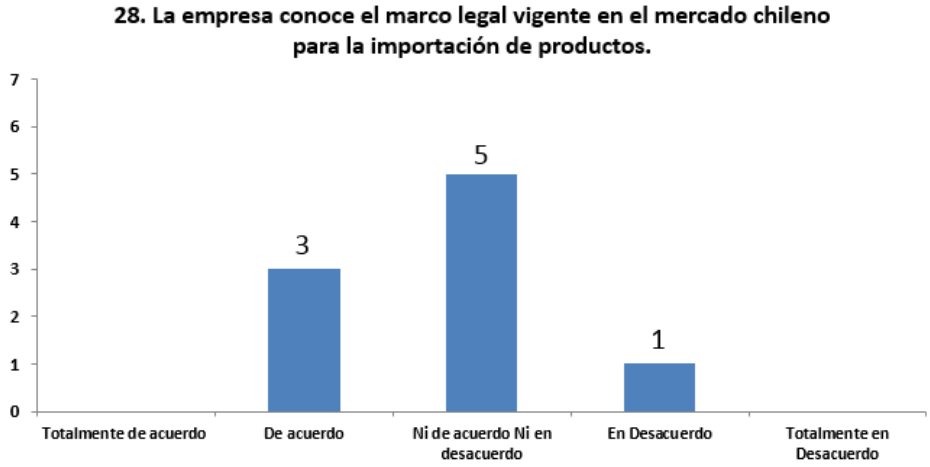


Figura Nº 24. Sección 3. Ítem 28: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

En el mismo orden de ideas, una unidad funcional cuya responsabilidad sea el manejo del comercio internacional de una organización debe conocer cómo se desarrollan las diferentes operaciones y sus tiempos de respuesta, por tal motivo se considera una fortaleza el hecho de que el 66% de los encuestados pertenecientes al personal directivo presentan una opinión positiva respecto a que la empresa está consciente de los tiempos de respuesta que amerita la implementación de un proceso exportador, de acuerdo a lo apreciado en la figura N° 25. Se cataloga como un punto débil el hecho de que Hilandería Suramericana C.A. no haya emprendido algún tipo de estudio de mercado para valorar el impacto de sus productos en el mercado chileno, ya que el 55% de los encuestados presentan una opinión desfavorable ante la afirmación planteada y 33% neutral, como se observa en la figura N° 26. También se torna clara la posición del personal directivo en cuanto a que consideran que no se deben implementar en Chile los métodos de promoción de los productos aplicados en Venezuela por las diferencias anteriormente descritas, esto de

acuerdo al 88% de las respuestas desfavorables que se aprecian en la figura N° 27.

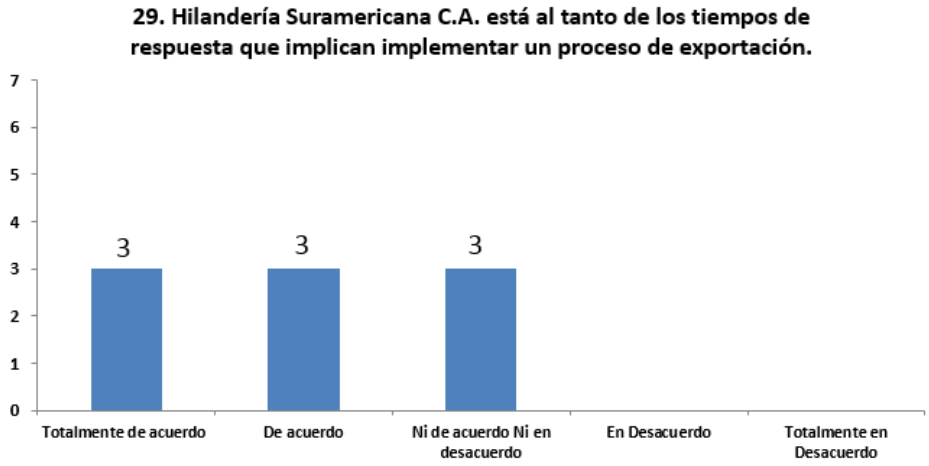


Figura Nº 25. Sección 3. Ítem 29: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

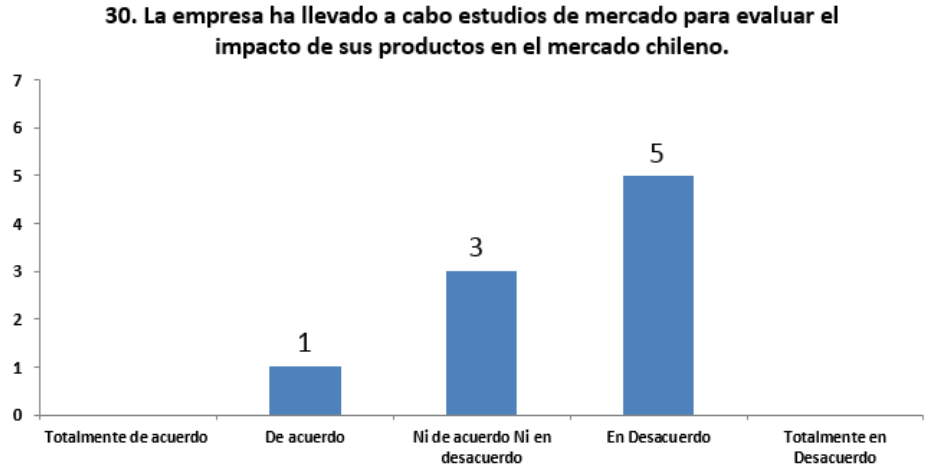


Figura Nº 26. Sección 3. Ítem 30: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

Figura Nº 27. Sección 3. Ítem 31: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

Venezuela es conocido mundialmente por ser un país casi netamente petrolero desde el punto de vista de la producción de bienes o servicios y al no destacarse por su producción de rubros textiles puede que la denominada "marca país" influya en la promoción y venta de los mismos. Ante la afirmación de que esa característica "Hecho en Venezuela" hará que los productos en cuestión puedan venderse más fácil en el mercado chileno, el 77% de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 22% de acuerdo, como se ilustra en la figura N° 28, lo que permite inferir que el precio y la calidad de los productos juegan un papel mucho más preponderante que la marca país en este caso particular y deben ser potenciados para garantizar un mayor nivel de ventas y éxito en la ejecución del plan. Esta última aseveración se reafirma con las respuestas obtenidas en el siguiente ítem, en el que el 66% de las personas consideraron que las ventajas competitivas que se han establecido hasta el momento pueden caracterizarse como tales en el mercado chileno, permitiendo el ingreso, consolidación e incremento de la competitividad de la empresa en ese país.

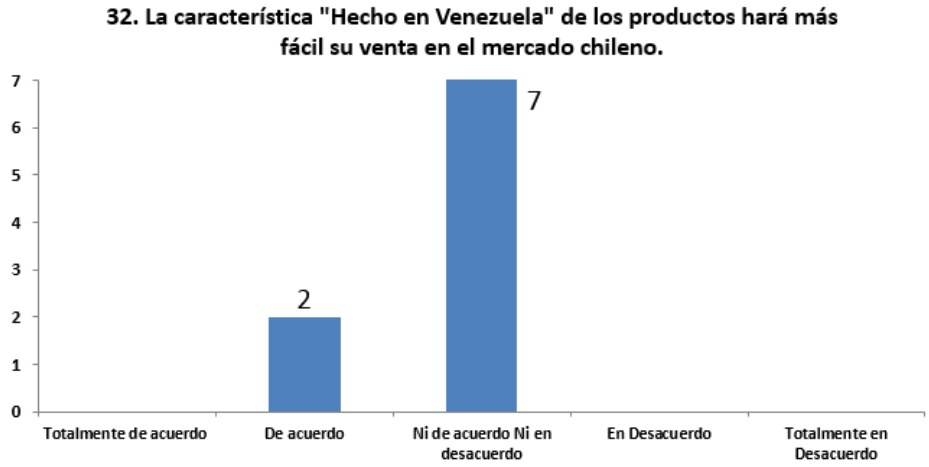


Figura Nº 28. Sección 3. Ítem 32: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

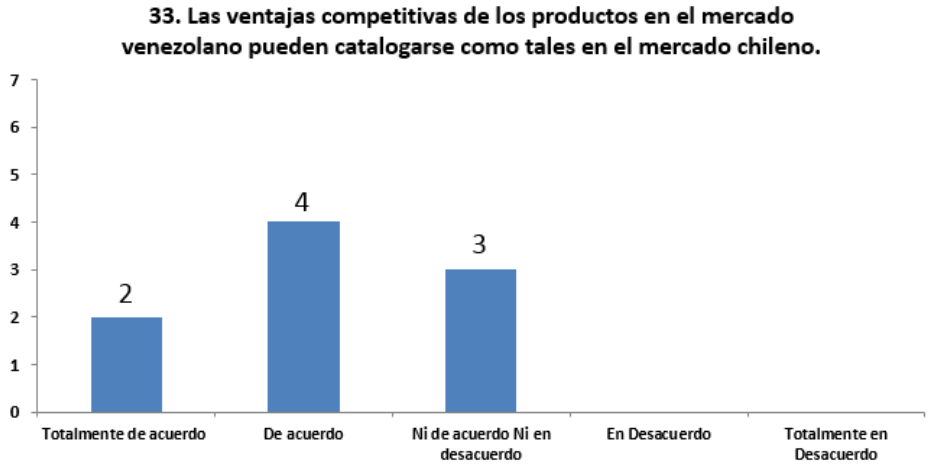


Figura Nº 29. Sección 3. Ítem 33: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

Para culminar con dicho cuestionario, la totalidad de los encuestados afirmaron estar totalmente de acuerdo en que la empresa cuenta con una unidad funcional encargada del comercio internacional, tal como se observa

en la figura N° 30. Efectivamente, realizando la consulta correspondiente al organigrama al que se tuvo acceso pero no se puede exponer en esta investigación por motivos de confidencialidad, se pudo apreciar que existe un Departamento de Comercio Internacional que se encuentra adscrito directamente a Presidencia, encargado del manejo de todas las operaciones relacionadas con la importación de materias primas e insumos y la exportación de mercancías, lo cual representa una fortaleza importante a tener en cuenta ya que será la unidad operativa principal al momento de la implementación de un plan de exportación de productos textiles hacia Chile.

Figura Nº 30. Sección 3. Ítem 33: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Aspectos que determinan la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana C.A."

Habiendo sondeado las opiniones del personal directivo sobre los aspectos relacionados con la capacidad exportadora de la empresa, se diseñó el segundo cuestionario denominado "Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana en cuanto al proceso de exportación de sus productos", compuesto por diez ítems de selección múltiple con escala Likert al igual que el primero, bajo la premisa de los siguientes indicadores:

Motivación, formación, valoración de la empresa, sus productos y sus proveedores. Si bien es un instrumento bastante sencillo, ya que va dirigido a trabajadores en los diferentes niveles funcionales, permitirá consolidar algunas fortalezas y debilidades contrastando las respuestas con las obtenidas por parte del personal directivo para a partir de ello establecer las conclusiones pertinentes. En primera instancia, el 47% de los 51 trabajadores que constituyen la muestra poblacional, consideran que poseen los conocimientos necesarios para implementar el proceso de exportación, aunque el 29% presenta una percepción neutral y un 24% desfavorable, como se observa en la figura N° 31, por lo que en su mayoría los trabajadores no consideran necesaria su formación en las áreas asociadas a un plan de esta naturaleza, pero al no ser rotunda la afirmación sería importante incluir el reforzamiento continuo de aptitudes asociadas a este proceso con el fin de consolidar los conocimientos ya adquiridos y que forman parte del quehacer rutinario de los empleados.

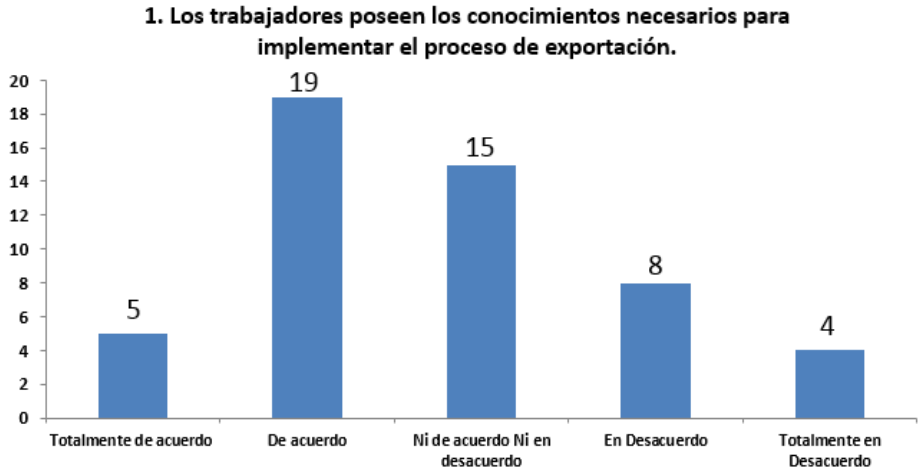


Figura Nº 31. Sección 1. Ítem 1: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana en cuanto al proceso de exportación de sus productos".

A través de los tres ítems siguientes se confirman algunas de las afirmaciones planteadas al personal directivo en el cuestionario anterior. De

acuerdo a la figura 32, el 66% de los trabajadores consideran que los productos son competitivos en cuanto a precio, calidad y marca en el mercado internacional, con lo que se consolida la idea de que el precio y calidad son las principales ventajas competitivas, junto con la tecnología empleada, que posee Hilandería Suramericana, siendo ésta última importante ya que el 71% de los encuestados considera, al igual que el personal directivo, que la empresa es capaz de adaptar las características de sus productos de acuerdo al mercado internacional escogido, tal como se observa en la figura N° 33. También, el 80% de los empleados consideran que los proveedores con los que cuenta la empresa son confiables en cuanto a calidad, tiempos de entrega y precios, lo cual representa una fortaleza importante al momento de querer ser competitivo en el entorno internacional.

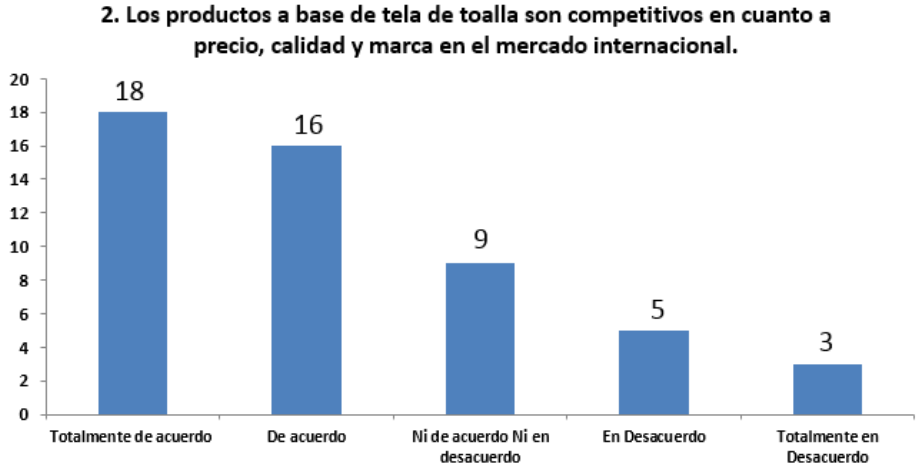


Figura Nº 32. Sección 1. Ítem 2: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana en cuanto al proceso de exportación de sus productos".

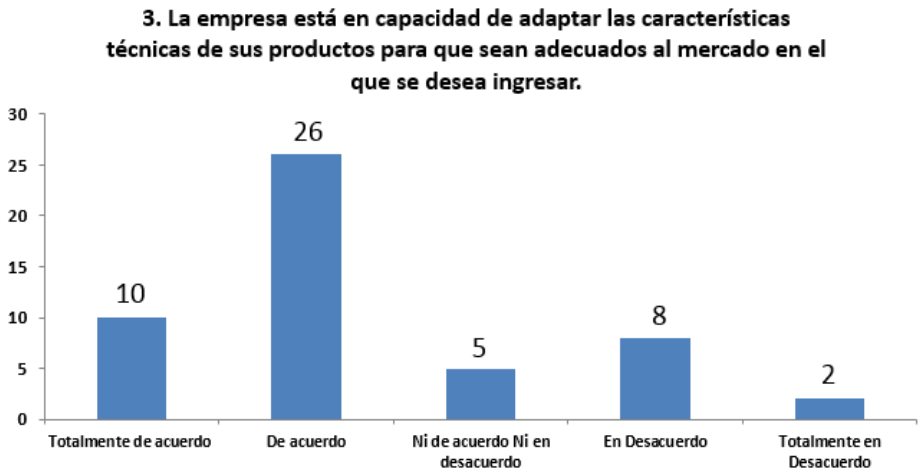


Figura Nº 33. Sección 1. Ítem 3: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana en cuanto al proceso de exportación de sus productos".

Figura Nº 34. Sección 1. Ítem 4: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana en cuanto al proceso de exportación de sus productos".

Existen opiniones encontradas cuando a los trabajadores se les plantea la posibilidad de participar mayormente en el mercado nacional en vez de acudir a un mercado extranjero. El 35 % de ellos no está de acuerdo ni en desacuerdo

con tal afirmación, mientras que el 33% tiene una opinión favorable y el 32% una opinión desfavorable, tal como se observa en la figura N° 35, por lo que deben plantearse estrategias claras desde el personal directivo que vayan dirigidas a fomentar la unidad de dirección como uno de los principios fundamentales de la gerencia, en el que se involucre a todos los trabajadores en la formulación y cumplimiento de los objetivos de la organización en cuanto a la propuesta e implementación de un plan exportador.

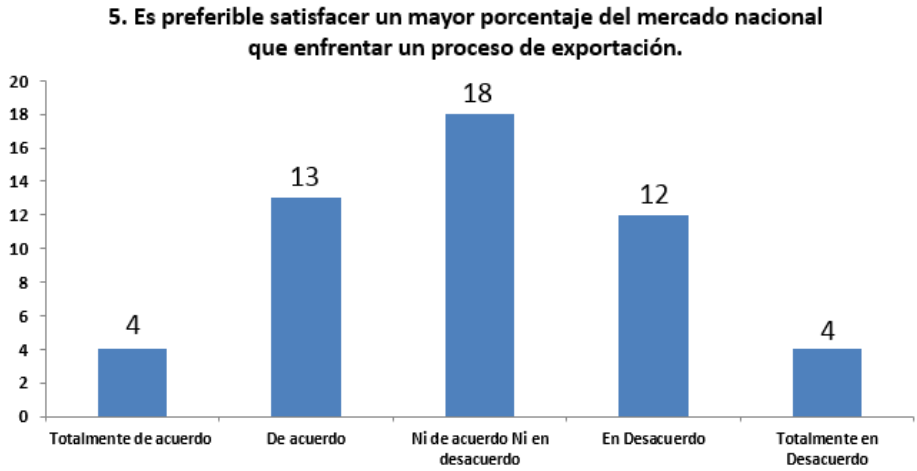


Figura N° 35. Sección 1. Ítem 5: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana en cuanto al proceso de exportación de sus productos".

La siguiente declaración planteada a los trabajadores tiene estrecha relación con la primera de este cuestionario y con la conclusión obtenida de ella. Se observa en la figura N° 36 que el 66% de los empleados considera favorable el hecho de que se requiere un proceso de capacitación para que enfrenten con éxito la exportación planteada, es decir, aunque afirman que tienen los conocimientos necesarios plantean estar de acuerdo con consolidarlos y enriquecerlos a través de la formación permanente en el área.

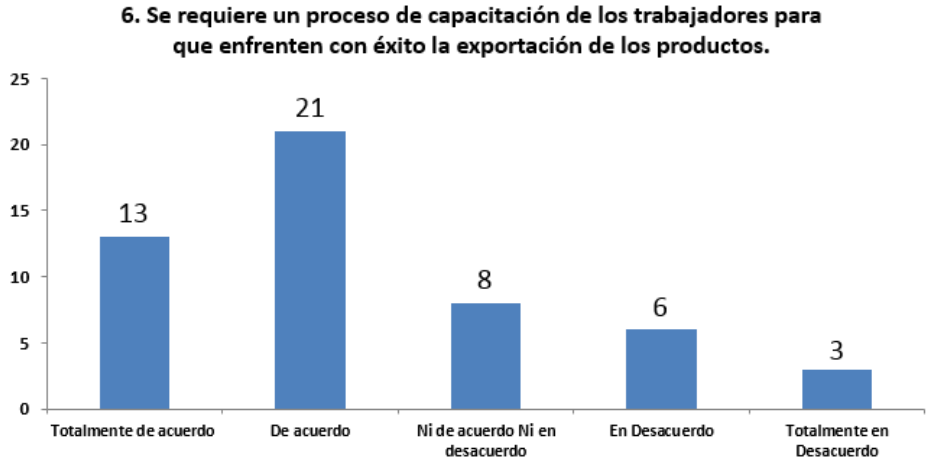


Figura Nº 36. Sección 1. Ítem 6: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana en cuanto al proceso de exportación de sus productos".

El 49% de los trabajadores, en función de la figura N° 37, considera que la estructura organizacional de la empresa permite implementar sin inconvenientes el proceso de exportación, lo cual permite inferir que todos ellos podrían estar al tanto de la existencia de un departamento o unidad funcional especializado en esa área, así no pertenezcan a ella. Por otro lado, uno de los aspectos más importantes de este cuestionario radica en identificar el nivel de compromiso y motivación del empleado con respecto a la empresa y al proceso de exportación planteado, para lo cual los resultados resultan bastante prometedores. De acuerdo a la figura N° 38, el 83% de los trabajadores dicen estar comprometidos y motivados con Hilandería Suramericana C.A. para el logro de los objetivos planteados, condición que si bien es necesaria pero no suficiente, representa una fortaleza importante para la implementación en un mediano plazo del proceso de exportación, más allá de las planteadas hasta el momento.

Figura Nº 37. Sección 1. Ítem7: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana en cuanto al proceso de exportación de sus productos".

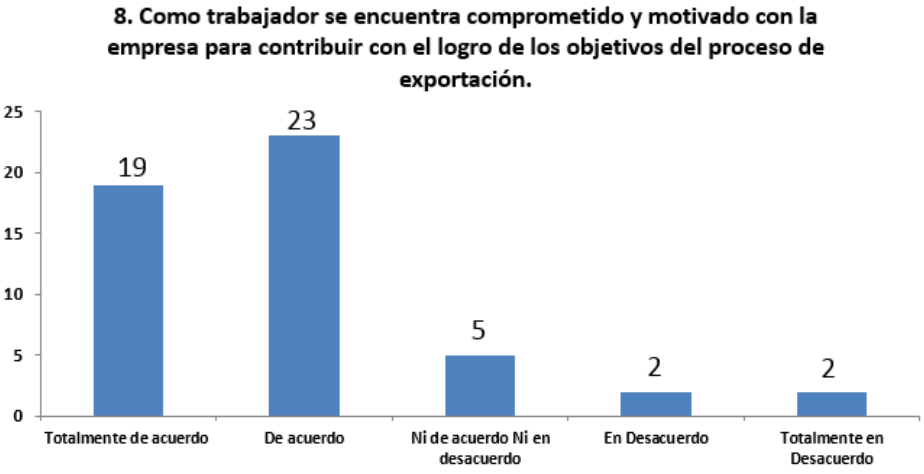


Figura Nº 38. Sección 1. Ítem 8: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana en cuanto al proceso de exportación de sus productos".

Finalmente, el 45% de las personas encuestadas consideran que Hilandería Suramericana C.A. utiliza y realiza mantenimiento debido a las instalaciones, mientras que el 29% tiene una opinión desfavorable al respecto.

Este punto, si bien no fue propuesto en el cuestionario aplicado al personal directivo, es de suma importancia ya que el mantenimiento de las instalaciones y sobre todo del equipo asociado a la producción, con aspectos tecnológicos considerables, incide directamente en la disponibilidad de los productos que se pretenden exportar y en los tiempos de respuesta asociados al proceso. Ahora bien, de acuerdo a la figura N° 39, el 53% de los empleados encuestados opinan que la empresa se encuentra en capacidad de implementar un proceso de exportación, dicha aseveración puede estar basada en que efectivamente ya se lleva a cabo uno similar hacia el país vecino, mientras que el 29% tiene una perspectiva negativa. Es decir, la mayoría de sus empleados están conscientes de que la organización en la que trabaja puede asumir un proceso de este tipo y más allá de eso están comprometidos y motivados con ello aunque pueden preferir abarcar un mayor porcentaje del mercado nacional antes de ello.

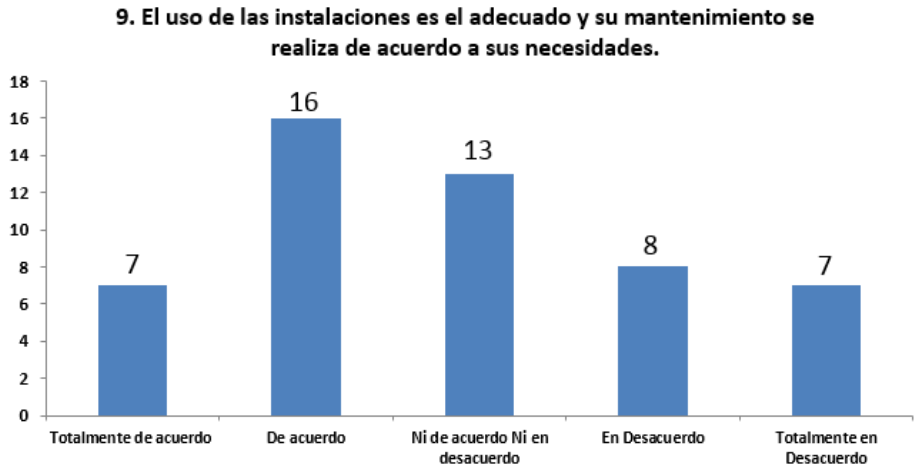


Figura Nº 39. Sección 1. Ítem 9: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana en cuanto al proceso de exportación de sus productos".

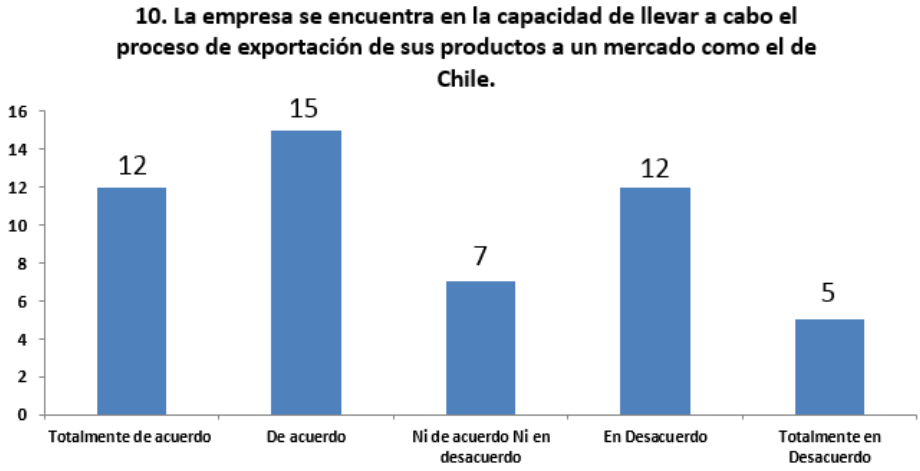


Figura Nº 40. Sección 1. Ítem 10: Factores de competitividad y mercadeo. Elaborado a partir del cuestionario "Percepción de los trabajadores de Hilandería Suramericana en cuanto al proceso de exportación de sus productos".

Con esto se cierra la identificación de fortalezas y debilidades de Hilandería Suramericana C.A. para afrontar el proceso de exportación de productos textiles, es decir se culmina el abordaje de la primera de las dimensiones planteadas, la de los factores internos. Ahora se continuará detallando la siguiente dimensión correspondiente a los factores externos que implica una identificación de las oportunidades y amenazas del entorno venezolano para la exportación y Chile como mercado objetivo, todo ello a través de una revisión documental sistematizada que permita el logro de esta meta parcial.

Chile como Mercado Objetivo

Hill[49] plantea que los negocios internacionales tienden a ser mucho más complicados que los nacionales debido esencialmente a que los países tienen múltiples diferencias, varían sus sistemas políticos, económicos legales, culturales, teniendo profundas consecuencias en la manera como se desarrollan dichos negocios internacionales desde todo punto de vista. Por tal motivo, en primera instancia se describirá Chile desde la perspectiva política,

[49] Hill, C. (2011). Negocios internacionales. Competencia en el mercado global. México. Mc Graw Hill.

económica, jurídica y cultural, que definirán su atractivo o ambiente propicio o no para llevar a cabo inversiones u operaciones relacionadas con los negocios internacionales.

La República de Chile como es conocido es un país situado en el extremo sudoeste de América del Sur, limitando al norte con Perú, al noroeste con Bolivia, al este con Argentina y al Oeste con el Océano Pacífico. Contando con 18 millones de habitantes aproximadamente posee los índices de calidad de vida, crecimiento económico y desarrollo humano entre los más altos de la región. Su capital es Santiago y sus principales ciudades son Antofagasta, Temuco, Valparaíso, Concepción, La Serena, Rancagua, Talca, Iquique y Puerto Montt.

Chile es considerado como un modelo de transparencia económica en América Latina y a diferencia de los demás países del hemisferio su economía ha conseguido mantenerse estable durante los últimos años. Luego de años de crecimiento sostenido, aproximadamente un 5% en promedio entre el 2010 y el 2014, este país viene sufriendo desde 2015 una ralentización económica producida por la caída de los precios del cobre, su principal fuente de ingresos, disminuyendo su crecimiento a un 1,7% en 2016 y de 1,4% en 2017. A pesar de la desaceleración económica, la tasa de desempleo se redujo ligeramente en 2016 aunque la pobreza sigue afectando al 15% de la población aproximadamente y las desigualdades son muy importantes. Chile desde el punto de vista económico en términos generales tiene dos retos a largo plazo, reducir las desigualdades salariales y la dependencia del país a las exportaciones de cobre, para ello han invertido notablemente en energías renovables, esperando que para 2020 puedan producir éstas el 20% de la energía utilizada en el país.[50]

[50] Banco Santander (2018). Chile, política y economía. [documento en línea] Disponible en: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia.

La economía chilena se encuentra dominada por dos sectores principales, el industrial y el de servicios, los cuales aportan más del 96% del Producto Interno Bruto (PIB), siendo los principales sectores de actividad los de la producción minera (cobre, carbón y nitrato), los productos manufacturados (procesamiento agroalimentario, productos químicos, madera) y la agricultura (pesca, viticultura, frutas), destacando que entre estos no se aprecia el sector textil como uno de los más desarrollados. El sector agrícola aporta casi el 4% del PIB, el sector industrial un tercio y el sector servicios un 63% aproximadamente, debido a esto, el 9% de la población trabaja en el sector agrícola, el 24% en la industria y el 67% en los servicios. Representando la producción de cobre un 50% de las exportaciones del país, su principal objetivo es superar su tradicional dependencia a ello, producir alimentos para ser autosuficientes y aumentar la productividad para desarrollar plenamente la economía. Desde el punto de vista político, la forma de gobierno es una república basada en una democracia parlamentaria, siendo el presidente el jefe del estado y de gobierno como parte del poder ejecutivo, así como un poder legislativo bicameral llamado Congreso Nacional con el Senado como cámara alta y la Cámara de Diputados la cámara baja. En los últimos años han contado con gobiernos de centro izquierda y centro derecha con períodos alternativos pero con una estabilidad política que resulta una fortaleza envidiable para muchos países del continente.[51]

En lo que se refiere a su comercio exterior, Chile respeta los términos del libre comercio y en ese sentido ha firmado tratados con importantes economías como Estados Unidos, China, Unión Europea y Corea del Sur. Sus ventajas comparativas desde el punto de vista económico (renta minera, agricultura) le abren espacios en los grandes mercados de Norteamérica, Europa y Asia Pacífico, siendo sus tres principales clientes China, Japón y

[51] Banco Santander (2018). Chile, política y economía. [documento en línea] Disponible en: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia.

Estados Unidos. Los principales proveedores de Chile son Estados Unidos, China y Brasil sobre todo en rubros como carburantes, petróleo, maquinaria, vehículos, equipos de electricidad y electrónica.[52]

Uno de los aspectos importantes a tomar en cuenta es el perfil del consumidor chileno ya que el mercado en expansión y el crecimiento económico han ocasionado a su vez una explosión de la demanda de los consumidores de ese país. Durante los últimos años, la mejora de las condiciones de vida ha traído como consecuencia un rápido aumento del gasto en diferentes rubros, sostenido por un alza progresiva de los sueldos reales y un aumento moderado del crédito. Si bien el precio es un factor siempre importante en las decisiones de compra por parte del consumidor chileno, también se toma en cuenta la calidad, durabilidad, tecnología, servicio al cliente y la disponibilidad del servicio. Estudios de mercado también sugieren que los factores medioambientales son cada vez más importantes al momento de escoger un producto, siendo la sociedad chilena la más respetuosa del medio ambiente en América Latina. El consumidor chileno en los últimos años no se interesa en las necesidades de base, comprando muchos artículos de tipo electrónico, bienes y servicios digitales, equipamientos de vivienda, que se han vuelto parte de la vida cotidiana de la mayoría de la población. El alza del poder adquisitivo ha permitido a los consumidores invertir más en salud y educación, siendo otro de los elementos a tomar en cuenta que el crecimiento demográfico del país ha disminuido, siendo la edad promedio para el año 2014 de 33 años y la población mayor tiene tendencia al crecimiento durante los siguientes diez años.[53]

[52] Banco Santander (2018). Chile, cifras de comercio exterior. [documento en línea] Disponible en: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/cifras-comercio-exterior

[53] Banco Santander (2018). Chile, llegar al consumidor. [documento en línea] Disponible en: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/llegar-al-consumidor

En lo que respecta a la distribución de los productos, la industria del comercio al detal o al por menor es la más desarrollada de América Latina, teniendo un 37% de las ventas realizadas en establecimientos tradicionales por un monto de 28 mil millones de dólares al año en 2014. El sector de la distribución se adaptó a la tendencia de un Chile cada vez más urbanizado, no solamente a nivel de la Región Metropolitana de Santiago sino también a las ciudades del interior, por lo cual ha adoptado un modelo cómodo con cadenas de tiendas al paso o pequeños supermercados que sean de fácil acceso para los consumidores en barrios residenciales. El sector de la distribución se encuentra muy concentrado, un pequeño número de actores se reparte la mayoría de las ventas, siendo los cinco grupos principales Falabella, Cencosud, D&S/Wal-mart Chile, Ripley y la Polar. Se encuentra dominado entonces por supermercados, que representan el 65% del mercado, estando el resto repartido entre los mayoristas, tiendas de abarrotes y las tiendas tradicionales, aproximadamente el 12% cada uno. Los principales grupos de supermercados son Wal-Mart (Líder Express, Híper Líder, Ekono, A Cuenta) con 44% de la participación en el mercado, Cencosud (Jumbo, Santa Isabel) con 33%, SMU Group (Unimarc) con 16% y Tottus (propiedad de Falabella) con 7%. A partir de 2016, Cencosud se concentró en los consumidores de ingresos elevados, mientras que Wal-Mart se centró en el desarrollo de tiendas de descuento. Este último ha tenido un fuerte crecimiento, porque los almacenes tradicionales de abarrotes han tenido dificultades para competir contra los minoristas modernos a nivel de precio y oferta de productos. Estos grandes supermercados tienden a concentrarse en las grandes ciudades de Chile, pero se espera que sigan expandiéndose en las ciudades menos pobladas.[54]

[54] Banco Santander (2018). Chile, distribuir un producto. [documento en línea] Disponible en: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/distribuir-un-producto

De acuerdo al informe Doing Business 2017 del Banco Mundial[55], Chile se encuentra posicionado en el puesto 57 como país donde resulta más simple y económico iniciar un negocio, ya que estos se realizan en un entorno transparente, bien regulado y estable políticamente. A través de su política de apertura económica, Chile se ha convertido como el país con más acuerdos comerciales suscritos a nivel mundial, lo cual es indicativo de la importancia del comercio internacional en su desarrollo.

Resulta interesante ahora relacionar ese entorno económico y comportamiento del consumidor con la realidad de la industria textil chilena. Este sector particularmente se encuentra en declive, por lo que las importaciones satisfacen la demanda del país, siendo dominadas por China, fundamentándose en productos de baja calidad y poco diseño. Aunque las importaciones sean lideradas por el país asiático, cabe señalar que parte de éstas se deben a que gran cantidad de empresas presentes en el país diseñan sus productos y los mandan a fabricar a China con materia prima de buena calidad que también es enviada a dicha nación. Patricia Coñomán, Directora de la Confederación de Trabajadores Textiles de Chile, citada por Rubio[56], indica que la característica que define principalmente a la producción nacional de textiles es una caída constante desde la década de los 80. Dicho descenso tiene sus causas en las políticas liberales y de apertura internacional durante y después de la dictadura, en los tratados de libre comercio, que obligaron a competir a los productores chilenos con importaciones sin aranceles.

De igual forma, Amaleo Flores, Presidente del Instituto Textil de la Confección en Chile, citado por la misma autora, señala que en la actualidad existe una reconversión de la fabricación neta nacional a importación desde países asiáticos, que representa el 70% del total comercializado, donde la

[55] Banco Mundial (2017) Índice Doing Business 2017. [documento en línea] Disponible en: http://www.bancomundial.org/es/country/chile/brief/doing-business-chile

[56] Rubio, E. (2013) El mercado de la confección textil y el calzado en Chile. Madrid. ICEX España.

producción nacional solamente represente el 10% de las necesidades nacionales en ese rubro. Es trascendental esta información cuando se hace el contraste con el año 1965 cuando la industria textil representaba un 17,9% de la actividad industrial en su totalidad, satisfaciendo al 97% de las necesidades de la población chilena. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística de ese país, el sector emplea a poco más de cien mil personas, habiendo en total más de 7,5 millones de asalariados. La producción para el año 2011 disminuyó 6,9% respecto al 2010 y en el 2012 cayó 6,8% en función del 2011, lo cual indica que la situación descrita prevalece en la última década.

Chile es entonces un importador neto de productos textiles, proviniendo de allí más del 70% del total de ventas de dichos productos. Esta es una de las razones principales por las cuales cuentan con una industria textil débil, con tecnología poco desarrollada y tratados comerciales con países asiáticos en los que los costos de los factores de producción son menores y de los que se pueden conseguir los productos con arancel cero. China se ha mantenido durante los últimos años como el principal proveedor de productos de origen textil, exportando más de mil millones de dólares y agrupando un 42,63% del volumen importado para el año 2012, seguido por Perú, Vietnam y Estados Unidos.[57]

Las principales empresas importadoras de productos textiles en Chile de los últimos años, confirmando la información detallada en la descripción del sector de distribución, son las siguientes:

- Falabella: Con el 14,87% de la cuota de mercado para el sector en 2012.
- Cencosud (Paris): Con el 14,42% de la cuota de mercado de 2012.
- La Polar: Con una cuota de mercado de 13,01% para 2012.

[57] Rubio, E. (2013) El mercado de la confección textil y el calzado en Chile. Madrid. ICEX España.

- Comercial Eccsa (Ripley): Con un 9,68% de la cuota de mercado para 2012.

Esta información permite observar que estas cuatro empresas por departamentos concentran cerca del 60% del volumen de las importaciones de productos textiles, lo cual indica que es un mercado concentrado en muy pocos actores, siendo China el principal origen de las mismas. La partida arancelaria para productos textiles más importada en Chile en 2012 fue la 6110 correspondiente a suéteres, jerseys, etc. El valor de las importaciones de este producto fue de 123.951.450 dólares, es decir, el 8,9% del total importado. La principal empresa importadora de este producto fue La Polar. A esta partida le sigue la 6109 correspondiente a camiseta. En 2012, se importó esta partida por valor de 85.162.888 dólares (6,12%). En tercer lugar está la 6204 correspondiente a trajes de hombre y en cuarto lugar la 6205 correspondiente a camisas.[58]

A través del estudio de mercado realizado por Rubio [59] en el año 2013, se aprecia un análisis cuantitativo en el que detalla las condiciones de acceso al mercado chileno así como las posibles barreras. La autora indica que la importación de bienes en Chile se rige por la Ley Orgánica del Servicio Nacional de Aduanas, Decreto con Fuerza de Ley N°329 del año 1979. El Servicio Nacional de Aduanas de Chile lleva a cabo un papel fundamental en lo que se refiere al comercio exterior, especialmente en lo que se refiere a la importación y exportación, fiscalización de operaciones y recaudación de los derechos arancelarios e impuestos. Adicionalmente, el producto debe cumplir con la normativa vigente de acuerdo a la institución fiscalizadora correspondiente.

[58] Rubio, E. (2013) El mercado de la confección textil y el calzado en Chile. Madrid. ICEX España.
[59] Rubio, E. (2013) El mercado de la confección textil y el calzado en Chile. Madrid. ICEX España.

Las importaciones se llevan a cabo presentando la documentación respectiva ante el Servicio Nacional de Aduanas por medio de un Agente de Aduana, el cual es un profesional auxiliar de la función pública aduanera cuya licencia le permite prestar servicios a terceros ante la aduana para gestionar el despacho de las mercancías. Éste se hace cargo únicamente de la parte de legislación aduanera en Chile aunque puede servir de asesor durante todo el proceso, por tal motivo el importador deberá entregar todos los documentos que se requieren para confeccionar la Declaración de Ingreso.

En lo que se refiere a las barreras al comercio, detalla los siguientes:

> "1. Barreras impositivas: Por regla general, las importaciones están afectas al pago de los siguientes impuestos:
>
> a. Arancel general o derecho ad valorem sobre el valor CIF: incluye el coste de la mercancía + prima de seguro + valor del flete. Desde 2003 se encuentra vigente el Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea y Chile en virtud del cual el arancel aplicable para las partidas arancelarias analizadas es del 0%.
>
> b. Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA): 19% aplicado sobre el valor CIF + derecho ad valorem.
>
> 2. Barreras no impositivas:
>
> a. Los productos empaquetados deben estar marcados de forma que muestren la calidad, pureza, ingredientes o mezclas, al igual que el peso neto o medida de los contenidos. Los productos que no cumplan con estas medidas podrán ser importados o no, pero en caso de que se autorice su ingreso al país, no podrán ser comercializados hasta que cumplan con los cambios exigidos.
>
> b. Los pallets que ingresen con mercancías en el país, se exige un tratamiento y sello ("timbrado") que certifique que la madera está fumigada. En el momento de ingresar al país el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) fiscalizará el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de

> coníferas y no coníferas, cuando la carga ingrese al país paletizada y todos aquellos elementos de madera que sean utilizados como “cuñas” para realizar una buena estiba.” [60]

Existen a su vez una serie de normas técnicas desarrolladas y emanadas por el Instituto Nacional de Normalización. En el caso de los productos textiles, no requieren certificación previa pero sí debe cumplir determinados requisitos para su comercialización, particularmente el Reglamento de Rotulación y Símbolos para el Cuidado de los Textiles; Rotulación de Tejidos y Rotulación del Vestuario.

La norma NCH 1210 establece la información que deben contener las etiquetas de las prendas de vestir que se comercialicen en el mercado interno chileno, cualquiera que sea su origen o procedencia, así como las características de las mismas y el lugar de la prenda donde tienen que estar para que sean fácilmente visibles por el usuario. Las etiquetas deben ser de un material compatible con el tejido sobre el que se adhiere, y su contenido debe figurar en castellano de forma legible. Los datos que deben aparecer en la etiqueta son los siguientes:

- Razón Social del fabricante, importador o marca registrada si la hubiere.
- País de fabricación.
- Nombre y porcentaje de las fibras que componen el tejido principal según norma NCH 1441.
- Código de talla.
- Información sobre características derivadas de procesos especiales de acabado

[60] Rubio, E. (2013) El mercado de la confección textil y el calzado en Chile. Madrid. ICEX España.

- Símbolos para el cuidado de la prenda que, según norma NCH 1209, deben ser cuatro, que representan las operaciones de lavado, clorado, planchado y lavado en seco.[61]

También existen una serie de documentos obligatorios para toda importación comercial. En el caso de que no se requiera un Agente de Aduanas para la importación, es decir cuando la mercancía no supere los 1000 dólares valor FOB, el importador debe presentar los siguientes documentos:

> "1. Declaración de Ingreso. Este documento comprende todas las operaciones relacionadas con el ingreso de mercancías extranjeras y nacionales a Chile y refunde en un único formulario los diferentes destinos aduaneros: Importación, admisión temporal, almacén particular, reingreso, etc.
> El formulario incluye también el giro o comprobante de pago, en el que se hacen constar todos los derechos aduaneros e impuestos a pagar (derecho ad valorem, IVA, impuestos indirectos). La declaración de ingreso puede ser presentada ante el Servicio Nacional de
> Aduanas vía Internet.
> 2. Conocimiento de embarque. Este documento tiene como finalidad acreditar la recepción de las mercancías objeto del contrato de transporte. Además, es prueba del contrato, acuse de recibo de la mercancía, declaración para el despacho aduanero y título de crédito, ya que el tenedor legítimo de un conocimiento de embarque tiene derecho a que se le entregue la mercancía cubierta por dicho documento. El conocimiento de embarque o "bill of lading" se utiliza en el transporte marítimo. En los restantes modos de transporte se utilizan la carta de porte (transporte terrestre) y la guía aérea o "airway bill" (transporte aéreo).
> 3. Factura comercial original que acredite el importe de la mercancía objeto de la compraventa.
> 4. Poder notarial del importador a un tercero para que realice el despacho, en caso de que no intervenga un agente de aduanas."[62]

[61] Rubio, E. (2013) El mercado de la confección textil y el calzado en Chile. Madrid. ICEX España.
[62] Rubio, E. (2013) El mercado de la confección textil y el calzado en Chile. Madrid. ICEX España.

En el caso de que sí sea necesaria la intervención de un Agente de Aduanas, es decir cuando el valor FOB de la mercancía es superior a 1000 dólares, se debe aportar los siguientes documentos:

> "1. Declaración de Ingreso.
> 2. Declaración jurada del importador sobre el precio de las mercancías con objeto de evitar fraudes, justificar medidas "antidumping" en su caso, etc.
> 3. Conocimiento de embarque.
> 4. Factura comercial original que acredite el importe de la mercancía objeto de la compraventa.
> 5. Endoso del original del conocimiento de embarque a favor del mandatario (agente de aduanas) para la realización del despacho de la mercancía."[63]

Adicionalmente, en ciertas operaciones de importación se deben aportar los siguientes documentos:

- "Packing List" cuando proceda, siendo obligatorio en todo caso para mercancías agrupadas en contenedores.
- Certificado de Origen, en caso de que la importación se acoja a alguna preferencia o rebaja arancelaria en virtud de un acuerdo comercial.
- Certificado de Seguros, cuando el valor de las primas no se encuentre consignado en la factura comercial.
- Nota de Gastos, cuando no estén incluidos en la factura comercial.

Si bien existen un conjunto de barreras al comercio, Chile ofrece grandes oportunidades para la exportación desde el resto del mundo, sobre todo en el sector textil que es el objeto de estudio de esta investigación. Una proporción bastante alta de los productos de este ramo son importados desde Asia, pero la tendencia es a que lo que se compra por parte del consumidor debe ser de

[63] Rubio, E. (2013) El mercado de la confección textil y el calzado en Chile. Madrid. ICEX España.

mayor calidad. Adicionalmente, en consonancia con el crecimiento de la clase media chilena, se espera que la demanda de productos textiles provenientes de países con material de mayor calidad y un precio más alto, vaya aumentando. Producto del auge económico, se espera también que el consumo en los centros comerciales sea elevado, al igual que en las tiendas por departamento, que como se describió anteriormente abarca la mayor parte de la cadena de distribución de los productos. El número de proyectos para la construcción de nuevos y más grandes centros comerciales sigue creciendo y la demanda de marcas internacionales para participar en ellos también aumenta. En el sector textil de ese país existen varios nichos de mercado bien identificados como ropa de caballero, uniformes, ropa íntima femenina, lencería y medias. Particularmente, el nicho de medias, calcetines, ropa íntima femenina y lencería es uno de los más activos, en el que aquellos que lo lideran que anteriormente eran productores textiles en su mayoría, han optado por agresivos planes de crecimiento apuntando incluso al mercado exterior e inclusive las grandes tiendas por departamentos han adquirido marcas propias para apalancar sus operaciones. En este nicho existen oportunidades importantes para las empresas que elaboren encajes, bordados, cintas, cierres, que se utilizan en la prenda final. También existe un nicho importante, debido a la geografía del país, asociado al deporte de aventura y acúatico, sirviendo de oportunidad para empresas que confeccionen vestimenta asociada y accesorios como productos con tela de toalla.[64]

Finalmente, uno de los puntos abordados en el cuestionario aplicado al personal directivo de Hilandería Suramericana C.A. se refería a las ferias internacionales. De manera particular en Chile no existen ferias especializadas en el sector textil, siendo las más pertinentes la Feria ED, dedicada a la decoración y la moda y Expo Bebé, especializada en ropa de bebé. Normalmente son ferias pequeñas, entre 150 y 200 expositores, se llevan a

[64] Rubio, E. (2013) El mercado de la confección textil y el calzado en Chile. Madrid. ICEX España.

cabo al aire libre y suelen incorporar productos relacionados con el tema central lo cual resulta llamativo para muchas empresas que aspiren darse a conocer dentro del mercado chileno en sus diferentes estratos.

Entorno Económico Venezolano

Habiendo descrito la situación actual de Chile desde diversos puntos de vista, que como se pudo observar representa más oportunidades que amenazas para tomar una decisión asociada a exportar mercancías a dicho país, el caso de Venezuela presenta características sumamente distintas. En esta parte del capítulo se abordará lo correspondiente al entorno económico venezolano para identificar las oportunidades y amenazas que de allí puedan surgir, aclarando que en el capítulo II se describirán una serie de aspectos importantes asociados a los mecanismos y procedimientos que deben llevarse a cabo para exportar mercancías hacia otras partes del mundo.

De acuerdo al Centro de Estudios Latinoamericanos[65] a través de un informe publicado en el mes de enero del año 2018, se explican una serie de escenarios que deben tomarse en cuenta al momento de considerar un plan de exportación desde Venezuela. En primer lugar, describe que el sector productivo venezolano se encuentra actualmente al borde del colapso debido a la suspensión de la entrega de divisas a través de los mecanismos oficiales a inicio de año pero que se reanudó de manera insuficiente a partir del mes de marzo, lo cual ha traído como consecuencia un impacto adverso en la industria dada la falta de insumos y de materia prima que normalmente se adquiere en el exterior, obligando a las empresas a acudir al denominado mercado paralelo de divisas donde la cotización ha aumentado en un 1200% en el último cuatrimestre. La constante tensión en el clima político aunado a la falta de decisiones asociadas a modificar la política económica ha ocasionado que

[65] Centro de Estudios Latinoamericanos (2018). Tendencias Latinoamericanas. Caracas. Cessla.

oficialmente desde noviembre del año 2017 Venezuela enfrente un proceso hiperinflacionario, acelerado por la emisión de dinero por parte del Banco Central de Venezuela para financiar el déficit fiscal imperante, así como los sucesivos incrementos salariales siguen ocasionando el cierre de empresas y la tendencia inflacionaria permanente. Se estima que para el año 2018 la inflación sobrepase el 4000%, lo cual impactaría notablemente el nivel de vida de los venezolanos, las tasas de empleo y el desempeño de empresas de producción, reflejado esto último en un decrecimiento importante del producto interno bruto venezolano. Todo este entorno venezolano claramente representa una amenaza fundamental para la propuesta y futura implementación de un plan exportador ya que debilita el atractivo país producto de la falta de confianza asociada al clima hostil en todos los ámbitos, por lo que debe ser tomado en cuenta para lograr con éxito los objetivos planteados en la investigación.

CAPÍTULO II

MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO DE EXPORTACIÓN

Una vez llevado a cabo el análisis interno y externo de la industria textil regional, representada en este estudio por Hilandería Suramericana, la cual arrojó aspectos interesantes asociados con las fortalezas y debilidades que a su vez determinan la capacidad de exportación de la organización, resulta ahora necesario describir los métodos y procedimientos que deben cumplirse para cumplir a cabalidad con el proceso de exportación. Para ello es necesario llevar a cabo una revisión documental exhaustiva bajo tres dimensiones principales: legal, cambiaria y logística, que son los aspectos que determinan en mayor medida el éxito de las operaciones de internacionalización bajo la modalidad planteada.

Antes de estudiar en detalle cada una de las dimensiones es importante reiterar la importancia de los aspectos tratados en el capítulo anterior para poder establecer un panorama mucho más claro a la hora de exportar. Es decir, llevar a cabo el estudio de oportunidades asociados al análisis de los productos, el entorno competitivo (proveedores, clientes, competidores), planificación de la producción y de los recursos con los que se cuenta (materia prima, recurso humano, tecnología, financiamiento), aspectos de mercadeo, comercialización y la producción de los bienes propiamente dicha, son fundamentales al momento de responder las interrogantes que surjan de la investigación sobre los pasos que deben seguirse en todos los ámbitos y que serán detallados a continuación.

Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Internacional (MIPPCOEXIN)

En primer lugar, actualmente las actividades de importación y exportación de bienes se encuentran dirigidas en Venezuela a través del Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Internacional (MIPPCOEXIN), creado el 2 de junio de 2016 a través de Gaceta Oficial N° 40.917, junto con una serie de entes adscritos como el Banco de Comercio Exterior (Bancoex) que apoyan la actividad exportadora, garantizando la seguridad jurídica y patrimonial a todos aquellos inversionistas comprometidos con el desarrollo de la industria nacional. Dicho Ministerio, de acuerdo a información propia publicada en su sitio web describe su misión como "promover y facilitar el intercambio comercial, impulsando la diversificación de las exportaciones no tradicionales y la captación de capitales extranjeros"[66].

Otro de los entes que interviene de manera preponderante durante el proceso de exportación de mercancías es el Servicio Nacional de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), creado el 10 de agosto de 1994 a través de la Gaceta Oficial 35.525, teniendo como misión administrar eficientemente los procesos aduaneros y tributarios en el ámbito nacional y otras competencias legalmente asignadas, mediante la ejecución de políticas públicas orientadas a consolidar la seguridad de la nación venezolana[67], es decir, representa el órgano de ejecución de la administración tributaria nacional.

[66] Ministerio del Poder Popular para el Comercio Exterior e Inversión Extranjera (2018). ¿Quiénes somos? [documento en línea] Disponible en: http://portal.mippcoexin.gob.ve/web/quienes_somos.php

[67] SENIAT (2018). Misión y visión SENIAT. [documento en línea] Disponible en: http://cef.seniat.gob.ve/web/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=15

Arancel de Aduanas

Esta institución servirá como punto de partida para describir la primera de las dimensiones planteadas, el ámbito legal, que se concentra en el denominado “Arancel de Aduanas” como instrumento regulador del comercio exterior y que incluye a su vez los llamados “Regímenes Legales Aplicables a Mercancías Objeto de Exportación”. En la Gaceta Oficial N° 6.281 de fecha 30 de diciembre de 2016 se publicó el Decreto N° 2.647 mediante el cual se promulga el Nuevo Arancel de Aduanas que entró en vigencia a partir del 30 de enero de 2017, el cual fue modificado para incorporarle la VI Recomendación de Enmienda del Sistema Armonizado con base en la nomenclatura Común del Sur. Es decir a partir de esa fecha la identificación arancelaria de mercancías así como la determinación del régimen legal y tarifario al cual se hallan sometidas se ejecutará de acuerdo a lo establecido en el Decreto N° 2.647.[68]

Ahora bien, el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercaderías representa el principal instrumento para la clasificación de las mercancías que contempla una lista detallada o catálogo de bienes agrupados de forma sistemática de acuerdo a criterios como origen, uso o aplicación, establecido por la Organización Mundial de Aduanas en 1988. Contiene más de 5000 subpartidas de 6 dígitos que se pueden subdividir aún más en función de los requisitos administrativos y estadísticos de los países. Dicho sistema se encuentra dividido en 21 secciones y 9 capítulos, como sigue:[69]

- Sección I (capítulos 1 a 5, animales vivos y productos del reino animal);
- Sección II (capítulos 6 a 14, productos del reino vegetal);
- Sección III (capítulo 15, grasas y aceites animales o vegetales);

[68] Belandria, J. (2017) Nuevo arancel de aduanas de Venezuela. [documento en línea] Disponible en: http://www.diariodelexportador.com/2017/06/nuevo-arancel-de-aduanas-de-venezuela.html#

[69] Organización Mundial de Comercio (2017) Compromisos de los miembros. [documento en línea] Disponible en: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/schedules_s/goods_schedules_s.htm

- Sección IV (capítulos 16 a 24, productos de las industrias alimentarias, bebidas y líquidos alcohólicos, tabaco);
- Sección V (capítulos 25 a 27, productos minerales);
- Sección VI (capítulos 28 a 38, productos de las industrias químicas);
- Sección VII (capítulos 39 y 40, plástico y caucho);
- Sección VIII (capítulos 41 a 43, cueros y artículos de viaje);
- Sección IX (capítulos 44 a 46, madera, carbón vegetal, corcho);
- Sección X (capítulos 47 a 49, pasta de madera, papel y cartón);
- Sección XI (capítulos 50 a 63, materias textiles y sus manufacturas);
- Sección XII (capítulos 64 a 67, calzado, paraguas, flores artificiales);
- Sección XIII (capítulos 68 a 70, piedra, cemento, productos cerámicos, vidrio);
- Sección XIV (capítulo 71, perlas finas, metales preciosos);
- Sección XV (capítulos 72 a 83, metales comunes);
- Sección XVI (capítulos 84 y 85, máquinas eléctricas);
- Sección XVII (capítulos 86 a 89, material de transporte);
- Sección XVIII (capítulos 90 a 92, instrumentos de óptica, aparatos de relojería, instrumentos musicales);
- Sección XIX (capítulo 93, armas y municiones);
- Sección XX (capítulos 94 a 96, muebles, juguetes, manufacturas diversas);
- Sección XXI (capítulo 97, objetos de arte, antigüedades).

Si bien fue implementado en el año 1988, el sistema ha recibido modificaciones cada 4 o 5 años, bien sea para realizar cambios editoriales o debido al progreso tecnológico, descripción de los textos con mayor claridad, patrones de consumo o garantizar mayor control de los productos. El año 2017 se realizó la última de las enmiendas al sistema armonizado con el fin de lograr una mejor identificación de las mercancías y Venezuela al igual que los demás 207 que forman parte de la Organización Mundial de Aduanas implementaron

las actualizaciones y éstas se cristalizaron en el nuevo Arancel de Aduanas del Decreto 2.647.

Particularmente en el caso venezolano, el artículo 1 del Decreto N° 2647 plasmado en la Gaceta Oficial N° 6281[70], hace referencia a la nomenclatura a seguir, explicando que se adopta la Nomenclatura Arancelaria Común de los Estados Partes del Mercado Común del Sur (NCM), basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA) del Consejo de Cooperación Aduanera (C.C.A.) – Organización Mundial de Aduanas (OMA). Es importante de igual manera tomar en cuenta lo enunciado en su artículo 3, en el cual se explica que la clasificación arancelaria se ajustará al ordenamiento previsto en la Ley Orgánica de Aduanas y su Reglamento, encontrándose conformada principalmente por:

> "1. El **Código**, está compuesto por diez (10) dígitos. Los dos (2) primeros dígitos identifican el Capitulo; al tener (4) dígitos se denomina Partida; con seis (6) dígitos se indica la subpartida del SA; con ocho (8) dígitos conforman la subpartida NCM; y con diez (10) dígitos las subpartidas nacionales. Este código numérico está indicado en la columna uno (1) del artículo 37. Ninguna mercancía se podrá identificar en el Arancel sin que se haga referencia a los diez (10) dígitos del código numérico.
>
> 2. La **Descripción de las Mercancías**, identifica el texto de la partida y subpartida, según corresponda, y está indicada en la columna dos (2) del artículo 37.
>
> 3. La **Tarifa Ad Valorem**, está indicada en la columna tres (3) del artículo 37 y corresponde al Arancel Externo común (AEC) que se indica en la Resolución 26/16 de fecha 05 de diciembre de 2016, emanada del Grupo de Mercado Común del Sur, la cual podrá estar identificada como "BK" (Bienes de Capital) o "B IT " (Bienes de Informática y Telecomunicaciones), ambos descritos en los artículos 8 y 10. Así mismo, la columna cuatro (4) del artículo 37

[70] Ministerio del Poder Popular para la Economia, Finanzas y Banca Pública (2017) Gaceta oficial N° 6281. [documento en línea] Disponible en: http://declaraciones.seniat.gob.ve/portal/page/portal/MANEJADOR_CONTENIDO_SENIAT/04ADUANAS/TIPOS_DE_CAMBIO/GacetaOficialExtraordinariaN6281.pdf

corresponde a las excepciones del Arancel Externo Común (Ex.AEC), la cual contiene tarifas identificadas como: "E " (Excepciones del Arancel Externo Común), "T" (Transiciones al Arancel Externo Común), o "A" (Bienes del Sector Aeronáutico), definidas en los artículos 11, 12 y 13.

4. El **Régimen Legal** codificado, descrito en el artículo 21, está indicado en las columnas cinco (5) Importación y seis (6) Exportación, del articulo 37;

5. La **Unidad Física** de comercialización, expresada en términos de masa, longitud, área, volumen, energía y numero, adoptada con el fin de facilitar la recopilación, comparación y análisis de las estadísticas de comercio internacional de las mercancías. Dicha unidad está establecida en la columna siete (7) del artículo 37."

Es importante destacar que en el artículo 37 de este decreto se establecen las reglas generales para la interpretación de la nomenclatura descrita así como una serie de reglas complementarias que contribuyen a un mejor uso del nuevo arancel de aduanas.

Regímenes Legales Aplicables a Mercancías Objeto De Exportación

Ahora bien, Belandria[71] explica que en este decreto se establecen los nuevos procedimientos técnicos para realizar operaciones de importación, exportación y tránsito de mercancías así como la clasificación arancelaria para la declaración de las mercancías en aduanas que se ajustará al ordenamiento previsto en la Ley Orgánica de Aduanas y su Reglamento. La base legal del Arancel de Aduanas de Venezuela se encuentra plasmada en el Capítulo III del Decreto[72], que comprende las restricciones y demás requisitos legales

[71] Belandria, J. (2017) Nuevo arancel de aduanas de Venezuela. [documento en línea] Disponible en: http://www.diariodelexportador.com/2017/06/nuevo-arancel-de-aduanas-de-venezuela.html#

[72] Ministerio del Poder Popular para la Economia, Finanzas y Banca Pública (2017) Gaceta oficial N° 6281. [documento en línea] Disponible en: http://declaraciones.seniat.gob.ve/portal/page/portal/MANEJADOR_CONTENIDO_SENIAT/04ADUANAS/TIPOS_DE_CAMBIO/GacetaOficialExtraordinariaN6281.pdf

exigibles no sólo a la importación sino a la exportación y al tránsito de mercancías procedentes de cualquier país o bloque de integración. A este aspecto en particular se le denomina “Régimen Legal Aplicable a Mercancías Objeto de Exportación”, y comprende para el arancel modificado los siguientes:

1. Importación o exportación prohibida.
2. Importación o exportación reservada al Ejecutivo Nacional.
3. Permiso del Ministerio del Poder Popular con competencia en materias de salud.
4. Permiso del Ministerio del Poder Popular con competencia en materias de industrias.
5. Certificado sanitario del país de origen.
6. Permiso sanitario del Ministerio del Poder Popular con competencia en materias de agricultura.
7. Permiso del Ministerio del Poder Popular con competencia en materias de defensa.
8. Licencias de importación administradas por el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de alimentación.
9. Licencias de importación administradas por el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de comercio.
10. Permiso del Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de Ambiente.
11. Permiso del Ministerio Poder Popular con competencia en materia de petróleo y minería.
12. Registro Sanitario expedido por el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de salud.
13. Registro Sanitario expedido por el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de agricultura.

14. Permiso del Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de alimentación.
15. Permiso del Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de Ciencia, Tecnología e Innovación.
16. Licencias de importación administradas por el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de industrias.
17. Permiso del Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de energía eléctrica.
18. Permiso del Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de Pesca y Acuicultura.
19. Certificado del Proceso Kimberley.
20. Constancia de Registro de Norma Venezolana COVENIN administrado por el Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos.
21. Constancia de Registro de Reglamento Técnico administrado por el Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos.

De acuerdo a Pinto[73], poniendo en contexto los regímenes legales con las mercancías establecidas en la clasificación arancelaria, aproximadamente 24% de los códigos allí plasmados requieren de algún régimen legal para exportar, 1070 códigos arancelarios requieren permisos para exportar, 234 códigos arancelarios requieren certificado de demanda satisfecha y 1040 códigos arancelarios requieren licencia especial de exportación, es decir, 2344 mercancías identificadas por su respectivo código arancelario requieren de algún tipo de permiso para exportar, lo cual es un indicativo de la

[73] Pinto, J. (2017). Actualización Aduanera en Materia de Exportaciones. Puerto Cabello. Cámara de Comercio de Puerto Cabello.

importancia que reviste este ámbito en particular para ser tomado en cuenta durante la planificación de un proceso exportador de cualquier tipo de rubro.

El régimen legal, dependiente del tipo de mercancía y su código arancelario, acarrea una serie de trámites para la exportación que es conveniente describir a los fines de la presente investigación, siendo recomendable ejecutarlos paralelamente a la producción con la finalidad de utilizar de manera eficiente el tiempo invertido en el proceso. Dichos trámites se encuentran constituidos por una serie de registros y permisos que si bien serán nombrados en su totalidad, sólo serán descritos los correspondientes a los productos textiles. La Asociación Venezolana de Exportadores (AVEX), a través de su Departamento de Investigación sobre Comercio Internacional estudia de manera periódica la actualización de la serie de permisos venezolana para exportar, exponiendo a través de su Boletín N° 20, datos importantes para brindar información a las empresas exportadoras y a aquellas que se inicien en esas tareas sobre los documentos asociados a dicho proceso.[74]

La documentación se clasifica partiendo del principio de obligatoriedad, bajo dos criterios: de acuerdo al ordenamiento jurídico interno y de acuerdo al mercado destino. También se explicarán una serie de documentos que, si bien no son obligatorios, de acuerdo a su objeto son importantes para el proceso. Es importante que señalar que la Asociación Venezolana de Exportadores indica que este listado de trámites se selecciona con base en la cantidad de códigos arancelarios que abarcan y su incidencia en la oferta de exportación venezolana, afirmando que los documentos en cuestión se transforman en obstáculos y desestimulo a las empresas del país.

[74] Asociación Venezolana de Exportadores (2017) Principales trámites de exportación. [documento en línea] Disponible en: http://www.venamcham.org/wp-content/uploads/2017/08/Boletin20_Principales_Tr%C3%A1mitesDeExportacion.pdf

Los documentos obligatorios, de acuerdo al ordenamiento interno y al tipo de mercancía, son los siguientes:[75]

1. Permiso del Ministerio de Industria y Comercio.
    1.1 Registro En Sistema Integral De Gestión Para Las Industrias Y El Comercio – Sigesic.
2. Permiso del Ministerio de Alimentación.
    2.1 Registro en el Sistema Integral de Control Agroalimentario – Sica.
3. Autorización para exportar café y cacao en grano.
4. Certificado Fitosanitario.
5. Certificado Zoosanitario.
6. Registro Único de Sanidad Agrícola Integral – Runsai.
7. Permiso de exportación de productos pesqueros, acuícolas y subproductos.
8. Certificado Ictiosanitario.
9. Registro en Insopesca.
10. Permiso para la exportación de fauna silvestre.
11. Permiso de exportación de la flora no maderable.
12. Permiso de exportación para especies de flora maderable.
13. Permiso de aprovechamiento de recursos forestales maderables y no maderables.

Permisos para la Exportación

De todos estos permisos, a los fines de esta investigación, resulta necesario explicar los pasos que se requieren para cumplir el primero de ellos, el Permiso del Ministerio de Industria y Comercio, el cual aplica para aproximadamente 1062 productos con régimen legal 4, principalmente

[75] Asociación Venezolana de Exportadores (2017) Principales trámites de exportación. [documento en línea] Disponible en: http://www.venamcham.org/wp-content/uploads/2017/08/Boletin20_Principales_Tr%C3%A1mitesDeExportacion.pdf

productos químicos, abonos, pasta de madera, papel y cartón, fundiciones y manufacturas de hierro y acero, níquel, cobre, plomo, entre otros. Para conocer si el producto está sujeto al régimen legal 4 es necesario revisar su código arancelario en la Gaceta Oficial 6281 correspondiente al nuevo arancel de aduanas. De acuerdo a la Asociación Venezolana de Exportadores, los requisitos para obtener este permiso son:

- Inscripción en el Sistema de Gestión Integral para las Industrias y el Comercio (SIGESIC).
- Declaración jurada del SIGESIC.
- Copia de la factura pro forma del producto.
- Relación de los registros o historial durante los dos últimos años de exportador en el caso que aplique.

Este documento es solicitado ante el Ministerio del Poder Popular de Industria y Comercio, tiene una vigencia de 180 días y el tiempo de respuesta es de aproximadamente 10 días hábiles desde la fecha de solicitud. De igual forma es importante explicar la forma en que se obtiene el primero de los requisitos descritos, la inscripción en el SIGESIC, la cual es una plataforma tecnológica del Ministerio que recoge la información de las empresas a través de 16 módulos. Para se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Registro en línea a través de la dirección https://sigesic.mppi.gob.ve, completando la información solicitada en todos los módulos.
- Copia del acta constitutiva.
- Copia de la cédula de identidad del representante legal de la empresa.
- Registro de información fiscal de la empresa.
- Declaración del impuesto sobre la renta.

Desde el punto de vista de los documentos obligatorios pero según el mercado destino se encuentran los siguientes:

- Certificado de libre venta y consumo.
- Certificado del producto farmacéutico.
- Certificado de análisis para la exportación de alimentos.
- Certificado de análisis para la exportación de alimentos (en caso de licores).
- Certificado de origen.
- Declaración jurada de origen.

Los cuatro primeros corresponden a productos alimenticios y los dos últimos serían los que se involucrarían con un plan de exportación de productos textiles. El certificado de origen, de acuerdo al boletín N° 20 de AVEX [76], es un documento emitido por el Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera a través del cual se deja constancia, de acuerdo a la información proporcionada por el exportador, de que es un producto originario de Venezuela y cumple con las Normas de Origen establecidas en los Acuerdos Comerciales suscritos por la República. Para solicitar este documento se requiere:

- Declaración jurada de origen.
- Planilla de solicitud.
- Certificado de origen correspondiente al país de destino debidamente llenado.
- Factura comercial definitiva firmada y sellada por el interesado.
- Comprobante de pago de timbres fiscales.

[76] Asociación Venezolana de Exportadores (2017) Principales trámites de exportación. [documento en línea] Disponible en: http://www.venamcham.org/wp-content/uploads/2017/08/Boletin20_Principales_Tr%C3%A1mitesDeExportacion.pdf

- Comprobante de depósito de la tasa respectiva.
- Documento de transporte (en caso de haber efectuado la exportación).
- Factura comercial de compra al productor local (en caso de ser comercializador).

Es importante destacar que este certificado permite gozar de las preferencias arancelarias establecidas en los acuerdos comerciales suscritos por la República. Se solicita ante el Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera, siendo el tiempo de respuesta de aproximadamente un día hábil y un costo de quince unidades tributarias. Por otra parte, la declaración jurada de origen es un documento a través del cual el exportador proporciona al Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera la información necesaria sobre la empresa y el producto a exportar con la finalidad de realizar el análisis de origen, declarando bajo fe de juramento que la misma es cierta y exacta. Para ello la empresa debe llevar a cabo el registro en la llamada Ventanilla Única de Comercio Exterior (cuyo mecanismo será explicado más adelante) y llenar la planilla de solicitud de la declaración jurada de origen. Este trámite no tiene costo alguno así como un tiempo de respuesta de 3 a 26 días hábiles, en función de la cantidad de productos y destinos.

En cuanto a los documentos no obligatorios, el primero de ellos es el denominado Registro Nacional de Exportadores, creado el 9 de enero de 2015 por el SENIAT en Gaceta Oficial N° 40.577. La Asociación Venezolana de Exportadores lo cataloga como un sistema de información que permite controlar y otorgar celeridad a los regímenes de incentivos fiscales y a los mecanismos de reintegro establecidos en las leyes tributarias y originados por operaciones aduaneras de exportación.[77] La inscripción se realiza una sola

[77] Asociación Venezolana de Exportadores (2017) Principales trámites de exportación. [documento en línea] Disponible en: http://www.venamcham.org/wp-content/uploads/2017/08/Boletin20_Principales_Tr%C3%A1mitesDeExportacion.pdf

vez y para ellos los exportadores deben introducir la solicitud a través de los formatos dispuestos por la administración tributaria a través del portal fiscal y cumplir con los siguientes requisitos, en el caso de persona jurídica:

- Copia del acta constitutiva debidamente registrada.
- Estatutos sociales.
- Copia de la cédula de identidad del representante legal.
- En caso de ser apoderado, copia del poder.
- Estados financiero auditados de los últimos 3 ejercicios económicos.
- Escrito detallado del proceso productivo o actividad comercial del solicitante exportador.

El ente responsable de este trámite es el SENIAT y tiene un tiempo de respuesta aproximado de 15 días hábiles. La inscripción en este registro resulta atractiva debido a que los contribuyentes tendrán derecho a recuperar los créditos fiscales del Impuesto al Valor Agregado (IVA) soportado por la adquisición de bienes y servicios producto de su actividad de exportación de bienes o servicios de producción nacional.[78]

Finalmente se tiene el documento denominado “Clasificación Arancelaria”, que consiste en la identificación de la posición arancelaria de la mercancía de acuerdo a lo establecido en el Sistema Armonizado. Dicho trámite es responsabilidad del SENIAT a través de su Gerencia de Arancel, cuya función es generar seguridad jurídica al exportador sobre los criterios de clasificación de su producto, asegurándole que el código arancelario donde se clasificó la mercancía es el que efectivamente le corresponde. Para ello el exportador debe presentar ante el ente respectivo lo siguiente:

[78] Pinto, J. (2017). Actualización Aduanera en Materia de Exportaciones. Puerto Cabello. Cámara de Comercio de Puerto Cabello.

- Planilla de solicitud de clasificación arancelaria.
- Planillas de autoliquidación de tasa por consulta de clasificación arancelaria.
- Timbres fiscales equivalentes a 0,02 unidades tributarias.
- Autorización del representante: carta de autorización, copia de cédula de identidad de que autoriza y el autorizado.
- Información y anexos deben suministrarse en idioma castellano: Representación gráfica (dibujos, fotografías, planos, diagramas, despieces, ilustraciones), descripción detallada, catálogos técnicos en original en los que se establezca claramente su uso, funcionamiento y características, análisis físico, químico de la mercancía o cualquier otra información que contribuya con la determinación correcta de la clasificación arancelaria correspondiente.

Es importante acotar que la Asociación Venezolana de Exportadores considera que la cantidad de trámites, documentos, permisos o certificaciones requeridas resulta sumamente alta, así como los procedimientos para obtenerlos en su mayoría son manuales, lo que a su vez trae como consecuencia la discrecionalidad de los funcionarios y la duplicidad de información. Toda la documentación descrita contribuye a su vez a que los procesos de exportación sean menos eficientes, generan incrementos en los gastos e impactan negativamente en la competitividad de la oferta de productos exportables de Venezuela. Por todas estas razones esta institución, que aglomera gran cantidad de organizaciones que son protagonistas en los procesos de exportación, considera que gran cantidad de estos trámites deben ser eliminados, para contribuir con una mayor efectividad y aprovechamiento

de los recursos para de esta manera aumentar la actividad exportadora para el beneficio tanto de las empresas como de la economía del país.[79]

Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE)

Una vez descritos la serie de documentos obligatorios y no obligatorios en función del ordenamiento jurídico interno o el mercado destino, es conveniente explicar uno de los mecanismos ideado en los últimos meses por las instituciones venezolanas para facilitar el comercio exterior, particularmente la actividad exportadora, de los diferentes sectores de la economía nacional. Se hace referencia entonces a la denominada Ventanilla Única de Comercio Exterior de la República Bolivariana de Venezuela (VUCE), que constituye una herramienta estratégica desarrollada por el Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera y el Centro Nacional de Tecnologías de Información, con la finalidad de impulsar el sector productivo a través del llamado "Motor Exportador" a través del uso de una plataforma tecnológica para el registro, seguimiento y control de las exportaciones de acuerdo a la normativa legal vigente. En términos generales, el proceso de exportación a través de la VUCE, se desarrolla siguiendo los siguientes pasos:[80]

1. Inscripción en la VUCE: El exportador debe inscribirse a través del portal web www.vuce.gob.ve e introducir toda la información requerida, la cual será utilizada durante todo el trámite de exportación.
2. Solicitud de exportación: En este punto el exportador queda habilitado para iniciar el proceso, necesitando ingresar información específica en función del tipo de producto que desea exportar.

[79] Asociación Venezolana de Exportadores (2017) Principales trámites de exportación. [documento en línea] Disponible en: http://www.venamcham.org/wp-content/uploads/2017/08/Boletin20_Principales_Tr%C3%A1mitesDeExportacion.pdf
[80] Ministerio del Poder Popular para el Comercio Exterior e Inversión Extranjera (2017) Ventanilla Única de Comercio Exterior. [documento en línea] Disponible en: https://vuce.gob.ve/

3. Solicitud de trámites y permisos: Se efectúa la requisición ante los organismos gubernamentales de los permisos necesarios de acuerdo al tipo de producto.
4. Gestión de trámites y permisos: Las diferentes instancias gubernamentales deberán procesar de manera electrónica las solicitudes de acuerdo a los lapsos establecidos.
5. Logística de traslado a aduana: Una vez se cuente con todos los permisos solicitados, se autoriza el traslado del producto a la aduana, pudiendo ingresar a través del sistema la identificación del transportista, fecha, tiempo de traslado, ruta y destino de la mercancía.
6. Logística de aduanas y transporte: Estando la mercancía en puerto, se gestionan las actividades relacionadas con inspecciones y almacenamiento, registrándose a través de la autoridad aduanera con la presencia de los actores involucrados.
7. Ingreso y venta de divisas: Se registra en el sistema la información final de la exportación y se monitorean electrónicamente los procesos de ingresos de divisas a través de la notificación del exportador y la integración con los Operadores Cambiarios Autorizados.

Régimen Cambiario

Este punto final del proceso de exportación a través de la VUCE resulta propicio para describir la segunda de las dimensiones planteadas en el principio del capítulo para cumplir con el objetivo planteado, la cambiaria. Como bien es conocido, desde el año 2003 el gobierno venezolano estableció un esquema cambiario con base en un control oficial sumamente rígido a las transacciones cambiarias corrientes y de capital, así como un tipo de cambio inicialmente “cuasi-fijo” con ajustes anuales y a partir del año 2005 totalmente fijo. Para aquellos años, a pesar de la abundancia de divisas producto del aumento de los precios del petróleo, este sistema nunca estuvo libre de

inconvenientes, ya que el tipo de cambio oficial siempre se ha encontrado en niveles que no producen equilibrios en el mercado y en consecuencia el exceso de demanda ocasiona un racionamiento administrativo que implica una asignación de recursos arbitraria sumamente deficiente, situación que permanece y se agudiza en la actualidad. El gobierno, desde el inicio del control de cambio, ha diseñado e implementado una serie de mecanismos muy poco transparentes y altamente discrecionales para controlar este mercado, negándose a permitir la operación abierta de un mercado libre para la realización de operaciones con divisas que incluya intervenciones oportunas del banco central para regular la evolución del tipo de cambio así como su volatilidad. [81] Este tipo de régimen cambiario se mantiene para el año 2018 e influye absolutamente en el desempeño del comercio exterior venezolano y en la actividad exportadora tanto petrolera como no petrolera.

Resulta pertinente entonces explicar brevemente el sistema cambiario venezolano actual, más allá de los mecanismos implementados con anterioridad. El nuevo Sistema de Divisas de Tipo de Cambio Complementario Flotante de Mercado (DICOM) fue puesto en marcha desde el 29 de enero de 2018 cuando se publica el denominado Convenio Cambiario N° 39, en el que se describen las normas que regirán las operaciones de monedas extranjeras en el Sistema Financiero Nacional. El mecanismo utilizado es el de las subastas, definidas de manera particular en el artículo 2 del Convenio Cambiario N° 39:[82]

> Las subastas de moneda extranjera corresponden a un sistema de flotación, de tipo americana, abierta al sector privado, en la que demandantes y oferentes participan sin más restricciones que el

[81] Guerra, J y Olivo V. (2009) La crisis global y su impacto en Venezuela. Caracas. Instituto Lationamericano de Investigaciones Sociales.

[82] Ministerio del Poder Popular para la Economía, Finanzas y Banca Pública (2017) Convenio Cambiario N° 39. [documento en línea] Disponible en: https://www.dicom.gob.ve/2018/documentos/convenio-cambiario-no-39/

> cumplimiento de las condiciones establecidas en su convocatoria, adjudicando moneda extranjera y bolívares, según corresponda. Las subastas operarán automatizadamente realizando el cruce entre las posturas de oferta y demanda realizadas.

De igual forma, a través de su artículo 3, se explican los términos asociados al tipo de cambio resultante de la subasta, el cual será determinado como el menor propuesto por las personas jurídicas demandantes de moneda extranjera que resultare adjudicado, es decir, el valor marginal sobre las demandas adjudicadas de personas jurídicas. En este nuevo sistema pueden participar tanto personas naturales como jurídicas, quienes pueden adquirir u ofertar divisas, siempre y cuando puedan declarar y justificar la causa que les da origen y el destino de los fondos.

También se explica que las personas naturales podrán adquirir un monto máximo de 420 euros durante cada trimestre, en tanto que las personas jurídicas podrán adquirir mensualmente el equivalente al 30% del ingreso bruto promedio mensual actualizado declarado en el Impuesto Sobre la Renta en el ejercicio fiscal inmediatamente anterior, hasta un monto máximo de 340.000 euros o su equivalente en moneda extranjera. Aquellos que adquieran moneda extranjera a través del DICOM, deberán aplicar como base de cálculo para su estructura de costos y demás fines la tasa de cambio resultante de la subasta en la cual participaron.[83]

Si bien este sistema es el que regirá las operaciones de compra-venta de divisas a partir de enero de 2018, es importante analizar también el Convenio Cambiario N° 34, el cual tuvo su última modificación a través de la Gaceta Oficial N° 41.102 del 23 de febrero de 2018. Dicho cambio fue de manera

[83] Ministerio del Poder Popular para la Economía, Finanzas y Banca Pública (2017) Convenio Cambiario N° 39. [documento en línea] Disponible en: https://www.dicom.gob.ve/2018/documentos/convenio-cambiario-no-39/

particular en su artículo 1 y reviste vital importancia para todas aquellas empresas llevan a cabo exportaciones de bienes o mercancías, ya que éste se oficializó que todos los exportadores podrán retener y administrar hasta el 80% del ingreso que perciben en divisas para atender gastos o pagos que deban realizar. El 20% restante de las divisas obtenidas deberán ser vendidas al Banco Central de Venezuela (BCV) al tipo de cambio complementario flotante de mercado vigente (DICOM) para el momento de la operación reducido en un 0,25%.[84] En un principio, dicho convenio establecía que el 40% de las divisas obtenidas a través de la exportación debían ser vendidas obligatoriamente al BCV y el 60% podría ser administrado por las empresas, y en la primera modificación realizada al convenio en septiembre de 2016 se permitió descontar de ese 40% el aporte propio de divisas realizado por el exportador para cubrir los requerimientos de la importación, es decir se ha perseguido generar condiciones que incentiven la actividad exportadora por parte del sector privado para aumentar significativamente el ingreso de divisas a través de la actividad no petrolera con la finalidad de contribuir con el crecimiento de la economía nacional, pudiendo considerarse como necesarias pero no suficientes, si se toma en cuenta también los aspectos legales que deben cubrirse para llevar a cabo la exportación de mercancías. Textualmente el artículo 1 después de la modificación realizada queda como sigue:

> Artículo 1. Las personas naturales y jurídicas privadas, dedicadas a la exportación de bienes y servicios, podrán retener y administrar libremente hasta el ochenta por ciento (80%) del ingreso que perciban en divisas, en razón de las exportaciones realizadas, para atender gastos, pagos y cualquier otra erogación que deban realizar con ocasión de sus actividades, incluidas aquellas necesarias para el cumplimiento de las obligaciones tributarias conforme a la normativa que rige la materia. El resto de las divisas serán vendidas al Banco Central de Venezuela, al tipo de cambio

[84] Ministerio del Poder Popular para la Economía, Finanzas y Banca Pública (2017) Convenio Cambiario N° 34. [documento en línea] Disponible en: http://www.finanzasdigital.com/2017/03/gaceta-oficial-n-41-102-reforma-del-convenio-cambiario-n-34/

> complementario flotante de mercado, que rija para la fecha de la respectiva operación, reducido en un cero coma veinticinco por ciento (0,25%). Dicha venta deberá efectuarse dentro de los cinco (5) días hábiles bancarios siguientes al cumplimiento del lapso establecido en las condiciones de pago pactadas en la relación comercial o contractual de que se trate, que en ningún caso podrán exceder de los ciento ochenta (180) días.

A los fines de la presente investigación también es conveniente plasmar lo descrito en los artículos 3 y 4 del Convenio Cambiario N° 34:

> **Artículo 3**. La declaración de la actividad exportadora en los términos contemplados en la normativa legal cambiaria, en concordancia con lo dispuesto en la Resolución del Banco Central de Venezuela N° 05-11-01 del 3 de noviembre de 2005, contentiva de las "Normas para la Declaración de Importación y Exportación de Divisas y para la Exportación de Bienes o Servicios", deberá ser efectuada a través de la dirección electrónica disponible a esos fines, la cual será informada por el Banco Central de Venezuela. Los operadores cambiarios autorizados deberán informar al Banco Central de Venezuela sobre las liquidaciones de las notificaciones de venta de divisas realizadas al mismo por concepto de Exportación de Bienes y Servicios, en la oportunidad y términos que indique ese Instituto mediante circular.
> **Artículo 4**. No será exigible a los exportadores, para la venta de divisas que deben efectuar en función de lo estipulado en el presente Convenio Cambiario, su inscripción en registros administrativos especiales. En tal sentido, no es exigible la inscripción del exportador en el Registro de Usuarios del Sistema de Administración de Divisas (RUSAD) a los efectos del cumplimiento de las obligaciones a que alude la normativa administrativa cambiaria. El Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX) simplificará los trámites establecidos en la normativa del régimen administrado de divisas para el sector exportador, para lo cual atenderá a los lineamientos establecidos por el Ejecutivo Nacional por órgano de los Ministerios del Poder Popular para el Comercio Exterior e Inversión Internacional y de Economía y Finanzas, y el Banco Central de Venezuela.[85]

[85] Ministerio del Poder Popular para la Economía, Finanzas y Banca Pública (2017) Convenio Cambiario N° 34. [documento en línea] Disponible en: http://www.finanzasdigital.com/2017/03/gaceta-oficial-n-41-102-reforma-del-convenio-cambiario-n-34/

Si bien allí se establece que no se exige la inscripción del exportador en el RUSAD, el CENCOEX establece la Providencia 014 en la Gaceta Oficial N° 40.956 de fecha 1 de agosto de 2016, a través de la cual se reforma la Providencia 113, con la finalidad de agilizar y generar un mejor desempeño de las exportaciones. De allí se deriva la necesidad de inscribirse en el llamado Registro de Usuarios Exportadores (RUE), el cual es una base de datos que llevará el Centro Nacional de Comercio Exterior de los usuarios que realicen operaciones enmarcadas en el ámbito de aplicación de la providencia.[86]Dicha inscripción debe realizarse a través de la dirección http://www.cencoex.gob.ve/exportadores, en el cual posteriormente se ingresará la información correspondiente a la exportación realizada y a la demostración de venta de divisas.

De igual forma, en el marco de la Resolución del Banco Central de Venezuela N° 05-11-01 del 3 de noviembre de 2005, que contiene las "Normas para la declaración de importación y exportación de divisas y para la exportación de bienes o servicios", debe declararse la actividad exportadora a través del Registro de Usuarios Exportadores del Banco Central de Venezuela en los términos contemplados en la normativa legal cambiaria, a través de la dirección https://sicam.extra.bcv.org.ve/PortalSICAM/. Dicha declaración debe hacerse en los quince días hábiles a partir de la cual se realizó la exportación de los bienes y/o servicios.

Logística del Comercio Internacional

Una vez revisados y descritos los diferentes mecanismos o procedimientos desde el punto de vista legal y cambiario, se detalla ahora lo relativo a la

[86] Centro de Comercio Exterior (2016) Providencia 014. [documento en línea] Disponible en: http://www.cencoex.gob.ve/atencion-al-usuario/persona-juridica/exportaciones

dimensión logística para materializar un proceso de exportación de productos textiles específicamente desde Venezuela. La logística del comercio internacional se refiere a todas aquellas actividades que se llevan a cabo para trasladar la mercancía o los bienes desde el país de origen hasta el país destino, en las que no sólo intervienen el exportador y el importador, sino una serie de actores que brindan servicio para garantizar el traslado oportuno y seguro de las mercancías.[87]

Términos de Comercio Internacional (Incoterms)

Como punto de inicio, los Términos de Comercio Internacional (INCOTERMS), de acuerdo a Llamazares [88] son once términos publicados por la Cámara de Comercio Internacional (ICC) que definen las condiciones de entrega de la mercancía en las operaciones de compraventa internacional. Su primera edición fue elaborada en el año 1936, para luego ser objeto de múltiples revisiones y actualizaciones hasta la del año 2010 que aún se encuentra vigente. Estos términos constituyen una normativa de derecho privado, es decir, son un conjunto de normas creadas por las propias empresas en la Cámara de Comercio Internacional para regular diversos aspectos de las operaciones de comercio exterior. Si bien entonces no están soportados por legislaciones de los países ni por normas jurídicas supranacionales, al ser una práctica comercial ampliamente utilizada son reconocidos de manera implícita en el artículo 9 de la Convención de Viena de 1980 sobre Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías. Siendo la gran mayoría de los países firmantes de dicha Convención, dicho artículo

[87] Mondragón, V. (2017) Cadena logística simulando proceso de exportación e importación. [documento en línea] Disponible en: http://www.diariodelexportador.com/2015/07/cadena-logistica-simulando-proceso-de_13.html

[88] Llamazares, O. (2010) Guía práctica de los Incoterms 2010. México. Global Marketing.

constituye un referente para la aplicación de los Incoterms en las legislaciones nacionales.

Es importante destacar que el uso de los Incoterms no es de carácter obligatorio en las operaciones de comercio internacional ya que no tienen fuerza de ley, en consecuencia su utilización dependerá de la aceptación de las partes que intervienen en la operación. La importancia de estos términos radica en que son normas muy utilizadas por los diferentes actores del comercio exterior, desde exportadores o importadores hasta transportistas, agentes de aduana, bancos y compañías de seguros, siendo de mucha utilidad para ponerse de acuerdo en torno a las condiciones en las que se debe entregar la mercancía en función de reglas conocidas universalmente.[89]

Si una operación de compraventa internacional se expresa como una serie de actividades secuenciales (negociación, contratación, documentación, transporte y seguro, fiscalidad) es posible evidenciar de igual manera la importancia y la influencia que tienen los Incoterms en gran cantidad de aspectos:

1. Negociación: En este ámbito los aspectos que se ven afectados en función del Incoterm son: Lugar de entrega, plazo de entrega, precio, medio de pago.
2. Contratación: Cuando se llega a un acuerdo a través de la negociación, es necesario documentar muy bien las condiciones del mismo, dependiendo del tipo de operación será necesario utilizar documentos como: contrato de compraventa, órdenes de pedido o facturas proforma, en los cuales se debe especificar en detalle el Incoterm seleccionado para prevenir posibles conflictos.

[89] Llamazares, O. (2010) Guía práctica de los Incoterms 2010. México. Global Marketing.

3. Documentación: Los Incoterms regulan si el vendedor o el comprador debe obtener cada documento necesario para realizar los trámites de exportación.
4. Transporte y seguro: Los Incoterms juegan un papel preponderante al determinar con exactitud los costes y responsabilidades que asume cada una de las partes en cuanto a: Transporte principal, carga/descarga de la mercancía, costes de terminal, riesgo en el transporte, seguro de transporte.
5. Fiscalidad: Las operaciones de comercio exterior se encuentran sometidas a distintos gastos e impuestos que las partes deben cancelar en función del Incoterm acordado, siendo los más comunes: despacho de aduanas, aranceles, IVA en destino.[90]

Existen ciertos aspectos en los que los Incoterms no tienen influencia tales como: el comercio de servicios, la propiedad de la mercancía, el plazo de pago, garantías, causas de rescisión del contrato, indemnizaciones, los cuales deben resolverse a través de lo pactado en el contrato de compraventa internacional y a las leyes a las que se encuentre sometido dicho contrato.

Finalmente, los Incoterms se clasifican de acuerdo a tres criterios esenciales que se encuentran relacionados con el transporte:

1. Tipo de transporte utilizado: el uso de los Incoterms dependerá del tipo de transporte que se emplee (este criterio prevalece sobre los demás). En los Incoterms 2010 existen siete que pueden ser utilizados con cualquier tipo de transporte (aéreo, terrestre, marítimo) o con varios de ellos al mismo tiempo (multimodal). Hay cuatro Incoterms que sólo se pueden utilizar con transporte marítimo y vías navegables:

[90] Llamazares, O. (2010) Guía práctica de los Incoterms 2010. México. Global Marketing.

a. Incoterms para cualquier tipo de transporte y multimodal: EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP, DDP.
b. Incoterms sólo para transporte marítimo o vías navegables: FAS, FOB, CFR, CIF:

2. Pago del transporte principal (vendedor / comprador):
    a. Incoterms con pago del transporte principal por parte del comprador (importador): EXW, FCA, FAS, FOB.
    b. Incoterms con pago del transporte principal por parte del vendedor (exportador): CPT, CFR, CIP, CIF, DAT, DAP, DDP.

3. Transmisión del riesgo en el transporte de la mercancía (origen o destino):
    a. Incoterms con transmisión de riesgos en el país de origen: EXW, FCA, FAS, FOB, CPT, CFR, CIF, CIP.
    b. Incoterms con transmisión de riesgos en el país destino: DAT, DAP, DDP.[91]

En términos generales la descripción de las siglas de cada uno de los Incoterms y su clasificación de acuerdo a los criterios establecidos se observa en la tabla N° 8:

[91] Llamazares, O. (2010) Guía práctica de los Incoterms 2010. México. Global Marketing.

Tabla N° 8 Clasificación de los términos de comercio internacional.

Siglas	Incoterm	Tipo de transporte	Pago transporte principal	Transmisión riesgo transporte
EXW	*Ex Work* En Fábrica	Polivalente	Comprador	Origen
FCA	*Free Carrier* Franco Transportista	Polivalente	Comprador	Origen
CPT	*Carriage Paid To* Transporte Pagado Hasta	Polivalente	Vendedor	Origen
CIP	*Carriage and Insurance Paid To* Transporte y Seguro Pagados Hasta	Polivalente	Vendedor	Origen
DAT	*Delivered At Terminal* Entregada En Terminal	Polivalente	Vendedor	Destino
DAP	*Delivered At Place* Entregada en Lugar	Polivalente	Vendedor	Destino
DDP	*Delivered Duty Paid* Entregada Derechos Pagados	Polivalente	Vendedor	Destino
FAS	*Free Alongside Ship* Franco al Costado del Buque	Marítimo	Comprador	Origen
FOB	*Free On Board* Franco A Bordo	Marítimo	Comprador	Origen
CFR	*Cost and Freight* Coste y Flete	Marítimo	Vendedor	Origen
CIF	*Cost, Insurance and Freight* Coste, Seguro y Flete	Marítimo	Vendedor	Origen

Fuente: Olegario Llamazares. Incoterms 2010.

El Incoterm que se utilizará constituye el aspecto que define el proceso logístico de la actividad exportadora, ya que a partir de éste se determinan los mecanismos a utilizar para continuar con las siguientes etapas, que pueden

resumirse de la siguiente manera, una vez se tenga el contrato de compraventa internacional y ejecutada la producción de los bienes en cuestión:

1. Transporte interno en el país de origen.
2. Almacén aduanero.
3. Aduanas en el país de origen..
4. Carga y estiba en el puerto del país de origen.
5. Flete y seguro.
6. Desestiba y descarga en el país de destino.
7. Depósito temporal en el país de destino.
8. Aduanas en el país de destino.
9. Pago de tributos de importación.
10. Asignación de canal.
11. Levante.
12. Entrega de la mercancía en aduanas del país de destino.
13. Transporte interno en el país de destino hacia el local del importador.[92]

Con este último aspecto se culmina la descripción de los diferentes mecanismos, procedimientos, trámites y procesos que son necesarios para llevar a cabo la exportación de mercancías desde Venezuela que junto con el análisis de la capacidad de la industria textil representada en este caso por Hilandería Suramericana C.A. para ejecutarla realizada en el capítulo anterior, se cuenta con un panorama mucho más claro en cuanto a los pasos a seguir para diseñar un plan de esta naturaleza y que constituye la última de las metas parciales de la presente investigación, con la finalidad de establecer una propuesta que sea considerada por quienes dirigen la industria para evaluar su implementación en el corto plazo y así aprovechar la capacidad productiva

[92] Mondragón, V. (2017) Cadena logística simulando proceso de exportación e importación. [documento en línea] Disponible en: http://www.diariodelexportador.com/2015/07/cadena-logistica-simulando-proceso-de_13.html

para impulsar el crecimiento de la empresa y su expansión en el ámbito latinoamericano.

CAPÍTULO III

PLAN DE EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES

Descritos los mecanismos necesarios para llevar a cabo el proceso de exportación de productos de origen textil desde Venezuela, la siguiente meta parcial planteada en esta investigación radica en el diseño del plan para llevarla a cabo, el cual será desarrollado desde las siguientes dimensiones particulares: estrategia competitiva, logística, producto, promoción y precios, para lo cual es preciso abordar el basamento teórico que servirá de sustento a las propuestas aquí planteadas.

El Plan de Internacionalización

Minervini[93] plantea que el proceso de internacionalización de una empresa debe basarse en un plan muy bien elaborado, que señale claramente la manera como se lograrán los objetivos establecidos, es decir, el entusiasmo no lo es todo, resulta imperativo planificar para que la inversión sea satisfactoria. El autor indica que el plan de internacionalización, que bajo la modalidad escogida será llamado específicamente el plan de exportación, es la base para la toma de decisiones trascendentales como por ejemplo la gama o conjunto de productos que serán exportados, el mercado que se atenderá, instrumentos de promoción que se usarán, tipo de socios con los que se establecerán lazos, etc. En el inicio de un proceso de esta índole en la mayoría de los casos no existe una estrategia establecida o al menos clara, por lo que todo puede suceder sin ningún tipo de preparación más allá del inicio de exportaciones a países vecinos, clientes que abordan la empresa o

[93] MINERVINI, N.(2014) Ingeniería de la exportación. Cómo elaborar planes innovadores de exportación. México D.F. Cengage Learning. P.30.

participación en alguna feria internacional. Por esa razón se debe trazar una hoja de ruta, en el que se tenga clara la situación de la empresa, las metas que se pretenden alcanzar y qué debe hacerse para lograrlas. Es importante aclarar que las dos primeras cuestiones fueron abordadas en los dos primeros capítulos, ahora se persigue dar respuesta a la tercera de ellas.

Estrategia Competitiva

D'Alessio [94] desarrolla una serie de aspectos importantes asociados al concepto de estrategia, el cual resulta fundamental para el diseño de un plan exportador. Hax y Majluf citados por el autor en cuestión, indican que la estrategia puede ser entendida bajo un conjunto de formas como las siguientes:

> a. Es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador.
> b. Es un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción, y priorización en la asignación de recursos.
> c. Define el dominio competitivo de la organización y la influencia del entorno.
> d. Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas.
> e. Es un canal para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativos, en las unidades de negocio, y en el nivel funcional/procesos.
> f. Define la contribución económica y no económica que la organización desea hacer a su comunidad vinculada.[95]

Por su parte, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, citados también por D'Alessio, hacen referencia a las denominadas "5P" de la estrategia, según las cuales ésta es:

> a. Un plan, al ser una dirección, una guía, o un curso de acción. Mirar al futuro.

[94] D´Alessio, F. (2008) Proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México. Pearson Educación.P.6.
[95] Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1991). *The strategy concept & process: a pragmatic approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

b. Un patrón ordenado, como el comportamiento consecuente en el tiempo. Mirar el comportamiento pasado.
c. Una pauta de acción, como un conjunto de maniobras que deben realizarse para alcanzar los objetivos estratégicos ante las acciones de los competidores.
d. Una perspectiva, como la forma de actuar de una organización.
e. Una posición, al colocar ciertos productos en mercados específicos.[96]

Ahora bien, como parte de un plan de negocios resulta trascendental hablar de la estrategia competitiva, ya que como lo indica Michael Porter[97], "la competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas" (p.19), y adicionalmente determina la propiedad de las actividades de las mismas que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones o una buena implementación. El mismo autor señala que la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, que es el entorno donde ocurre la competencia, trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que la determinan.

Porter indica que para la elección de la estrategia competitiva adecuada se deben tener en cuenta dos factores fundamentales, el primero de ellos es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinen y la segunda cuestión central son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial. Ninguno de estos dos aspectos por sí solos es suficiente para elegir la estrategia competitiva, ambas pueden ser conformadas por una empresa y deben serlo para formularla de manera adecuada. En síntesis, la estrategia competitiva no responde solamente al ambiente sino que también trata de conformar el mismo a favor de una empresa. El fin último de esta estrategia, una vez se formula y

[96] Minstzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management. New York: The Free Press.
[97] Porter, M. (1987) Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Buenos Aires. Rei Editorial.

se implementa, es el logro de ventajas competitivas, las cuales nacen fundamentalmente del valor que una empresa puede crear para sus clientes, que sobrepase el costo en el que incurrió la empresa para crearlo, bien sea el bien o servicio. En ese sentido, existen dos tipos de ventajas competitivas: liderazgo en costos y diferenciación, las cuales, combinadas con el panorama competitivo para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, conduce a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño promedio de un sector industrial: Liderazgo de costos, diferenciación y enfoque, la cual a su vez se caracteriza como enfoque de costo y enfoque de diferenciación. Cada una de ellas implica un camino distinto para la ventaja competitiva, combinando la elección sobre el tipo de ventaja buscada con el panorama del blanco estratégico en el que se desenvolverá la ventaja competitiva.[98]

El liderazgo de costo es quizás la más clara de las denominadas tres estrategias genéricas, en la que una empresa se propone ser el productor de menor costo de su sector industrial, siendo sus fuentes variadas dependiendo de la estructura del mismo. La estrategia lógica del liderazgo de costo requiere normalmente que una empresa sea el líder en costos y no una de varias empresas luchando e intercambiándose ese lugar privilegiado, ya que cuando esto ocurre, la rivalidad entre ellos es dura porque cada punto de su participación en el mercado es considerado trascendental. Porter indica que esta es una estrategia particularmente dependiente de adquisiciones previas a menos que un cambio tecnológico importante permita que la organización cambie de forma radical su posición de costos.

La diferenciación es la segunda estrategia genérica planteada, en la que una empresa busca ser única en su sector industrial basada en algunas características que son ampliamente valoradas por sus compradores. Escoge uno o varios aspectos que compradores de ese sector consideren importantes

[98] Porter, M. (1987) Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Buenos Aires. Rei Editorial.

y se apresta exclusivamente a satisfacer esas necesidades, recompensándose con un precio superior. Porter explica que los medios a través de los cuales se logra la diferenciación son muy particulares dependiendo del sector, pudiéndose basar en el producto mismo, el sistema de entrega, el enfoque de mercadotecnia y así como estos en muchos otros factores. Una empresa debe ser realmente única en algo o ser percibida como tal si quiere un precio superior y, en contraste con el liderazgo de costo, puede existir más de una estrategia exitosa si hay varios atributos que son altamente valorados por los compradores.

El enfoque es la tercera estrategia genérica planteada por Michael Porter, la cual es muy diferente a las dos anteriores porque radica en la escogencia de un panorama competitivo estrecho dentro de un sector industrial. Se selecciona un segmento o grupo del mismo y se ajusta la estrategia con la finalidad de servirlos excluyendo a los demás, es decir, se persigue lograr una ventaja competitiva en los segmentos objetivo aunque no posee una ventaja competitiva general. Como se indicó anteriormente, esta estrategia posee dos variantes particulares, la primera de ellas es el enfoque en costo, en el que se busca una ventaja de costo en su segmento blanco, mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en éste. Ambas variantes de la estrategia de enfoque se basan en la diferencia entre los segmentos blanco del enfocador y otros segmentos en el sector industrial. Si una organización puede conseguir un liderazgo de costo sostenido o de diferenciación en el segmento escogido, siendo éste último sumamente atractivo, entonces se puede afirmar que el enfocador será un ejecutor sobre el promedio en el sector industrial y obtendrá beneficios asociados a ello.[99]

Es importante destacar que la ventaja competitiva que puede lograrse no debe ser entendida viendo la empresa como un todo, ya que radica en la

[99] Porter, M. (1987) Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Buenos Aires. Rei Editorial.

variedad de actividades que lleva a cabo una organización llámese diseño, producción, mantenimiento, mercadotecnia, logística, etc. Cada una de ellas pueden contribuir a lograr la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Por ello, una forma sistemática de examinar todas y cada una de las actividades así como la forma en que ellas interactúan es planteada por Michael Porter para analizar también las fuentes de la ventaja competitiva. Se refiere particularmente a la "cadena de valor" como la herramienta básica para hacerlo, disgregando a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Es decir, es posible afirmar que una organización obtiene la ventaja competitiva a través del desempeño de sus actividades estratégicas importantes más barato o mejor de como lo hacen sus competidores. La ventaja en costos si bien define uno de los dos tipos de ventaja competitiva, también es importante para la de diferenciación ya que a través de su implementación se debe mantener una proximidad de costo con los competidores. El comportamiento del costo ejerce de igual forma una importante influencia en la estructura general del sector industrial al que se pertenece.[100]

La internacionalización por si misma representa una de las denominadas estrategias de crecimiento por Chiavenato[101], constituyendo la entrada de la organización en mercados extranjeros, reflejando la misma idea de la diversificación. Internacionalizar implica ampliar mercados, buscar nuevas oportunidades, aprovechando el proceso globalizador y sus características particulares. Uno de los aspectos fundamentales planteados a través de este tipo de estrategia es el logro de la integración de las actividades con la finalidad de maximizar la eficiencia lo cual a su vez persigue mantener la ventaja en costos, por lo que asumirla es una excelente estrategia para

[100] Porter, M. (1987) Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Buenos Aires. Rei Editorial.
[101] Chiavenato, I. (2011) Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones. México. Mc Graw Hill.

expandir mercados, respetando las diferencias que existen entre los países en los que se tiene presencia. En este orden de ideas, Minervini[102] recomienda una serie de aspectos a tener en cuenta al momento de elaborar un plan de exportación, entre las cuales se tienen:

- Definición de la estrategia de promoción: La marca e imagen para comunicar, ferias en las que se pueda participar, herramientas de promoción acordes al mercado escogido, equipo de ventas, publicidad e inversiones asociadas.
- Definición de la estrategia de producto: Exigencias para el producto, posibles cambios en el mismo (etiqueta, embalaje, empaque), desempeño, entrega, calidad, tecnología de producción, materias primas, volumen de producción, formas de diferenciación de la competencia.
- Definición de la estrategia de fijación de precios: Objetivos y cuota de mercado, posicionamiento, políticas de descuento, condiciones de pago, financiamiento.
- Definición de la estrategia de mercado: Segmentación, tamaño de los segmentos, formas de entrada, selección de socios.

En cuanto a la estrategia de promoción se refiere, existen gran cantidad de instrumentos o herramientas a través de las cuales las empresas pueden implementarla de acuerdo al tipo de mercado, los objetivos planteados o los recursos disponibles. El primero de ellos que puede analizarse es el catálogo, el cual puede ser identificado como “el primer vendedor” de la empresa y su finalidad es presentarla, su línea de productos, su nivel de calidad, así como los servicios y aplicaciones ofrecidas, por lo que debe servir como estímulo para el contacto, la comunicación y la promoción. La etiqueta por otro lado es

[102] MINERVINI, N.(2014) Ingeniería de la exportación. Cómo elaborar planes innovadores de exportación. México D.F. Cengage Learning.

también un instrumento de comunicación y promoción que permite diferenciar el producto de otros similares, promoviéndolo, identificando la marca y los usos diversos que pudieran tener los productos. [103]

El envase en algunos casos representa la única forma de comunicación de la que se dispone en los productos, aunque su función primaria es la de contener, proteger, conservar y transportarlos, contribuye a despertar el deseo de compra y ayuda a construir otro de los aspectos fundamentales como lo es la marca, la cual se describirá más adelante. El envase transmite un mensaje que en la mayoría de los casos debe responder tres preguntas: ¿Quién lo vende? ¿En qué consiste el producto? ¿A quién es dirigido?, para lo cual se debe considerar aspectos importantes como las diferencias culturales, colores, formas, legislación así como todos aquellos asociados al transporte del producto.[104]

Uno de los elementos más importantes y con un uso estratégico al momento de hablar de promoción es la marca. Se dice que el hecho de crear una marca fuerte, asociada con su gestión y desarrollo sostenido en el tiempo, es una gran combinación para lograr que ésta adquiera la confianza del consumidor y para construir el activo financiero más importante de la organización. Ahora bien, ésta puede definirse de múltiples maneras, Minervini hace referencia a algunas de ellas como sigue: “De acuerdo a Philip Kotler, la marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio”.[105] La marca resulta trascendental cuando agrega valor, tal como se explicó en la descripción de la ventaja competitiva, en consecuencia los

[103] MINERVINI, N.(2014) Ingeniería de la exportación. Cómo elaborar planes innovadores de exportación. México D.F. Cengage Learning.
[104] MINERVINI, N.(2014) Ingeniería de la exportación. Cómo elaborar planes innovadores de exportación. México D.F. Cengage Learning.
[105] MINERVINI, N.(2014) Ingeniería de la exportación. Cómo elaborar planes innovadores de exportación. México D.F. Cengage Learning.

componentes del valor de ésta son los siguientes: La percepción de la calidad, la familiaridad del público con ella, la lealtad del consumidor, asociación con sentimientos, valores o actitudes, ventajas competitivas que la propia marca ofrece. Más allá de los instrumentos o herramientas de promoción descritos hasta el momento, existen otros que deben ser tomados en cuenta para el logro de los objetivos planteados tales como las listas de precios, correspondencia, publicidad, viajes de negocios, internet y redes sociales así como identificar las ferias internacionales que sirvan de plataforma a la empresa para la oferta de los diferentes bienes y servicios.

Plan de Exportación

Tomando en cuenta todos los aspectos abordados a lo largo de este capítulo, así como los resultados obtenidos a través del cumplimiento de los objetivos planteados, se desarrolla entonces el diseño del plan de exportación de productos de origen textil desde el estado Táchira hacia Chile, país que como se ha visto se ha destacado en los últimos años por una economía en constante crecimiento así como un alto nivel de consumo, por lo que resulta muy común comprar productos fuera del país, importarlos y distribuirlos en todo el territorio nacional, convirtiéndolo en uno de los grandes exportadores de América Latina. En primera instancia vale la pena describir los argumentos que sustentan la elección de los productos en cuestión así como de Hilandería Suramericana como proveedor.

En cuanto a los productos a exportar:

- Son de consumo masivo, debido esencialmente a que son de uso personal.
- Son productos de uso diario, incluso reiteradas veces al día.
- Son versátiles, pudiendo tener otros usos como por ejemplo el de decoración.
- Son de cambio recurrente.

- El gramaje (relación gramos/m^2) varía de acuerdo a la temporada.
- Son de alta calidad (100% algodón).

En cuanto al proveedor:

- Posee experiencia en el proceso de exportación (Colombia).
- Precios accesibles (más bajos que la competencia).
- Tiempo de producción conveniente, 20 días aproximadamente.
- Tiempo de tránsito conveniente, 22 días aproximadamente.
- Siendo proveedor venezolano, se cuenta con acuerdo de complementación económica entre ambos países.

En este punto de la investigación vale la pena reiterar que los productos de Hilandería Suramericana seleccionados con base en los argumentos descritos, se encuentran enmarcados en la clasificación arancelaria 6302.91.00 como Ropa de Cama, Mesa, Tocador o Cocina / Las Demás / Algodón y son los siguientes:

Tabla N° 9. Productos a exportar

TOALLAS MARGARITA 600 g/m^2	

TOALLAS LIBERTY Y GALICIA 500 g/m^2	
TOALLAS FULL TIME 400 g/m^2	
GRAN HOTEL 600g/m^2	

Para escoger la estrategia de exportación que mejor se adapta a las necesidades y los objetivos de la organización, resulta trascendental establecer una serie de pasos simples que, de acuerdo a Hill [106], incrementan

[106] HILL, C. (2011). Negocios Internacionales. Competencia en el Mercado Global. México D.F. Mc Graw Hill Educación, p.515.

la probabilidad de éxito así como analizar las experiencias de grandes empresas internacionales que decidieron en determinado momento emprender el camino de la exportación, como por ejemplo Minessota Mining and Manufacturing Co. (3M), cuyo éxito se basó en tres principios básicos: entrar en pequeña escala para reducir el riesgo, añadir líneas de producto hasta que las operaciones de exportación comiencen a tener éxito y contratar personal local para promover los productos.

El primero de los pasos que recomienda Hill es el de acudir a una empresa especializada en la administración de exportaciones con la finalidad de identificar oportunidades y revisar los trámites que comprende, lo cual particularmente en este caso no aplica ya que se cuenta con un departamento dedicado a esta labor y con experiencia previa en el desarrollo de procesos de dicha índole. En segundo lugar es conveniente enfocarse en un mercado o en unos cuantos mercados y aprender algunos aspectos necesarios para desenvolverse con éxito en el país como paso previo al movimiento hacia otros mercados. Debido a la naturaleza de los productos que desean exportarse se considera prudente enfocar la promoción y venta de los mismos enfocándose primero en el mercado hotelero que, al igual que el resto de los sectores económicos, se encuentra en un crecimiento permanente, para posteriormente ir penetrando el mercado hogareño o personal a través de los canales de distribución y las grandes tiendas mayoristas que dominan el mercado chileno. Como tercer paso se pretende ingresar al mercado chileno en pequeña escala, es decir con una gama limitada de productos como se observó anteriormente, esto con la finalidad de reducir los posibles costos asociados a fracasos posteriores.

Por otra parte, resulta fundamental establecer viajes de negocios de personal del departamento de comercio exterior y directivo hacia Chile con la finalidad de investigar y consolidar relaciones tanto con distribuidores como con clientes locales, en un principio en el segmento hotelero, siendo también

importante analizar la posibilidad de contratar personal local que posea una mejor percepción de la manera como se desarrollan los negocios en su país, en este caso Chile, en comparación con los directivos venezolanos que no han hecho vida en dicha nación. Esto a su vez contribuirá con la búsqueda permanente y activa de oportunidades para un posterior ingreso a nuevos y mayores mercados, así como la promoción de sus productos.

Si bien esta serie de pasos implican una ruta a seguir para establecer el camino de la exportación y definen su estrategia, también es necesario plantear aquella que permitirá el logro de ventajas competitivas en los productos que se exportarán, las cuales tal y como se analizó en este capítulo, se reducen a ventaja en costos y la diferenciación, que pueden lograrse a través de las tres estrategias genéricas propuestas por Michael Porter. Para poder delimitar dicha estrategia competitiva es preciso describir una serie de aspectos que se investigaron, iniciando con una solicitud de cotización a Hilandería Suramericana bajo las siguientes premisas:

- Expectativa: Que los costos asociados a la importación de las toallas permitan ofrecer un valor competitivo en comparación con los precios del mercado chileno.
- Una vez realizadas las cotizaciones correspondientes, se sumarán al costo Franco a Bordo (FOB), el cual sería el Incoterm seleccionado para trasporte marítimo, los siguientes: Costo de flete internacional, costos del embarcador, costos del flete interno, costos de seguro asociado a mercadería, cuyo detalle obtenido a través de consulta a la empresa World Transport International Ltda se muestra como sigue:

Tabla N° 10. Costos de exportación

			Costo en USD
Costo FOB embarque			**$ 68.711,40**
Costo del Flete Internacional			$ 1.580,00
Porteos			
Apertura			$ 225,45
Costo sujeto a seguro			$ 70.516,85
Costo seguro (*)	0,50%		$ 387,84
Costo CIF			$ 70.904,69
Costos Agencia	0,50%		$ 354,52
Costos fijos agencia	1,2 UF	26.622,40	$ 48,02
Flete nacional hasta bodega			$ 375,59
Costo total en bodega			$ 71.682,82

Tabla N° 11. Cotización Hilandería Suramericana.

Detalle de Cotización											
Empresa: HILANDERIA SURAMERICANA C.A						Pais: VENEZUELA					
DISEÑO	LINEA	MEDIDA	TAMAÑO (cm)	Ref.	GRAMAJE (gr/m²)	CANTIDAD/COLOR	CANT. COLOR	COLORES	UNID. TOTALES	$/UNID	Total $ (FOB)
600 g	MARGARITA	Facial	33x33	1	600	400	6	BLANCO, VAINILLA,NECTAR,CELESTE,CORAL,MEDIT	2.400	0,94	$2.256,00
		Mano	50x90	2	600	340	6	BLANCO, VAINILLA,NECTAR,CELESTE,CORAL,MEDIT	2.040	2,16	$4.406,40
		Baño	70x130	3	600	300	6	BLANCO, VAINILLA,NECTAR,CELESTE,CORAL,MEDIT	1.800	5,40	$9.720,00
		Ejecutiva	160x90	4	600	250	6	BLANCO, VAINILLA,NECTAR,CELESTE,CORAL,MEDIT	1.500	8,34	$12.510,00
500 g	LIBERTY	Facial	33x33	1	500	400	6	BLANCO, VAINILLA,NECTAR,CELESTE,CORAL,MEDIT	2.400	0,66	$1.584,00
		Mano	50x90	2	500	340	6	BLANCO, VAINILLA,NECTAR,CELESTE,CORAL,MEDIT	2.040	1,63	$3.325,20
		Baño	70x130	3	500	300	6	BLANCO, VAINILLA,NECTAR,CELESTE,CORAL,MEDIT	1.800	3,87	$6.966,00
		Ejecutiva	160x90	4	500	250	6	BLANCO, VAINILLA,NECTAR,CELESTE,CORAL,MEDIT	1.500	6,25	$9.375,00
450 g	FULL TIME	Facial	33x33	1	450	400	6	BLANCO, VAINILLA,NECTAR,CELESTE,CORAL,MEDIT	2.400	0,47	$1.128,00
		Mano	50x90	2	450	340	6	BLANCO, VAINILLA,NECTAR,CELESTE,CORAL,MEDIT	2.040	1,42	$2.896,80
		Baño	70x130	3	450	300	6	BLANCO, VAINILLA,NECTAR,CELESTE,CORAL,MEDIT	1.800	3,43	$6.174,00
		Ejecutiva	160x90	4	450	250	6	BLANCO, VAINILLA,NECTAR,CELESTE,CORAL,MEDIT	1.500	5,58	$8.370,00

Tabla N° 12 Análisis de costos de productos para la exportación

ANÁLISIS TOMANDO EN CUENTA UN TIPO DE CAMBIO DE 665,35 PESOS CHILENOS POR DÓLAR ESTADOUNIDENSE. Continuación de la tabla anterior							
% Costeo total	Costo por producto en Bodega	Costo Unitario en Bodega	Precio producto cotizado	Utilidad unitaria	Utilidad por producto	DISEÑO	LINEA
2%	$1.116.625,49	$ 465,26	**$ 496,67**	$ 31,41	$ 75.374,5	600 g	MARGARITA
5%	$2.565.862,82	$ 1.257,78	**$ 1.490,00**	$ 232,22	$ 473.737,2		
13%	$6.414.657,06	$ 3.563,70	**$ 3.802,00**	$ 238,30	$ 428.942,9		
21%	$9.907.081,46	$ 6.604,72	**$ 11.990,00**	$ 5.385,28	$ 8.077.918,5		
2%	$784.013,64	$ 326,67	**$ 348,00**	$ 21,33	$ 51.186,4	500 g	LIBERTY
4%	$1.936.276,11	$ 949,15	**$ 1.490,00**	$ 540,85	$ 1.103.323,9		
10%	$4.597.170,89	$ 2.553,98	**$ 6.990,00**	$ 4.436,02	$ 7.984.829,1		
16%	$7.424.371,60	$ 4.949,58	**$ 9.990,00**	$ 5.040,42	$ 7.560.628,4		
1%	$558.312,74	$ 232,63	**$ 250,00**	$ 17,37	$ 41.687,3	450 g	FULL TIME
4%	$1.686.817,23	$ 826,87	**$ 1.495,00**	$ 668,13	$ 1.362.982,8		
9%	$4.074.495,13	$ 2.263,61	**$ 2.990,00**	$ 726,39	$ 1.307.504,9		
14%	$6.628.478,96	$ 4.418,99	**$ 4.990,00**	$ 571,01	$ 856.521,0		
				Utilidad Total	**$ 29.324.636,9**		

A través del análisis de la cotización emitida por la organización, añadiendo los demás costos asociados es posible obtener resultados sumamente importantes. Primero, a través de la oferta de los productos seleccionados y en las cantidades mostradas bajo los criterios establecidos y mostrados en las tablas, se observa una utilidad total para la empresa producto de dicha exportación de 29.324.636,90 pesos chilenos, que bajo el tipo de cambio asumido se traducen en 44.074 dólares estadounidenses, lo cual aclara en términos financieros la viabilidad de la operación. Por otra parte, es posible establecer lo que serían los precios de venta por unidad para cada uno de los productos a exportar lo que permite a su vez establecer algunas comparaciones con los precios del mercado chileno, obtenidos en línea a

través de sitios web de tiendas como Falabella, para consolidar la estrategia competitiva. Por ejemplo:

Tabla N° 13 Comparación de precios de productos

Producto	Precio mercado chileno	Precio Hilandería Suramericana
Toalla de mano	3990 pesos chilenos	1490 pesos chilenos
Sábana de baño	12990 pesos chilenos	11990 pesos chilenos
Toalla de baño	8990 pesos chilenos	6990 pesos chilenos

A través de esta comparación es posible observar claramente que los precios que pueden llegar a ofrecerse incluso luego de todo el proceso exportador son mucho menores que los que se pueden conseguir en el mercado chileno en productos de la misma gama y con el mismo nivel de calidad basados en telas de 100% algodón, por lo que evidentemente la estrategia competitiva de la empresa en términos del entorno en el que se desenvolverá puede basarse en el liderazgo en costos, sin perder de vista los aspectos diferenciadores del producto basados sobre todo en calidad y la marca “GRAN HOGAR” que puede llegar a consolidarse, adaptándolos a la reglamentación chilena establecida en la norma NCH 1210.

En términos logísticos, cuyos costos fueron reflejados con anterioridad, se plantea utilizar el transporte terrestre como flete interno desde las instalaciones de Hilandería Suramericana hasta Puerto Cabello o Puerto La Guaira, utilizando contenedores de 40 pies de largo con destino al puerto de Valparaíso, estableciéndose como carga no peligrosa, no perecedera, navegando vía San Cristóbal – Panamá con un tiempo de tránsito de 22 días aproximadamente de acuerdo a información proporcionada por World

Transport International Ltda. Todos los aspectos de esta índole junto con los trámites a seguir para la exportación de los productos de origen textil explicados en el Capítulo II de esta investigación, serán llevados a cabo por el departamento existente y especializado en el área de comercio exterior.

Es importante destacar que existe un Acuerdo de Complementación Económica suscrito entre Venezuela y Chile en el Tratado de Montevideo de 1980 y firmado en Santiago de Chile en 1993 cuyo objetivo es establecer un espacio económico ampliado, que permita la libre circulación de bienes y servicios en la zona , intensificar las relaciones económicas y comerciales por medio de una desgravación arancelaria, propiciar una acción coordinada en los foros económicos internacionales , estimular las inversiones, fortalecer la capacidad competitiva, facilitar la creación y funcionamiento de empresas binacionales, multinacionales y de carácter regional. La normativa regula a su vez materias como el programa de desgravación arancelaria, el sector automotor, prácticas desleales de comercio, salvaguardias, tratamiento en materia de tributos internos, compras gubernamentales, solución de controversias, normas técnicas e inversiones, entre otras, cuyo manejo adecuado permite que planes de exportación y de otras formas de entrada a ambos mercados nacionales puedan implementarse con éxitos para el beneficio de las economías y sociedades de ambas naciones.

CONCLUSIONES

La industria textil regional, representada en este caso de estudio por Hilandería Suramericana C.A., posee importantes oportunidades de negocio asociadas a la posibilidad de abarcar mercados diferentes al venezolano, tal y como se pudo evidenciar a través de la presente investigación. Se pudo corroborar la capacidad exportadora de la organización al llevar a cabo un análisis interno y externo que dio lugar a una serie de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las cuales proporcionan información importante al momento de diseñar y proponer finalmente un plan de exportación de productos de origen textil. En primer lugar, la organización cuenta con un departamento de comercio exterior con experiencia en la actividad exportadora hacia Colombia, lo cual le permite conocer de primera mano todos los procesos que deben cumplirse al menos en el entorno venezolano para iniciar y llevar a cabo éstos hacia otro país sudamericano. El hecho de contar con instalaciones de importancia así como una capacidad tecnológica que garantiza la producción de artículos de alta calidad permite dirigir esfuerzos hacia la utilización de la totalidad de la capacidad instalada, que en la actualidad ronda el 83%.

Otras características como la calidad y precio de venta, consideradas sus ventajas competitivas, contar con proveedores altamente confiables por opinión tanto del personal directivo como operativo, así como con un recurso humano comprometido con el proceso de exportación y además calificado para hacerlo, representan fortalezas importantes que confirman la capacidad exportadora de la organización. Ahora bien, también cuenta con una serie de debilidades como cierto nivel de desconfianza del personal para afrontar un proceso de este tipo aunado a la preferencia por ocupar un mayor porcentaje del mercado venezolano en vez de perseguir abarcar nuevos mercados internacionales, la necesidad de adaptar el proceso logístico y de mercadeo

de los productos al entorno chileno, son aspectos importantes que deben tomarse en cuenta al momento de implementar el plan propuesto.

Se pudo dilucidar también que Chile como mercado objetivo cuenta con un mayor número de oportunidades que amenazas al tener un sistema económico que promueve la inversión, con un crecimiento sostenido en los últimos años. Adicionalmente, Chile se ha convertido en un importador neto de materiales o productos textiles, por lo que la industria manufacturera en este sector particular se encuentra en decadencia en los últimos años, representando un factor positivo para las empresas extranjeras como Hilandería Suramericana pero a su vez altos niveles de competencia. Desde el punto de vista logístico presenta canales de distribución sofisticados producto del mismo desarrollo económico y dominado mayormente por grandes tiendas departamentales, con las que se pudiera establecer alianzas importantes a los fines de penetrar el mercado chileno de acuerdo al plan establecido.

Venezuela como país en el que se desenvuelve la organización, en los últimos 5 años ha experimentado una profunda recesión económica que ha afectado los niveles de producción de todos los sectores productivos y se ha convertido en territorio hostil para fabricar bienes o prestar servicios debido a la escasez de insumos, materias primas y divisas producto de un férreo control cambiario, así como otros factores como una inflación galopante producto de la emisión de dinero para compensar el permanente déficit fiscal. Dicho entorno venezolano de hecho es una de las razones por las cuales el personal de la organización considera necesario implementar un proceso de exportación, precisamente para superar dichas dificultades y aumentar la productividad.

Una vez analizada la capacidad exportadora de Hilandería Suramericana se procedió a realizar una revisión documental para conocer los métodos y procedimientos que deben llevarse a cabo para poner en marcha un proceso

de internacionalización a través de esa modalidad, explicando detalladamente los organismos encargados de establecer la normativa, el arancel de aduanas, los regímenes legales aplicables que derivan en una gran cantidad de permisos necesarios en función del tipo de mercancía, el régimen cambiario vigente, la ventanilla única para el comercio exterior y los aspectos logísticos que deben tomarse en cuenta.

Finalmente, con base en la información recopilada con las metas parciales cumplidas, se procedió a diseñar el plan de exportación tomando en cuenta los siguientes aspectos fundamentales: estrategia competitiva, logística, producto, promoción y precios. Con base en el análisis realizado se llegó a la conclusión de que la estrategia a implementar será la de liderazgo en costos debido a las diferencias importantes detectadas que, junto con la alta calidad de los productos, podrán establecerse en el mercado chileno, ingresando primeramente en el sector hotelero a baja escala con los productos seleccionados, para posteriormente ir ocupando espacios en el mercado hogareño. De acuerdo a los costos manejados a través de Hilandería Suramericana y empresas logísticas como World Transport International Ltda en función de una cantidad limitada de producto, se pudo constatar que es posible obtener una utilidad importante que en términos financieros garantiza la viabilidad de la operación, en caso de decidir llevar a cabo la implementación del plan propuesto.

RECOMENDACIONES

A Hilandería Suramericana C.A. como una de las empresas líderes en el ramo textil a nivel nacional se recomienda perseguir la implementación de planes como el propuesto con la finalidad de obtener los beneficios que acarrea y que fueron explicados detalladamente en este trabajo para fomentar su crecimiento y expansión, favoreciendo a sus accionistas, trabajadores e inclusive dinamizando la economía regional y nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, M. (1997). Investigación evaluativa en documentación. Aplicación a la documentación médica. Valencia. Universitat de Valencia.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas. Editorial Episteme.
- Asociación Venezolana de Exportadores (2017) Principales trámites de exportación. [documento en línea] Disponible en: http://www.venamcham.org/wpcontent/uploads/2017/08/Boletin20_Principales_Tr%C3%A1mitesDeExportacion.pdf.
- Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación. Caracas. BL Consultores Asociados.
- Ballou, R. (2004). Logística. Administración de la cadena de suministro. México. Pearson Educación.
- Banco Mundial (2017) Índice Doing Business 2017. [documento en línea] Disponible en: http://www.bancomundial.org/es/country/chile/brief/doing-business-chile.
- Banco Santander (2018). Chile, cifras de comercio exterior. [documento en línea] Disponible en: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/cifras-comercio-exterior.
- Banco Santander (2018). Chile, distribuir un producto. [documento en línea] Disponible en: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/distribuir-un-producto.
- Banco Santander (2018). Chile, llegar al consumidor. [documento en línea] Disponible en: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/llegar-al-consumidor.
- Banco Santander (2018). Chile, política y economía. [documento en línea] Disponible en: política-y-economia.

- Beamish, P. (1990) Internationalization process for smaller Ontario firms. Greenwich. Canada´s New Research Agenda.
- Belandria, J. (2017) Nuevo arancel de aduanas de Venezuela. [documento en línea] Disponible en: http://www.diariodelexportador.com/2017/06/nuevo-arancel-de-aduanas-de-venezuela.html#.
- Cáceres, C. (2014). “El declive de la industria textil”. Diario electrónico La Tercera. [artículo en línea]. Disponible en: http://diario.latercera.com/edicionimpresa/el-declive-de-la-industria-textil/.
- Canals, J. (1994) La internacionalización de la empresa. Madrid. Mc Graw Hill.
- Centro de Comercio Exterior (2016) Providencia 014. [documento en línea] Disponible en: http://www.cencoex.gob.ve/atencion-al-usuario/persona-juridica/exportaciones.
- Centro de Estudios Latinoamericanos (2018). Tendencias Latinoamericanas. Caracas. Cessla.
- Chiavenato, I. (2011) Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones. México. Mc Graw Hill.
- D´Alessio, F. (2008) Proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México. Pearson Educación.
- Daniels J., Radebaugh L. y Sullivan D. (2013). Negocios Internacionales, Ambientes y Operaciones. México D.F. Pearson Educación.
- Di Stasio, A. (2017). “Exportaciones no petroleras de Venezuela cayeron 22,33% en 2016, según Avex”. Portal de noticias Efecto Cocuyo. [artículo en línea]. Disponible en: http://efectococuyo.com/economia/exportaciones-no-petroleras-de-venezuela-cayeron-2233-en-2016-segun-avex/.
- Escandón, D. y Hurtado, A. (2014) Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. Cali. Pontificia Universidad Javeriana Cali.

- Escandón, D. y Hurtado, A. (2014) Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia. Cali. Pontificia Universidad Javeriana Cali.
- Fernández, J. y Peña N. (1999) La cooperación entre empresas. Análisis y Diseño. México D.F. ESIC Editorial.
- González, V. (2016). "Situación Actual de la Industria Textil en Venezuela". Portal de noticias Textiles Panamericanos. [artículo en línea]. Disponible en: http://www.textileworld.com/textiles-panamericanos/2016/08/situacion-actual-de-la-industria-textil-en-venezuela/.
- Guerra, J y Olivo V. (2009) La crisis global y su impacto en Venezuela. Caracas. Instituto Lationamericano de Investigaciones Sociales.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1991). *The strategy concept & process: a pragmatic approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill Interamericana.
- Hill, C. (2011). Negocios internacionales. Competencia en el mercado global. México. Mc Graw Hill.
- Johanson J. y Vahlne J. (1977) The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreing market commitments. New York. Journal of International Business Studies.
- Llamazares, O. (2010) Guía práctica de los Incoterms 2010. México. Global Marketing.
- Loan, D. (2012) Elaboración de una metodología para medir la capacidad exportadora de las PYMEs en Venezuela. Caracas. Universidad Metropolitana.
- Lu, J. y Beamish, P. (2001) The internationalization and performance of SMEs. New York. Strategic Management Journal.
- Martínez, J. (2006) Factores críticos para el desempeño exportador de las Pymes. San José. TEC Empresarial, Instituto Tecnológico de Costa Rica.

- Melin, L. (1992) Internationalization as a strategy process. New York. Strategic Management Journal.
- Minervini, N. (2014) Ingeniería de la exportación. Cómo elaborar planes innovadores de exportación. México D.F. Cengage Learning.
- Ministerio del Poder Popular para el Comercio Exterior e Inversión Extranjera (2018). ¿Quiénes somos? [documento en línea] Disponible en: http://portal.mippcoexin.gob.ve/web/quienes_somos.php.
- Ministerio del Poder Popular para el Comercio Exterior e Inversión Extranjera (2017) Ventanilla Única de Comercio Exterior. [documento en línea] Disponible en: https://vuce.gob.ve/.
- Ministerio del Poder Popular para la Economia, Finanzas y Banca Pública (2017) Gaceta oficial N° 6281. [documento en línea] Disponible en: http://declaraciones.seniat.gob.ve/portal/page/portal/MANEJADOR_CONTENIDO_SENIAT/04ADUANAS/TIPOS_DE_CAMBIO/GacetaOficialExtraordinariaN6281.pdf.
- Ministerio del Poder Popular para la Economía, Finanzas y Banca Pública (2017) Convenio Cambiario N° 39. [documento en línea] Disponible en: https://www.dicom.gob.ve/2018/documentos/convenio-cambiario-no-39/.
- Ministerio del Poder Popular para la Economía, Finanzas y Banca Pública (2017) Convenio Cambiario N° 34. [documento en línea] Disponible en: http://www.finanzasdigital.com/2017/03/gaceta-oficial-n-41-102-reforma-del-convenio-cambiario-n-34/.
- Minstzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management. New York: The Free Press. Porter, M. (1987) Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Buenos Aires. Rei Editorial.
- Mondragón, V. (2017) Cadena logística simulando proceso de exportación e importación. [documento en línea] Disponible en: http://www.diariodelexportador.com/2015/07/cadena-logistica-simulando-proceso-de_13.html.

- Organización Mundial de Comercio (2017) Compromisos de los miembros. [documento en línea] Disponible en: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/schedules_s/goods_schedules_s.htm.
- Pinto, J. (2017). Actualización Aduanera en Materia de Exportaciones. Puerto Cabello. Cámara de Comercio de Puerto Cabello.
- Plá, J. y León, F. (2004). Dirección de Empresas Internacionales. Madrid. Pearson Educación.
- Porter, M. (1986) Changing pattern of international competition. California. California Management Review.
- Porter, M. (1987) Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Buenos Aires. Rei Editorial.
- Root, F. (1994) Entry strategies for international markets. New York. Lexington Books.
- Rubio, E. (2013) El mercado de la confección textil y el calzado en Chile. Madrid. ICEX España.
- SENIAT (2018). Misión y visión SENIAT. [documento en línea] Disponible en: http://cef.seniat.gob.ve/web/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=15.
- Simmonds, K. y Smith, H. (1968) The first export order: A marketing innovation".London. British Journal of Marketing.
- Tallman, S. (1991) Strategic management models and resource-based strategies among MNEs in a host market. Utah. Wiley.
- Valenzuela, A. (2000) Modelo de capacidades para la internacionalización de la empresa exportadora española. Madrid. Universidad Autónoma de Madrid.
- Vernon, R. (1966) International investment and international trade in the product cycle. New York. Quaterly Journal of Economics.
- Weiers, R. (1986). Investigación de mercados. México. Prentice Hall.
- Welch, L. y Luostarinen, Y. (1988) Internationalization: Evolution of a concept. Phoenix. Journal of General Management.

- Wernerfelt, B.(1984) A resource-based view of the firm. Utah. Strategic Management Journal.
- Williamson, O. (1975) Markets and hierarchies. New York. Free Press.