

18 de octubre de 2013

N° 216

Ametex y Enatex: dos caras de la misma moneda

Ametex: un laboratorio de la moda mundial

En este número continuamos con el análisis sobre Ametex iniciado en el Informe Nacional de Coyuntura N° 202.

Ametex fue fundada en 1965 y se constituyó, a partir de la creación de empresas en las áreas de hilo, tela, confección y embellecimiento, en una empresa presente en toda la cadena productiva, de tal manera que la empresa podría controlar los estándares de calidad y volúmenes de producción para poder acceder a nichos de mercado sumamente exigentes y que requerían una rápida capacidad de respuesta.

Esta estrategia empresarial se había diseñado en función de las condiciones que una empresa boliviana enfrenta en relación a las que se encuentran en otros países del mundo. Es decir, en un país en el que los costos de transporte y logística son excesivamente altos, y donde los volúmenes de producción no podían competir con aquellos conseguidos en economías como la china, coreana o hindú.

En este sentido, los nichos de mercado a los que se apuntaba eran aquellos en los que las prendas vendidas podían soportar las cargas adicionales generadas por los costos de transporte y partidas de producción relativamente pequeñas, por lo que Ametex se había transformado en una proveedora de prendas para marcas premium que utilizaban los servicios de esta empresa para realizar pruebas de mercado e innovación de productos. Por lo tanto, Ametex se había transformado, en alguna medida, en un laboratorio de diseño y producción para marcas a nivel mundial.

Hasta su cierre, Ametex contaba con una planta de trabajadores de algo más de 1,800 empleados y una capacidad instalada de entre 480 mil y 670 mil prendas por mes, requiriendo mercados capaces de absorber una producción mínima que permita un equilibrio financiero cercana a las 338 mil prendas mensuales, lo que era equivalente a un ingreso mensual de US\$ 2.5 millones mensuales, ya que el precio promedio de las prendas producidas se había colocado en el orden de los US\$ 7.50.

Este precio promedio estaba explicado en un 53 por ciento por prendas “de moda” y no consideraba los costos de comercialización, que en promedio alcanzaban el 60 por ciento del total de los ingresos por ventas, lo que supone que estos costos se colocaban en el orden de los US\$ 1.5 millones mensuales.

Las prendas “de moda” implican prendas con alto grado de elaboración, procesos de embellecimiento y cortes especiales entre otros, destinadas a los mercados de exportación por su alto valor agregado ya que los precios de venta de este tipo de prendas se situaban entre los US\$ 7.67 y US\$ 12.85, mientras que el precio de las prendas básicas oscilaba entre los US\$ 3.95 y US\$ 6.40 por unidad.

Esto significa que las ventas mínimas anuales para lograr la sostenibilidad de la empresa debían ser de al menos US\$ 48.6 millones (equivalentes a Bs. 333.4 millones) representando, en términos de producción, algo más de 4 millones de prendas.

En este contexto, la sostenibilidad de la empresa solo se podía lograr a partir de mercados regulares, capaces de comprar la producción mínima, pero también en criterios de eficiencia en la producción, no solo desde el aspecto técnico, sino también desde el manejo de los recursos humanos, haciendo énfasis en la productividad de los trabajadores con un sistema de incentivos progresivos buscando la eficiencia del trabajador, el trabajo en equipo, el fomento de la polivalencia y la producción de calidad. Estos incentivos estaban basados en un sistema de bonos calculados como un porcentaje del salario básico del trabajador, a los que se agregaban criterios de eficiencia.

Entre otros, estos bonos comprendían un bono básico, pagos por categorías, por jerarquías, por calidad, por producción, por eficiencia, por metas de trabajo, etc., siempre aplicables a partir del logro del 75 por ciento de la producción planificada y con una eficiencia de la mano de obra igual o superior al 98 por ciento, diferenciando el área de trabajo del empleado (hilandería, tejeduría, tintorería, corte, confección, bordado, estampado, sprayado, lavandería y vendedores).

Se debe recalcar, que los indicadores de sostenibilidad y la política salarial antes mencionadas partían de un salario promedio de Bs. 1,900 al 31 de marzo de 2012.

Enatex: políticas y mercados diferentes

Enatex fue creada el 11 de junio del 2012 con un capital inicial de Bs. 53.6 millones, contratando a todos los empleados de Ametex y alquilando inicialmente las instalaciones de las unidades que conformaban su cadena productiva. El objetivo principal de esta nueva empresa estatal es el de proveer al mercado interno y algunos mercados como los de Cuba y Venezuela.

En este contexto, los resultados mostrados en el informe de rendición pública de cuentas, los administradores de Enatex declaran un total de ventas, por prendas y otros productos, en el mercado interno y externo, de algo más de Bs. 15 millones, equivalentes a tan solo US\$ 2.2 millones.

Para el 2013, las estimaciones de la actual administración prevén una exportación de 60 mil prendas, con un nivel de ventas anuales, entre el mercado interno y externo, de Bs. 200 millones (US\$ 29.2 millones). Por otro lado, los precios de venta al público, para el mercado interno, han sido fijados, para prendas básicas, en el orden de los Bs. 20 (US\$ 2.91).

En términos salariales, Enatex ha implementado una política muy diferente a la aplicada en la anterior administración, ya que esta está compuesta por un salario básico promedio superior a los Bs. 2,800 y un bono de para todas las unidades productivas de hasta Bs. 1,500, aplicable a partir del logro del 35 por ciento de la producción efectiva. En este contexto, la estrategia de comercialización de los productos de Enatex en el mercado interno muestra rasgos sumamente agresivos, con promociones que implican descuentos de hasta el 50 por ciento.

Observaciones y conclusiones

Está claro que la estructura productiva montada por Ametex respondía sobre todo a las necesidades de un

mercado externo, sumamente exigente en términos de calidad y tiempos de respuesta, capaces de soportar altos costos y recargos como los que enfrenta un productor boliviano. Esto obligó a configurar una empresa de punta en términos de diseño y procesos productivos, que podía funcionar como el proveedor inicial de determinados productos que luego, si estos funcionaban en las pruebas de mercado, serían manufacturados en regiones mucho más competitivas y capaces de producir volúmenes considerablemente más altos, pero siempre bajo los estándares determinados por Ametex.

Una consecuencia positiva de este modelo de negocio, fue el alto grado de capacitación que obtenían sus empleados, quienes luego, si se independizaban, atendían al mercado interno y externo en segmentos donde Ametex no incursionaba.

Enatex, por su parte, adquiere esta estructura pero cambia sustancialmente la visión empresarial, apuntando a mercados mucho menos estables y considerablemente más pequeños que aquellos para los que se ha diseñado la cadena productiva. Esto ha derivado en estrategias de venta que sugieren operaciones a pérdida, ofreciendo precios de venta al público del mercado interno muy por debajo de los precios estimados de producción, a los que hay que agregarles además los costos de venta y comercialización.

En este sentido, y más allá de los objetivos sociales que se puedan estar buscando a través de Enatex, está claro que esta nueva política empresarial difícilmente va a ser sostenible en el tiempo, agregando un efecto colateral más, relacionado a la competencia desleal que se estaría introduciendo en el mercado interno hacia aquellos productores de textiles privados, desincentivando su actividad.

INDICADORES ECONÓMICOS					
	2012 Al 11 de Octubre	2013 Al 11 de Septiembre	2013 Al 11 de Octubre	Var. Anual (%)	Var. Mensual (%)
TIPOS DE CAMBIO					
BS / US\$	6.96	6.96	6.96	0.00	0.00
Bs / Euro	8.85	9.10	9.28	4.84	1.94
Peso /US\$ (CHILE)	475.02	506.80	498.36	4.91	(1.67)
Nuevo Sol /US\$ (PERÚ)	2.59	2.80	2.78	7.57	(0.67)
Peso /US\$(ARGENTINA)	4.72	5.72	5.83	23.58	1.95
Real /US\$(BRASIL)	2.04	2.29	2.18	7.13	(4.91)
COTIZACIONES INTERNACIONALES					
Dow Jones (INDU)	13,326.39	15,326.60	15,237.11	14.34	(0.58)
Euro / US\$	0.78	0.75	0.74	(4.61)	(1.91)
PRECIOS DE MATERIAS PRIMAS					
Petróleo (WTI,US\$/bl)	92.19	107.65	101.74	10.36	(5.49)
Soya (US\$ /TM)	474.30	428.00	403.40	(14.95)	(5.75)
Oro (US\$ /O.T.)	1,767.25	1,365.25	1,285.75	(27.25)	(5.82)
Plata (US\$ /O.T.)	34.25	22.91	21.52	(37.17)	(6.07)
Estaño (US\$ /L.F.)	9.99	10.35	10.58	5.88	2.17
Zinc (US\$ /L.F.)	0.88	0.83	0.85	(3.97)	1.90

INDICADORES MONETARIOS (MM US\$)					
	2012 Al 11 de Octubre	2013 Al 11 de Septiembre	2013 Al 11 de Octubre	Var. Anual (%)	Var. Mensual (%)
Reservas Internacionales	13,552.8	14,573.0	14,723.2	8.6	1.0
Netas					
Transferencias del exterior	0.0	0.0	0.0	n.a.	n.a.
al Sistema Financiero ⁽¹⁾					
Transferencias del Sistema	0.0	0.0	0.0	n.a.	n.a.
Financiero al exterior ⁽¹⁾					
Emisión Monetaria (MM Bs.)	29,757.8	32,655.7	32,963.7	10.8	0.9
Omas (Netas)	2,673.8	2,679.6	2,807.2	5.0	4.8
Depósitos bancarios	9,802.3	11,624.5	11,975.3	22.2	3.0
Cartera bancaria	7,830.9	9,368.1	9,486.0	21.1	1.3
Deuda interna consolidada					
(SPNF y BCB)	4,949.5	4,846.3	4,962.1	0.3	2.4

Fuente: Banco Central de Bolivia, Ministerio de Minería y Metalurgia, Bancos Centrales de Latinoamérica.
 1A través del Banco Central de Bolivia.
 n.a. = no se aplica; n.d. = no disponible.



@fmilenio



facebook.com/fundacion.milenio