



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
ESCUELA DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

**“Estudio de Factibilidad para el Ingreso de Cocinas
al mercado Boliviano”**

Trabajo final previo a la obtención del
título correspondiente al Diplomado en
Negociación Internacional

Autoras:

Ma. Augusta Gomezcoello V.
Ximena Unda C.

Director:

Econ. Andrés Ugalde Vázquez

Cuenca – Ecuador
2010

Agradecimiento

Nuestro más sincero agradecimiento a Indurama S.A., por su apertura y apoyo en este proceso de capacitación y afianzamiento de conocimientos que aportará a mejorar nuestro desempeño en el ámbito laboral y profesional. Agradecemos también a la Universidad del Azuay por abrirnos nuevamente sus puertas, ha sido y sigue siendo un elemento vital en nuestra formación académica.

Introducción

Indurama S.A. es una empresa dedicada a la manufactura en la rama metal mecánica, para la fabricación y comercialización cocinas y artefactos de refrigeración , desde hace 38 años. Nace en 1972 en la ciudad de Cuenca y desde sus inicios ha tenido como objetivo producir y vender electrodomésticos que cuentan con prestaciones innovadoras destacándose por el diseño, calidad y nivel de servicio.

Desde el año 1992 Indurama trasciende las fronteras y llega a países como Perú en donde actualmente tiene una participación cercana al 35% en cocinas, ha incursionado en otros mercados en los que actualmente está presente como: Colombia, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Venezuela, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Belice, Guyana, entre otras islas del Caribe . Entre sus objetivos estratégicos está el impulsar el mercado de exportación incrementando la participación en los mercados actuales y con el desarrollo de nuevos mercados para consolidarse como una marca regional. Uno de los mercados de interés y sujeto a análisis es Bolivia, el mismo que se constituye en el objeto de estudio de este trabajo de investigación.

La estructura de este estudio es analizar en términos macro y con carácter descriptivo el país en su contexto global para irnos acercando a la realidad del mercado de electrodomésticos y específicamente analizar el mercado de cocinas.

En el capítulo uno, haremos una breve reseña histórica de la trayectoria de Indurama así como su misión, visión, valores, políticas y objetivos.

En el capítulo dos, analizaremos la evolución que Indurama ha tenido en los últimos años, con su participación en el mercado de exportaciones y sus proyecciones, centrándonos en los volúmenes de cocinas, objeto de estudio para el ingreso a Bolivia.

En el capítulo tres, nos centramos en el estudio del mercado Boliviano, su realidad, la situación del sector de electrodomésticos, normativa legal y técnica aplicable, procesos logísticos, competencia, canales de distribución, entre otros temas.

El capítulo cuatro se refiere a Indurama y el mercado boliviano, y nuestra propuesta respecto a temas como: segmentación del producto, posicionamiento,

definición del mix óptimo para entrar a este mercado, canales de distribución y proyecciones de ventas en base a un FOB aproximado considerando la volatilidad de los precios en Bolivia.

Finalmente en el capítulo cinco detallamos nuestras conclusiones y recomendaciones luego de haber elaborado esta investigación, tomando en cuenta todos los aspectos que implican entrar al mercado Boliviano y que representarían oportunidades así como amenazas. Es importante considerar la necesidad de profundizar, con un estudio de campo más a fondo, los factores críticos como precio y demanda real.

Abstract

Indurama S.A. is a company dedicated to manufacturing in the metalworking industry for the manufacture and marketing appliances kitchens and refrigeration, for 38 years. Born in 1972 in the city of Cuenca and from its inception has been aimed at producing and selling appliances that have innovative features to stand out for design, quality and service level.

In 1992 Indurama transcends borders and comes to countries like Peru where he currently holds a nearly 35% in kitchens, has moved into other markets where it currently is present as: Colombia, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panama, Venezuela, Dominican Republic, Trinidad and Tobago, Belize, Guyana, among other Caribbean islands. Among its strategic objectives is to drive the increasing export market share in existing markets and develop new markets to emerge as a regional brand. One of the markets of interest and subject to analysis is Bolivia, the same becomes the subject matter of this research.

The structure of this study is to analyze in terms of a descriptive analysis in a global context to go closer to the actual market for appliances and specifically analyze the market for kitchens.

In chapter one, a quick historical review of the history of Indurama and its mission, vision, values, policies and objectives.

In Chapter Two, we analyze the evolution Indurama has had in recent years with their participation in the export market and its projected volumes focusing on kitchens, under consideration for entry into Bolivia.

In chapter three, we focus on the study of the Bolivian market, its reality, the situation of the household sector, legal and technical rules applicable, logistic processes, competition, distribution channels, among other topics.

Chapter four concerns Indurama and the Bolivian market, and our proposal on topics such as: segmentation, product positioning, definition of the optimal mix to enter this market, distribution channels and sales projections based on a consideration of approximately FOB due to the volatility of prices in Bolivia.

Finally, in chapter five we detail our findings and recommendations after having prepared this research, considering all aspects that represents entering the Bolivian market and becomes opportunities and threats. It is important to consider the need to deepen with a field study in more depth, critical factors such as price and actual demand.

Índice de Contenidos

Capítulo I

1.	Objeto de estudio. La empresa	1
1.1.	Reseña Histórica de la Empresa	1
1.2.	Principios Generales	5
1.2.1.	Misión	5
1.2.2.	Visión	5
1.2.3.	Valores	5
1.2.4.	Políticas	6
1.2.5.	Objetivos	6

Capítulo II

2.	Indurama y sus exportaciones	7
2.1.	Evolución 2005 – 2009	7
2.2.	Proyecciones	13

Capítulo III

3.	El mercado Boliviano	15
3.1.	Estudio de la situación económica y proyecciones	15
3.1.1.	Información general	16
3.1.2.	Situación Económica	17
	Factor Agrícola	18
	Importaciones y Exportaciones	19
	Remesas	20
	Reservas	21
	Fortalecimiento de la Moneda Nacional	21
	Crecimiento Económico	22
	Perspectivas para el 2010 y 2011	22
3.2.	Situación del sector de electrodomésticos	23
3.3.	Normativa legal aplicable	26
3.3.1.	Reglamentación	27
3.3.1.1.	Requisitos y restricciones para la importación de cocinas a gas	27
3.3.1.2.	Análisis de normativa técnica	27
3.3.1.3.	Convenios internacionales	28
3.4.	Análisis de la competencia	28
	Esquema de precios	34
3.5.	Sistema de distribución	35
3.5.1.	Canales	35
3.5.2.	Situación y costos logísticos	35
	Puerto de Arica	37
	Puerto de Antofagasta	37
	Puerto de Buenos Aires	38

	Puerto de Ilo	39
	Puerto de Matarani	40
	Costo Fletes	40
Capítulo IV		
4.	Indurama y el mercado Boliviano	41
4.1.	Segmentación	42
4.2.	Posicionamiento	42
4.3.	Gestión de mercado	43
4.3.1.	Determinar características de Producto	43
4.3.2.	Determinar Precio Promedio	47
4.3.3.	Canales de Distribución	49
4.3.4.	Propuesta de Comunicación	51
Capítulo V		
5.	Conclusiones y Recomendaciones	52
	Anexos . Bolivia: Relación Comercial con la Comunidad Andina ..	56
	Bibliografía	57

Capítulo I

1. OBJETO DE ESTUDIO. LA EMPRESA

1.1. Reseña Histórica de la Empresa

A continuación detallamos información histórica de Indurama S.A tomada de los archivos de la Gerencia General y Recursos Humanos:

Indurama S. A., una empresa dedicada a la producción y comercialización de línea blanca, se constituyó legalmente en la ciudad de Cuenca en Febrero de 1972. Iniciando sus actividades con la producción de cocinetas de mesa, ollas enlozadas, calderos industriales y bicicletas en áreas arrendadas, que no excedían de los 1.000 metros cuadrados con una ocupación de 50 personas.

En octubre de 1974, otro grupo de personas forman la Compañía MULTICOMERCIO CIA. LTDA, cuya finalidad fue la de importar y comercializar bicicletas. Tres de los socios fundadores de esta empresa, formaban parte en ese entonces de INDURAMA, sirviendo de nexo para reunir a estos dos grupos y formar una empresa fabricante de bicicletas, congregando la capacidad de producción del grupo INDURAMA y la experiencia comercial de MULTICOMERCIO.

Una vez que esta empresa inició la producción de bicicletas, cambia su razón social a MULTINDUSTRIAS CIA. LTDA.

En septiembre de 1978 se transforma tanto INDURAMA CIA. LTDA. como MULTINDUSTRIAS CIA. LTDA. en compañías anónimas, cuya finalidad fue dedicarse a la actividad industrial en la rama Metalmecánica, especialmente en la fabricación y ensamblaje de artefactos de uso doméstico, tales como: cocinas, cocinetas, ollas, refrigeradoras, congeladores, vitrinas frigoríficas, lavadoras, secadoras, calentadores de agua y demás artículos de esta línea.

El 31 de enero de 1980 se legalizó la fusión de MULTINDUSTRIAS en INDURAMA, al mismo tiempo que se protocolizó un aumento de capital, siendo INDURAMA S.A., la compañía que sintetiza todo el movimiento anterior. En este mismo año, se inicia la producción de cocinas de horno con marca Home line

basándose en la tecnología de la fábrica Tecnogas de Italia , la cual se caracteriza por tener un diseño superior, de la cual Indurama se inspira y motiva manteniendo ésta primacía hasta la actualidad.

En 1981 se inicia en pequeñas cantidades la producción de refrigeradoras, consolidando esta línea en 1988, con la asesoría del grupo Kelvinator Inc. , utilizando su marca y adicionalmente la marca Faeda. En ese mismo año se suspende la producción de ollas, calderos industriales y bicicletas por motivos de rentabilidad y afluencia del contrabando, sustituyéndola con mayor producción de cocinas .

A partir del año 1992 se inicia gestiones de exportación a Perú, Colombia y Venezuela, relacionados con la apertura del Mercado Andino, mercados en los que ha crecido permanentemente su participación.

En los años siguientes Indurama adopta la estrategia de dar prioridad a la fabricación de productos con marca propias con el propósito de posicionar la marca en el mercado nacional, la cual pese a ser una marca desconocida, fue ganando su espacio en el mercado y logrando en el año 2000 ubicarse entre las tres marcas de mayor recordación en su categoría.

Gracias al volumen de ventas alcanzado en Perú , en el año de 1997 se funda la empresa Blancandina S.A.C. que tiene como objetivo ser el comercializador directo de los productos fabricados por Indurama y desarrollar y masificar la marca en ese país , actualmente se tiene un participación del 33 % en cocinas y 12% en refrigeradoras , información correspondiente al 2009 .

Continuando con el proceso de expansión y apertura de nuevos mercados, a partir del año 2004 se inicia el proceso de exportación a Centroamérica, principalmente a Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras , El Salvador y Guatemala.

En el año 2005 y basados en la experiencia en el mercado Peruano se arranca la operación en Colombia con la apertura de su filial Blancandina Colombia S.A. para la comercialización del producto Indurama y desarrollo de la marca.

En el 2007 se arranca la comercialización en el Caribe, retomando el proyecto en el 2009, estando presente actualmente en Belice, Sta. Lucía, Trinidad y Tobago, Guyana, entre otras islas.

En todos los países que hemos mencionado Indurama se encuentra presente con su marca, sin embargo también se fabrican productos para marcas de terceros como Premium, Consul, Nedoca, Silverflame, Whirlpool, los cuales son comercializados en Chile, Perú, Colombia, Venezuela, Panamá y Guatemala.

Actualmente la planta industrial ocupa más de 50.000 metros cuadrados y emplea a más de 1.900 personas comprometidas en mantener la más alta calidad en todos los procesos de fabricación.

Indurama lidera el mercado Ecuatoriano de línea blanca, teniendo presencia en todos sus rincones gracias a una extensa red de distribución que incluye a las cadenas más importantes y a los mayoristas con mayor cobertura y solvencia en el negocio de electrodomésticos sobrepasando los 500.000 artefactos anuales

Indurama es la primera empresa de línea blanca del Ecuador en obtener la certificación ISO 9001, según información proporcionada por el Ing. Felipe Carrasco Peña, Gerente de Gestión de Calidad y Representante de la Dirección para el Sistema de Gestión de Calidad, "...desde 1999 los procesos de producción están asegurados mediante rigurosos controles que inician con auditorias de materia prima, el proceso de producción y revisiones minuciosas del producto terminado. .." según manifiesta el Ing. Carrasco.

Adicionalmente cuenta con el mayor certificado de calidad que un producto nacional o importado puede obtener en el Ecuador, la certificación INEN; esta certificación está basada en normas internacionales que es homologada en todos los países de la región como son Perú, Colombia con la certificación INCONTEC, Venezuela con la norma COVENIN, y países de Centro América, adicionalmente se ha conseguido el ingreso al mercado Chileno en donde se cumplen los exigentes controles de SICAL.

En cuanto al diseño de los productos, éstos nacen de un profundo análisis de gustos y preferencias del usuario, sus formas y componentes se basan en criterios ergonómicos que garantizan facilidad y eficiencia durante la operación del producto.

La constante evolución estética se complementa con el desarrollo tecnológico necesario para estar siempre a la vanguardia en cuanto a prestaciones. Indurama

presenta productos que llevan Paneles de control digital, encendido electrónico y apagado programable, quemador Ultra Rápido triple corona y sistema Turbo, componentes de última generación presentes en sus productos para la cocción de alimentos.

Dentro de los planes estratégicos de la Empresa, la alta dirección ha definido al mercado de exportación como una prioridad y un pilar fundamental en sus proyectos de expansión, por lo que ha centrado todos sus esfuerzos en impulsar la apertura de nuevos mercados, así como el incremento de ventas y participación en los países que actualmente se encuentra, dando énfasis al ingreso de la marca Indurama, con el propósito de construir una marca con reconocimiento regional.

Para impulsar este crecimiento, desde los meses de mayo y junio del 2009 arrancaron los movimientos de tierra para la construcción de la nueva planta en el distrito de Lurín en Lima, Perú. Actualmente se encuentran ya construidas las naves industriales para la fabricación, así como el área de almacenamiento de producto terminado que se encuentra ya en operación. Los primeros lotes de producción fueron ya ensamblados en el mes de febrero.

Con esta nueva capacidad productiva instalada, se proyecta atender el mercado Peruano y extender la cobertura hacia los demás países de Sudamérica, siendo uno de los mercados de interés Bolivia, el mismo que se constituye en el objeto de estudio de este trabajo de investigación.

Indurama es al momento una de las 10 empresas que mayor empleo generan en el Ecuador, produciendo una cocina cada 40 segundos y una refrigeradora cada minuto.

Desde 1988 mantiene un programa de Responsabilidad Social a través de una Fundación Humanitaria y Clínica Materno Infantil que tiene como misión, mejorar la calidad de vida de la población de la zona Sur del Ecuador, brindando servicios de salud sin fines de lucro.

El 90% de los empleados de Indurama participan voluntariamente en el programa Círculos de Superación, que son grupos de personas que se reúnen periódicamente para plantear mejoras en el producto y los procesos de producción.

Estos espacios se basan en el trabajo en equipo, el me joramiento continuo y el desarrollo mutuo.

1.2. Principios Generales

1.2.1. Misión

La misión de Indurama, según lo cita el manual del Sistema de Gestión de calidad es:

Producir y vender electrodomésticos con calidad y a precios competitivos satisfaciendo las necesidades del cliente y asegurando el progreso de la empresa así como la de sus Colaboradores, contribuyendo de esta manera al bienestar de la soci edad. ¹

1.2.2. Visión

En entrevistas mantenidas con diversos func ionarios de Indurama, manifiestan que no se cuenta con una visión declarada formalmente sin embargo Indurama se proyecta como una empresa líder en el mercado de electrodomésticos que busca construir una marca con prestigio y reconocimiento en Latinoamérica destacándose por sus diseños de vanguardia, prestaciones acordes a la demanda de sus usuarios finales, calidad, garantía y servicio postventa para lo cual cuenta con el respaldo de repuestos de fábrica, asesoría técnica y capacitación a distribuidores, centros de servicio propios y centros de servicio autorizados. ²

¹ Manual de Gestión de Calidad Indurama S.A. 2010

² Manual de Gestión de Calidad Indurama S.A. 2010

1.2.3. Valores

La competitividad, traducida en un mejoramiento permanente de procesos paralelamente con la solidaridad con el medio ambiente y con sus colaboradores, son los ejes fundamentales con los que trabaja Indurama .²

1.2.4. Políticas

La Política definida por la Alta Dirección de Indurama se define como:

Mantener el liderazgo en Calidad, Diseño y Servicio .²

1.2.5. Objetivos

Los Objetivos establecidos para el año 2010 y que han sido difundidos por la Gerencia a los empleados en los diferentes niveles de la empresa, son:

Incrementar el resultado variable de la compañía, en base a:

- Crecer en ventas en el mercado Nacional y Regional .
- Cumplir la política financiera a través del cumplimiento presupuestario del Capital de trabajo asignado .
- Implantar ventajas competitivas en Diseño, Logística y Servicio Técnico .
- Mejorar la estructura organizacional .
- Mejorar el Recurso Humano .²

Capítulo II

2. Indurama y sus exportaciones

2.1. Evolución 2005 – 2009

Desde hace más de 35 años Indurama viene ofreciendo refrigeradoras, cocinas y otros electrodomésticos caracterizados por su innovador diseño y estilo. En la actualidad las ventas de la empresa sobrepasan los 500.000 artefactos anuales, manteniendo su liderazgo en el mercado ecuatoriano de cocinas y refrigeradoras con una participación superior al 50%.³

La marca ha trascendido el mercado ecuatoriano llegando a diversos países en los cuales está presente con su propia marca además de producir artefactos con marca de terceros.

En la Tabla 1 – “Evolución de las Exportaciones en las Ventas Totales”, se ilustra la tendencia creciente de la venta de exportación en el total de las ventas de Indurama, evidenciándose la estrategia de la empresa de dar prioridad al mercado de exportación para su expansión y afianzamiento en cada uno de los países, este proceso ha representado un cambio importante en las actividades de compra de materias primas, así como ha precisado de un cambio de paradigma en la organización pues todos los esfuerzos en las diferentes instancias de la empresa están volcados a este objetivo.

El crecimiento de Indurama ha sido un proceso complejo pues normalmente el mercado de exportación representaba un mínimo porcentaje del total de la producción y normalmente generaba trabas en los procesos pues al tener que fabricar producto diferenciado debido a las características técnicas constituía un problema para el área de Manufactura, pues se desestandarizan procesos y se tienen requisitos más estrictos, por consiguiente mayores tiempos de producción por inspecciones y

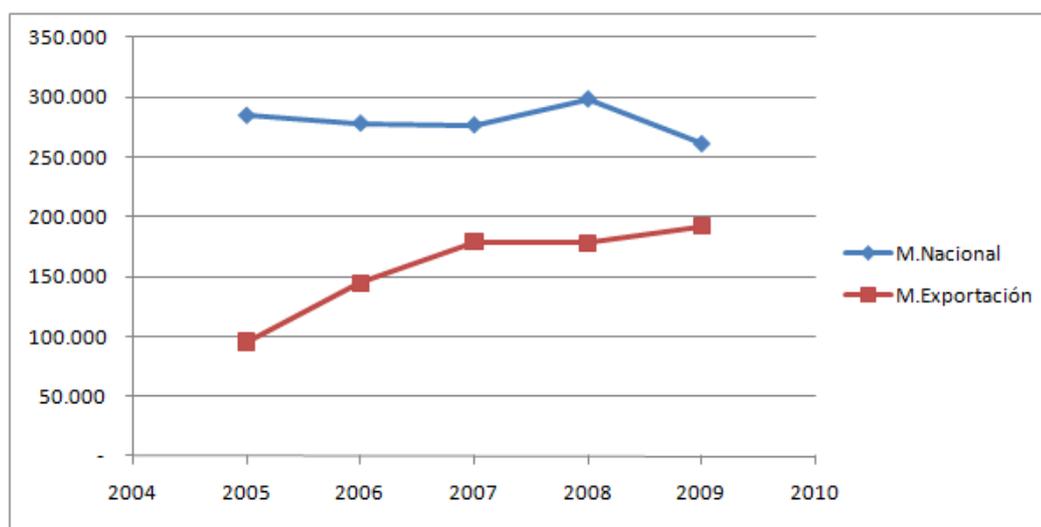
³ Estudio de Mercado realizado por la empresa Propaxis diciembre 2009, archivos departamento de Mercadeo Indurama S.A.

reprocesos. En la actualidad la estandarización del producto en cuanto a características estéticas ha avanzado mucho y sigue siendo un importante objetivo.

Tabla 1 – Evolución de las Exportaciones en las Ventas Totales (en unidades)

Evolución de las Exportaciones en las Ventas Totales
Años 2005 - 2009

Productos	AÑO										Total
	2.005		2.006		2.007		2.008		2.009		
	CANT.	%									
M.Nacional	284.930	75%	278.400	66%	276.893	61%	298.743	63%	261.048	58%	1.400.014
M.Exportación	95.582	25%	144.647	34%	179.311	39%	178.110	37%	192.140	42%	789.790
Total	380.512	100%	423.047	100%	456.204	100%	476.853	100%	453.188	100%	2.189.804
Variación B. 2005			51%		88%		86%		101%		
Variación año-año			51%		24%		-1%		8%		



Fuente: Estadísticas Indurama S.A.

Elaborado por: X.Unda – M.Gomezcoello

En la Tabla 2 – “Participación Productos en el Total de Exportaciones” se ilustra la participación de los diferentes tipos de producto comercializados por Indurama S.A. en el mercado de exportación.

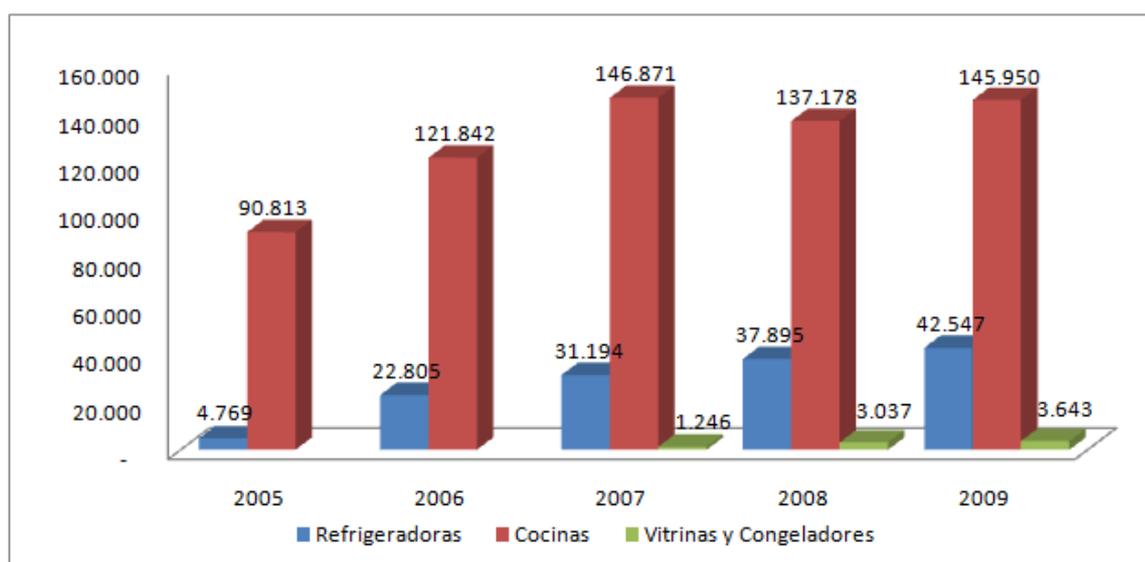
El rubro cocinas ha sido y sigue siendo el principal, arrancando en el 2006 con un 95% de participación, en la actualidad (año 2009) representa el 75%, habiéndose desplazado el volumen original por el incremento del volumen de los artefactos de refrigeración. Un aspecto importante que corresponde resaltar es que a partir del año

2007 se arranca con la comercialización de productos de línea comercial como son Vitrinas Frigoríficas Verticales, conocidos también como botelleros, así como Congeladores Horizontales.

Tabla 2 – Participación Productos en el Total de Exportaciones (en unidades)

Participación Productos en el Total Exportaciones

Productos	AÑO										Total
	2.005		2.006		2.007		2.008		2.009		
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	
Refrigeradoras	4.769	4,99%	22.805	15,77%	31.194	17,40%	37.895	21,28%	42.547	22,14%	139.210
Cocinas	90.813	95,01%	121.842	84,23%	146.871	81,91%	137.178	77,02%	145.950	75,96%	642.654
Vitrinas y Cong.					1.246	0,69%	3.037	1,71%	3.643	1,90%	7.926
Total	95.582	100,00%	144.647	100,00%	179.311	100,00%	178.110	100,00%	192.140	100,00%	789.790
Variación B. 2005			51%		88%		86%		101%		
Variación año-año			51%		24%		-1%		8%		



Fuente: Estadísticas Indurama S.A.

Elaborado por: X.Unda – M.Gomezcoello

La diferencia entre los volúmenes de cocinas y refrigeradoras obedece al nivel de competitividad que tienen estos productos en los diferentes mercados respecto a otros fabricantes, un factor crítico está relacionado con aspectos logísticos como la cantidad de unidades por contenedor que se traducen en el costo unitario del producto importado. Por citar un ejemplo un producto tipo de refrigeración es cubicado en

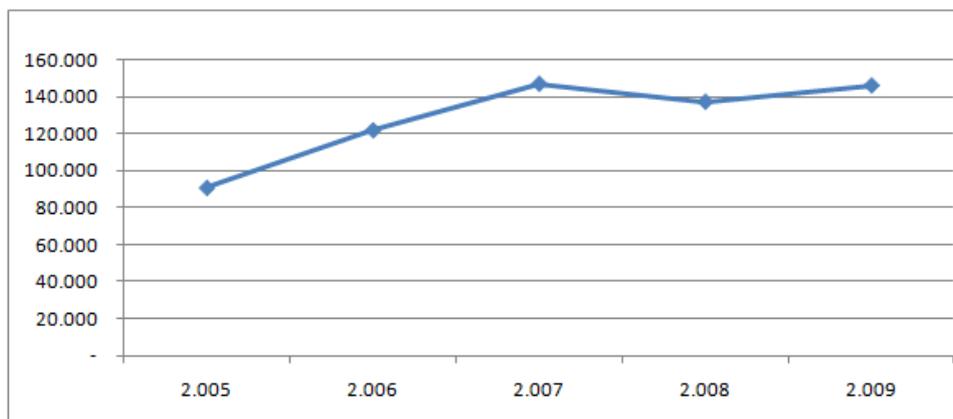
contenedores 40 *High Cube*, con 64 unidades mientras que en cuanto a cocinas en promedio pueden caber 180 unidades. Por lo indicado, un tema que ha tomado mucha relevancia dentro del proceso de diseño y desarrollo de producto, es el considerar cuanto afectan los cambios del producto al cubicaje de contenedores o capacidad de llenado de contenedores pues es un elemento que se constituye en una ventaja competitiva respecto a la competencia.

A continuación se incluye la Tabla 3 – “Evolución de la Exportación de Cocinas”, que demuestra el ritmo creciente respecto al año 2005, teniendo un bache en el año 2008 en donde el volumen de cocinas exportado respecto al año 2007 disminuye en un 7% básicamente por las disminuciones en las ventas a países como Venezuela cuyas ventas cayeron en un 40% y Panamá que cayeron al rededor de un 70% por factores como precios, incremento de la oferta de la competencia y la afluencia de productos asiáticos.

Tabla 3 – Evolución de la Exportación de Cocinas (en unidades)

Evolución Exportación Cocinas

Productos	AÑO					Total
	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	
COC	90.813	121.842	146.871	137.178	145.950	642.654
Variación B. 2005		34%	62%	51%	61%	
Variación año-año		34%	21%	-7%	6%	



Fuente: Estadísticas Indurama S.A.

Elaborado por: X.Unda – M.Gomezcoello

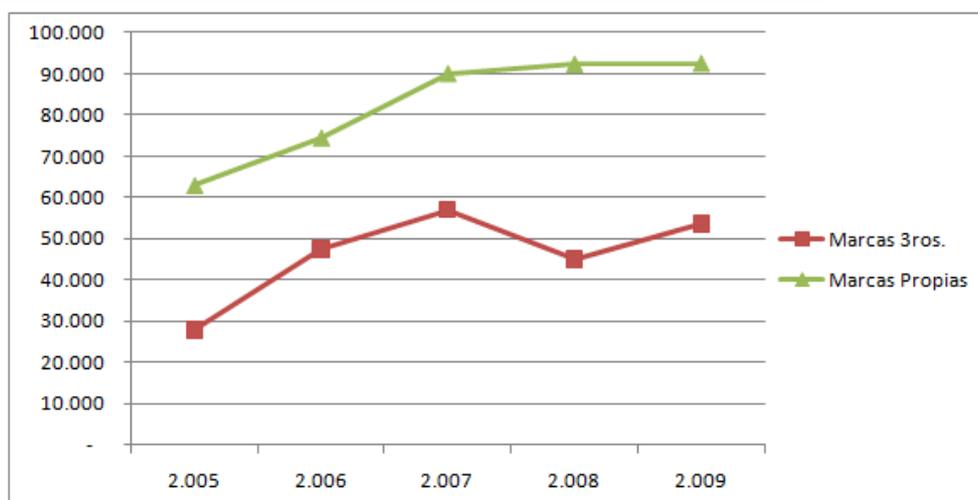
Como hemos comentado las exportaciones de Indurama han ido en incremento, parte de la estrategia, a más de la de diversificar mercados, ha sido crecer con marcas propias, sin embargo se mantiene la producción y comercialización de productos con marcas de terceros, en la tabla a continuación se muestra la participación en las ventas por marca.

En general la tendencia es a tener cada vez menor participación de marcas de terceros y priorizar la construcción de Indurama como una marca regional.

Tabla 4 – Composición Venta Cocinas por Participación de Marcas (en unidades)

Composición Venta Cocinas x Participación de Marcas

CLASIF. MARCA	AÑO					Total
	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	
Marcas 3ros.	27.924	47.463	56.992	44.979	53.591	230.949
Marcas Propias	62.889	74.379	89.879	92.199	92.359	411.705
Total general	90.813	121.842	146.871	137.178	145.950	642.654



Fuente: Estadísticas Indurama S.A.

Elaborado por: X.Unda – M.Gomezcoello

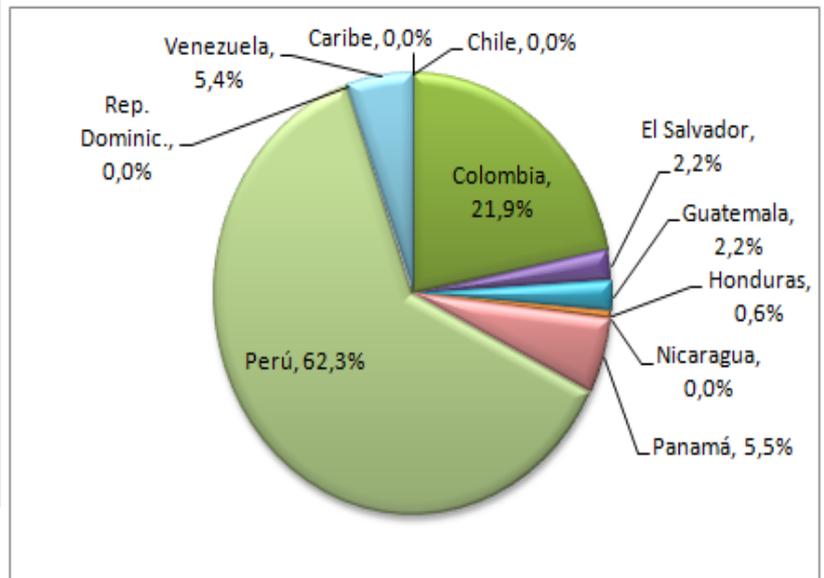
En cuanto a las ventas por país, el Perú es el destino que mayor participación tiene, seguido por Venezuela y Chile. El mercado Centroamericano de igual manera ha tenido un importante crecimiento respecto al total del año 2009. Porcentualmente los niveles comparativos del 2005 con relación al 2009 son menores sin embargo el total en unidades es mayor, con excepción de Colombia en donde se perdió importante

participación por la disminución de los volúmenes de marcas de terceros sin embargo se cuenta con una empresa propia que forma parte del Grupo Indurama para apoyar la comercialización de la marca.

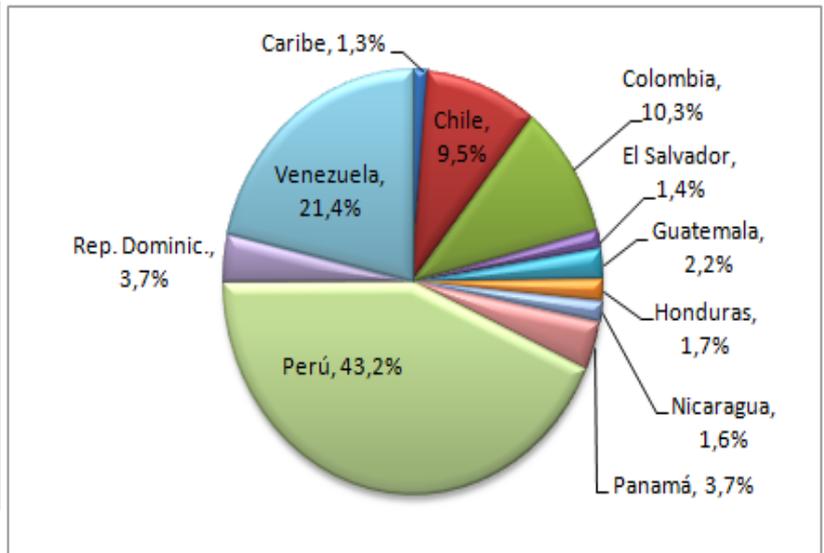
Tabla 5 – Participación de las Ventas por País – Año 2005 vs. 2009 (en unidades)

Participación de las Ventas por País - Año 2005 vs. 2009

PAIS	2.005	%
Caribe	-	0,0%
Chile	-	0,0%
Colombia	19.866	21,9%
El Salvador	1.962	2,2%
Guatemala	2.029	2,2%
Honduras	512	0,6%
Nicaragua	-	0,0%
Panamá	5.003	5,5%
Perú	56.575	62,3%
Rep. Dominic.	-	0,0%
Venezuela	4.866	5,4%
Total general	90.813	



PAIS	2.009	%
Caribe	1.934	1,3%
Chile	13.847	9,5%
Colombia	15.032	10,3%
El Salvador	2.086	1,4%
Guatemala	3.268	2,2%
Honduras	2.491	1,7%
Nicaragua	2.273	1,6%
Panamá	5.371	3,7%
Perú	63.070	43,2%
Rep. Dominic.	5.371	3,7%
Venezuela	31.207	21,4%
Total general	145.950	



Fuente: Estadísticas Indurama S.A.

Elaborado por: X.Unda – M.Gomezcoello

2.2. Proyecciones

Indurama dentro de sus ejes estratégicos ha definido algunas acciones para incrementar la participación en el mercado local y principalmente en el mercado de exportación. Por la afluencia de competencia procedente de países asiáticos, y otras multinacionales el mercado local va siendo cada vez más restrictivo por su saturación, la estrategia es afianzar la participación en los mercados en los que ya está Indurama y continuar con la apertura de nuevos mercados. ⁴

Entre los principales objetivos comerciales está el desarrollo del mercado Centroamericano y del Caribe que se proyectan con buenas oportunidades por la aceptación de la marca que ha llevado a que cada vez existan nuevos clientes interesados en comercializar el producto. Otro mercado de interés es el venezolano en el que actualmente la empresa tiene ya participación con marcas que no son propias por lo que proyectan ingresar en el segundo semestre de este año. ⁵

En cuanto a los productos fabricados por Indurama con otras marcas si bien no representan la principal prioridad, existen grupos económicos que se han constituido en verdaderos socios comerciales con los cuales se han realizado acuerdos de largo plazo para mantener sus marcas realizando importantes inversiones para renovación estética, incremento de modelos en el mix de productos actual, así como mejoras en los costos.

Como estrategias de diversificación, se proyecta incursionar en otras líneas de productos tales como lavadoras, empotrables, así como implementar líneas de electrodomésticos complementarios menores.

Otro rubro importante constituyen los artefactos de línea comercial como Congeladores y Vitrinas para ganar mayor participación en el segmento institucional.

En la tabla a continuación se detalla la proyección de los volúmenes de venta en donde se compara el mercado local y el mercado de exportación. En el año 2012

⁴ Estadísticas Departamento de Exportaciones año 2009

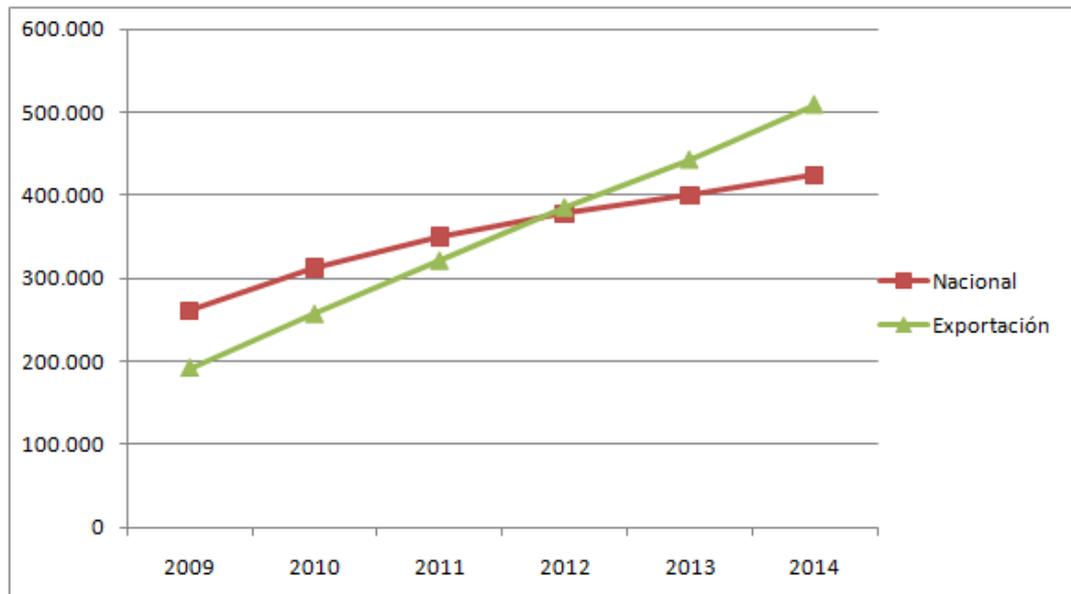
⁵ Estadísticas Departamento de Exportaciones Enero-Marzo 2010

los volúmenes de venta llegarán a tener los mismos niveles y a partir del mismo año las ventas de exportación serán superiores al mercado nacional. El crecimiento importante que se proyecta está sustentado en el aumento de capacidad productiva que tendrá la planta de Ecuador con el funcionamiento ya a full capacidad de la planta de Perú a finales de este año y primer trimestre del 2011.

Tabla 6 – Proyección Ventas Totales (en unidades)

Proyección Ventas Totales

Mercado	AÑO					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nacional	261.048	312.135	349.592	377.559	400.213	424.225
Exportación	192.140	256.921	321.152	385.382	443.190	509.668
Total	453.188	569.056	670.744	762.941	843.403	933.893



Fuente: Estadísticas Indurama S.A.

Elaborado por: X.Unda – M.Gomezcoello

Capítulo III

3. El mercado Boliviano

Como antecedente al desarrollo de este capítulo podemos indicar que según información entregada por el Ing. Andrés Feicán Carrasco Gerente de Exportaciones de Indurama S.A, el crecimiento de una marca regional es prioridad para la empresa, y que los estudios de diferentes mercados en los que la marca aún no ha entrado como Bolivia, Paraguay, México están considerados para ser analizados en este año.

3.1. Estudio de la situación económica y proyecciones

3.1.1. Información General:

Bolivia fue fundada un 6 de agosto de 1825, es un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional, Comunitario libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías, además adopta para su gobierno la forma democrática participativa, representativa y comunitaria, con equidad de condiciones entre hombres y mujeres.

Bolivia un país que carece de litoral, está ubicado en el centro-oeste de América del Sur, limita al Norte y al Este con el Brasil, al sur con la Argentina, al Oeste con el Perú, al Sudeste con el Paraguay y al Sudoeste con Chile .

La ciudad de Sucre constituye su Capital Constitucional , mientras que la Capital Administrativa es la ciudad de La Paz.

La extensión territorial total es de 1.098.581 kilómetros y está estructurado política y administrativamente en 9 departamentos, 112 provincias y 327 municipios:

Departamento	Capital	Superficie (km2)
Chuquisaca	Sucre	51,524
La Paz	La Paz	133,985
Cochabamba	Cochabamba	55,631
Oruro	Oruro	53,588
Potosí	Potosí	118,218
Tarija	Tarija	37,623
Santa Cruz	Santa Cruz de la Sierra	370,621
Beni	Trinidad	213,564
Pando	Cobija	63,827

La extensión territorial de Bolivia está comprendida por tres zonas geográficas, la más alta conocida como El Altiplano que se encuentra a más de 3.000 metros sobre el nivel del mar, ubicada entre la cordillera Occidental y Oriental, la Zona Sub -andina localizada entre el Altiplano y los Llanos y comprende los valles, y por último la zona del El Llano, constituido por llanuras extensas, mesetas y abundante flora y fauna al norte de la Cordillera Oriental.

Su población es de 9'247.816 (Julio 2008), estimando una población de 10.2 millones para el 2010. Las principales ciudades son San Cruz de la Sierra con 1'545.161 habitantes, la Paz 877.363, Cochabamba 608.276, El Alto 568.919, Oruro 228.624, Sucre 281.240.

Los grupos étnicos están compuestos por: Quechuas 30%, Mestizos (mixtos y amerindios, estirpe blanca) 30%, Aymaras 25%, Blancos 15%.

La Densidad poblacional es de 8,4 habitantes por kilómetro cuadrado y su índice de desarrollo humano entre 0 y 1 es de 0,692. La fuerza laboral es de 4,377 millones de personas.⁶

⁶ Almanaque Mundial año 2009

3.1.2. Situación Económica:

Según información del Banco Central de Bolivia la llamada crisis del capitalismo, una de las más fuertes desatadas en los últimos años, que afectó duramente a muchos de los países con alto grado de desarrollo industrial y arrastró consigo a otros en vías de desarrollo dependientes de estas, no pudo afectar del todo el crecimiento económico de Bolivia.

La economía boliviana es una de las que mejor se ha mantenido frente a esta crisis financiera mundial, registrando un proceso de baja de la inflación, se evidenció un fortalecimiento de la moneda nacional y uno de los mayores crecimientos económicos de América latina.⁷

El índice de inflación en el 2009 fue menor a lo proyectado. La economía Boliviana, que durante un periodo parecía verse sumida en números altos de inflación, logró superar el problema y bajar a cifras más controladas. El presidente del Banco Central, Gabriel Loza, resaltó que el índice de inflación registrado en Bolivia en este período se mostró por debajo de las proyecciones, con un 0,26% en lugar de 3% como se le había augurado, y señaló que la perspectiva para el 2010 es del 4%.

El informe de política monetaria del Banco Central de Bolivia señala como factores importantes en la caída de las cifras inflacionarias a cuatro factores: primero el efecto de las medidas impulsadas de manera conjunta entre el Gobierno y el BCB, luego el desvanecimiento de las expectativas de inflación, en tercer lugar el descenso de la inflación importada y finalmente la mayor oferta interna de alimentos.

⁷ La Patria, Noticias de Oruro Bolivia, Periódico, Diario, Newspaper, Matutino, "La situación económica en nuestro país es bastante sólida al momento"

Los Índices de Precios al Consumidor (IPC) calculados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) alcanzaron el 0,3%, esta cifra muestra, según el informe del Banco Central, que las fuertes presiones inflacionarias están en proceso de eliminación y que Bolivia gradualmente ingresaría en una etapa de estabilidad nuevamente.

La reducción de los elementos importados durante la gestión 2009, entre ellos los alimentos fue otra de las causas relevantes de la baja en los índices de inflación.

Los cambios realizados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) a los productos que componen la canasta, el 2008, propusieron una nueva metodología de medición, la cual fue duramente criticada por ser considerada una forma de manipular los índices inflacionarios del país para que se muestren por debajo de los reales.

- Factor agrícola

Según el informe de política monetaria, la actividad económica del sector agropecuario entre los meses de julio a septiembre registró una tasa de crecimiento de 3,9%, marcando un denominado crecimiento positivo, incluso con los embates de fenómenos climatológicos, conocidos El Niño y La Niña. Una de las políticas adoptadas es la disminución de la inflación importada y el impulso a la producción agrícola, hecho que permite un abastecimiento del mercado interno que contrarrestaba a los productos foráneos y ayuda en cierta medida a la lucha contra la especulación.

“La demanda interna ha sido un factor que nos ha permitido balancear, contrabalancear los efectos de la crisis de la demanda externa, si hubiéramos tenido una economía basada únicamente en la demanda externa el impacto hubiese sido mayor”, aclaró el presidente del Banco Central.

Se atribuye que la crisis global tuvo menores efectos en la economía boliviana, debido a que la economía contaba con “buenas condiciones iniciales”, el informe de

política monetaria del Banco Central de Bolivia, resalta entre ellas el “crecimiento económico con alta participación de la demanda interna, sistema financiero sólido, cuentas fiscales y externas positivas, respaldo suficiente para sostener los sistemas de pagos interno y externo”.

- Importaciones y exportaciones

La Balanza Comercial de Bolivia es en general positiva, es decir las importaciones son más bajas que las exportaciones para el año 2009, el saldo de la Balanza Comercial fue de 895 millones de dólares manteniendo esta tendencia desde el año 2005 y siendo el valor más alto en comparación de los países miembros de la CAN. En el Anexo 1, se adjunta la información correspondiente a la Relación Comercial de Bolivia con la Comunidad Andina.

En cuanto a las exportaciones, el principal país al que se destinan es Brasil con un 45,6%, EEUU un 10,8%, Argentina 9,2%, Colombia 6,8%, Japón 5,5%, Corea del Sur 4,3%. Los principales productos de exportación son: Gas natural, soya, productos de soya, petróleo crudo, mineral del zinc, estaño.⁸

Respecto a las importaciones, los principales socios comerciales son: Brasil con el 29,3%, Argentina 16%, Chile 12,1%, EEUU 9,4%, Perú 8,1%. Entre sus principales productos importados tenemos: Productos Derivados del petróleo, plásticos, papel, aviones y piezas para aviones, alimentos preparados, automóviles, insecticidas, semillas de soya.

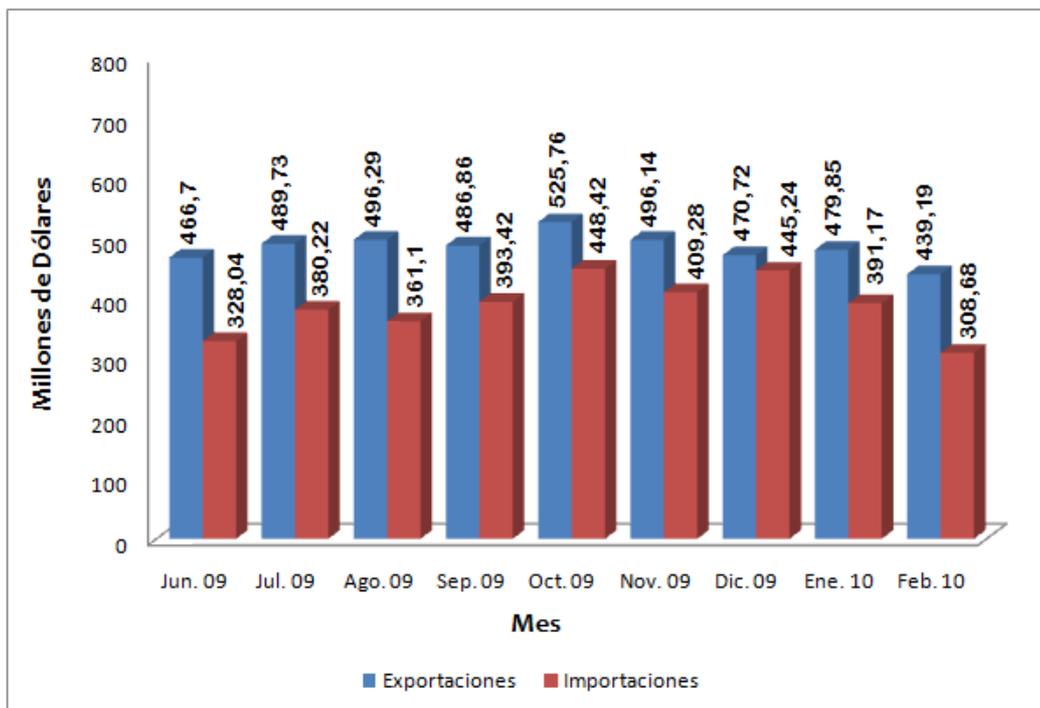
Según información del IBCE, Instituto Boliviano de Comercio Exterior, en cuanto a las importaciones de la partida arancelaria 7321.11.19.00 correspondiente a cocinas, en el año 2008 se importaron 5.834.000 millones de dólares que representaron 1.753

⁸ Instituto Boliviano de Comercio Exterior

toneladas, en el año 2009 se importaron 7.714.000 millones de dólares, equivalente a 2.359 toneladas.

En el siguiente gráfico tomado del Instituto Nacional de Estadísticas de Bolivia a (INE), se evidencia la variación existente entre las importaciones y exportaciones comprendidas en el período Junio del 2009 y Febrero del 2010. Se puede observar la tendencia que mantiene la Balanza Comercial según se vio en el Anexo 1.

Gráfico 1. Bolivia. Indicador Importación -Exportación Jun. 2009 – Feb. 2010



Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadísticas de Bolivia).

- Remesas

Uno de los pilares de ingresos en la economía boliviana, las remesas se han visto afectadas con la crisis mundial, el dinero entrante por ese concepto “ha tenido una caída y después una estabilización”.

Bolivia a caído en un 6.8% que ha sido moderado (en comparación) con otros países que han caído 15 o más”. Se cree, no obstante, que la tendencia es estabilizadora a mediano y largo plazo.

- Reservas

De acuerdo con la información brindada por el presidente del Banco Central, Gabriel Loza, “el nivel de las reservas continuaron manteniéndose en un nivel por encima de los ocho mil millones de dólares y, desde que se inició la crisis la ganancia de reservas son 700 millones de dólares, nosotros habíamos esperado perder un nivel de reservas pero se estabilizaron, la cobertura que nos permite es casi dos veces y media los depósitos en dólares del sistema financiero, casi el 100% del sistema de depósitos” comentó.

Aunque las cifras están por debajo de lo que el Banco Central de Bolivia, está acostumbrado a obtener como reserva, en comparación a los últimos tres años, la cifra sigue manteniéndose por encima a la de años anteriores, incluso pese a la crisis económica.

- Fortalecimiento de la moneda nacional

La política del Banco Central de Bolivia se concentró en el fortalecimiento de la moneda nacional frente al dólar a través de políticas de fomento al boliviano, nombre de la moneda oficial, de esta manera se asume el costo de la dolarización y se favorece a la moneda nacional.

La política del Banco Central de Bolivia siguió la orientación iniciada a finales de 2008, con el fin de apaciguar los efectos de la crisis externa, en este sentido continuó reduciendo la colocación de títulos públicos y disminuyó el encaje en moneda nacional, lo que mantuvo estable el tipo de cambio.

La reducción de las Operaciones de Mercado Abierto (OMA) ha sido uno de los principales instrumentos del Banco Central para inyectar liquidez a la economía. “los depósitos en moneda nacional crecieron más rápido que los depósitos en moneda extranjera, la cantidad de moneda nacional es mayor a la cantidad en moneda extranjera” prosiguió Gabriel Loza. “El tema de la dolarización es un tema que influye a la efectividad de la política monetaria”.

- Crecimiento económico

El crecimiento económico boliviano busca alcanzar en esta gestión de acuerdo a las proyecciones entre el 4,5 y 5,5 “depende de los proyectos de inversión pública” aclaró Loza. “Ojalá se pueda alcanzar o estar cerca de estas proyecciones, puesto que lo que interesa al conjunto de la población boliviana y a los agentes económicos y sociales es un buen desempeño económico que le signifique mayores ingresos y mayores oportunidades de empleo, es decir que aumente el bienestar nacional”, agregó.

Para el 2010 lo que anuncia el Banco Central de Bolivia parece ser un periodo de alta inflación luego de una fuerte deflación, lo que conllevaría a una estabilización de los precios.

Según el Informe de Política Monetaria, la economía boliviana tendería a una inflación en torno al 4%.

Independientemente del número que se obtenga, la señal es que el país estaría con bajos niveles de inflación y lo que se esperaría, por tanto, sería que la meta de crecimiento del Producto Interno Bruto aumente. El Banco Central de Bolivia estima un crecimiento entre 4,5 a 5,5%. Para el país esto sería tener una buena combinación macroeconómica: baja inflación y buen crecimiento de la economía, de acuerdo al informe presentado.

- Perspectivas para el 2010 y 2011

Como perspectivas para el 2010 y 2011, se espera llegar a una meta a mediano plazo de crecimiento del 4%.

“Después de una crisis muy fuerte la economía ha presentado una baja vulnerabilidad externa fiscal financiera, tenemos fortaleza en nuestras políticas macroeconómicas, una fortaleza de país, las perspectivas son de baja inflación con una tasa mayor de crecimiento, tenemos estabilidad económica y también creemos que tenemos estabilidad social y política que fomenta la inversión nacional privada y la inversión extranjera, por lo que podemos hacer sostenible el crecimiento”, concluyó su exposición el presidente del Banco Central.

Las estimaciones del Banco Central concuerdan con el informe del Fondo Monetario Internacional (FMI), organización que señaló que Bolivia tendrá a un crecimiento del 3%, el mayor de la región Latinoamericana.

Las recomendaciones que presenta el informe de política monetaria señala la necesidad de mostrarse prudente debido a que “la recuperación económica mundial aún es débil y diferenciada por regiones y países”. Uno de los principales problemas existentes es la excesiva liquidez especulativa que fomenta el endeudamiento y genera presiones inflacionarias.

Otro de los desafíos está en la atracción de capital para el financiamiento de proyectos de alcance internacional, que fomenten la política del “vivir bien” y sean fuente generadora de ingresos y empleo. ⁹

3.2. Situación del sector de electrodomésticos

El mercado Boliviano de electrodomésticos es un mercado en el cual la oferta se encuentra centralizada en zonas bien identificadas de venta al usuario final, con un esquema de venta libre al mejor postor, en donde no existen reglas claras o definidas, existe mucho comercio informal (vendedores ambulantes, mercados populares con todo tipo de oferta) en donde los oferentes buscan recuperar su inversión inclusive vendiendo al costo y con fuertes quiebres de precios. ¹⁰

Es un mercado en el que existe un alto porcentaje de mercancías que ingresan a Bolivia como contrabando lo que desvirtúa la competencia. Debido a la inestabilidad laboral, los bajos precios al contado y el comportamiento del consumidor ha generado que el crédito al consumidor final prácticamente no exista, salvo ciertas negociaciones puntuales o crédito a nivel corporativo, el principal interés, tratándose de un comercio informal, es el tener liquidez que permita realizar nuevas inversiones o compras de producto para seguir moviendo el negocio de adquisiciones a los mayoristas y venta.

⁹ Banco Central de Bolivia

¹⁰ Informe viaje a Bolivia Ing. Juan Sotomayor Fernández Asesor Comercial de Indurama S.A. Dic-2009

Para que una marca ingrese al mercado, y pueda tener libertad en la comercialización, ésta debe estar debidamente registrada pues algunos comerciantes registran marcas a su nombre lo cual puede generar problemas para la distribución masiva o a mayor escala.

En el mercado boliviano se manejan dos categorías de productos en el segmento de cocinas de piso con horno incorporado, de las cuales el 70% del mercado corresponde a cocinas de 20 pulgadas y el 30% a 30 pulgadas.¹¹

Entre las principales características que son percibidas como valor agregado están:

- Quemador/Tapilla de Bronce: Es el más cotizado sin embargo también se encuentran negros y de varias calidades.
- Tablero de acero inoxidable.
- Interior de horno: Se comercializa el acabado denominado auto limpiante, esto es prácticamente un estándar en el mercado.
- Tapa de vidrio: Es un estándar en todos los productos sin embargo también se observa en modelos económicos la alzatina o soporte en la parte posterior del tablero en lugar de la tapa de vidrio.
- Otro elemento característico es el blindaje posterior de la cocina para hermetizar la misma además de ser un elemento de seguridad para evitar casos de incendios por inflamación de manguera para la conexión al cilindro de gas.
- Encendido Electrónico: También es una característica apreciada, sobre todo en modelos de gama media y alta. Particularmente los modelos Brasileños tienen como estándar el encendido electrónico en el horno.

Dentro de los aspectos técnicos relacionados con la comercialización de electrodomésticos y particularmente los gasodomésticos, es importante considerar dos elementos vitales que son el tipo de gas utilizado para combustión y la tensión eléctrica, factores que determinan el tipo de producto requerido para fabricación y valoración de costos.

¹¹ Informe viaje a Bolivia Ing. Juan Sotomayor Fernández Asesor Comercial de Indurama S.A. Dic-2009

En las áreas urbanas de Bolivia, la principal fuente de energía para las actividades de cocción es el GLP, el cual es abastecido a los hogares Bolivianos mediante balones (tanques de gas para uso doméstico) de 10 kg de peso mediante compañías privadas que lo distribuyen en ciudades y centros poblados. Los artefactos para cocción de alimentos son generalmente de construcción metálica con dos a cuatro quemadores y algunos con quemadores múltiples para el horno, estos artefactos generalmente son importados pero existe también una industria nacional que produce artefactos pequeños (dos hornillas) o más grandes para usos comerciales (hornos, etc.), generalmente de hierro fundido y partes metálicas.

La eficiencia de los artefactos generalmente es alta, sin embargo no se cuentan con mediciones sobre los rangos en los que éstos se situaron por la inmensa variedad y la procedencia de los mismos ya que no se han realizado investigaciones en tal sentido en este Bolivia.

Un factor importante a considerar es la deficiente red de distribución de GLP a nivel urbano y urbano-rural, además de los problemas detectados en la cantidad y calidad del GLP, a más de los problemas de seguridad generados por el estado de las garrafas y el mal uso en los hogares (estado de mangueras, reguladores, válvulas, etc.).

Por lo anteriormente expuesto el Gobierno Boliviano viene trabajando en importantes proyectos que están en proceso de ejecución para instalación de Gas Natural domiciliario, se están instalando equipos, construcción de redes internas, mantenimiento y reparación de los mismos y en la medida de lo posible, fabricación nacional de los diversos componentes de la instalación domiciliaria de gas natural.

Esto no lleva a considerar que los productos que se proyectan comercializar en este país deben tener una válvula multigas, ya que si bien en el corto o mediano plazo el país tendrá digamos que un 80% de uso de gas natural, sin embargo se mantiene el suministro de GLP. Los productos deberán contar con válvula GV calibrada para GLP y kit de ciclos para su conversión a gas natural según la demanda de los clientes.

Otra característica técnica de este mercado es que los productos deben ser fabricados para una tensión eléctrica de 220 voltios y 50 hertzios.

Un elemento importante para la comercialización con precios competitivos es la amplia oferta de CKD que consiste en la exportación de cocinas desensambladas para su armado en destino previo a la comercialización, esto permite tener un costo unitario de importación mucho mejor pues en el caso de cocinas de 20 pulgadas, el volumen máximo que se puede colocar en un contenedor de 40 pies con características *high cube* es de 216 unidades y en el caso de cocinas de 32 pulgadas, 140 unidades. El CKD permite colocar hasta 500 unidades aproximadamente lo que es un gran ahorro en cuanto a costos logísticos.

El mayor volumen de cocinas importado bajo esta modalidad procede principalmente de Brasil, así como de China y Perú, para continuar con el ensamble en Bolivia en talleres autorizados y que cuentan con la correspondiente calificación previo a procesos de capacitación.

3.3. Normativa legal aplicable

En lo referente a la normativa aplicable, que regula las importaciones está la Ley General de Aduanas de 1990 que establece los lineamientos generales, requisitos y restricciones para la importación y los diferentes regímenes aplicables. Adicionalmente la administración aduanera se encarga de aplicar las regulaciones correspondientes al cumplimiento de la normativa de origen de los países miembros o firmantes de los diferentes acuerdos.¹²

El IBNORCA, Instituto Boliviano de Normalización y Calidad, se encarga de la certificación y acreditación a entidades o empresas en función a su capacidad para cumplir requisitos basados en normas y guías internacionales las cuales establecen una serie de requisitos tendientes a establecer acuerdos de reconocimiento mutuo, bilaterales y multilaterales entre organismos de acreditación, con el propósito de garantizar la aceptación de certificados e informes de ensayo emitidos por un organismo acreditado en cualquier país, evitando de esta forma el desperdicio de tiempo, dinero y materiales. La acreditación de organismos de certificación se realiza en base a guías ISO, complementadas por criterios especiales de interpretación, establecidos por foros internacionales como el Foro Internacional de Acreditación IAF,

¹² Aduana Nacional de Bolivia

que conforma comités técnicos especializados que tienden al reconocimiento internacional.¹³

3.3.1. Reglamentación

3.3.1.1. Requisitos y restricciones para la importación de cocinas a gas.

Entre los requisitos principales para la importación en general de productos hacia Bolivia, según las Normas Generales de Importación dispuestos en la Ley General de Aduanas y su reglamento son:

- Formulario Resumen de Documento No. 135.
- Factura comercial.
- Documento de transporte: Guía aérea, conocimiento marítimo, carta porte, original o copia.
- Lista de empaque.
- Póliza de seguro de recepción o Certificado de Seguro (cuando corresponda), fotocopia.
- Parte de recepción, fotocopia.
- Planilla de gastos portuarios (cuando corresponda, original)
- Certificado de inspección previa, sin Discrepancia y Declaración jurada del valor en Aduanas.
- Certificado de origen.
- Declaración de mercancía, donde se mencione: razón social, domicilio legal, RUC y los documentos mencionados arriba.

3.3.1.2. Análisis de normativa técnica

En cuanto a la Normativa Técnica aplicable para la importación de cocinas, y una vez investigado en la página web de la Aduana de Bolivia (www.aduana.gov.bo), así como en la página web del Instituto Boliviano de Normalización y Calidad – IBNORCA (www.ibnorca.org), a más de contar con la constatación en sitio por parte del Ejecutivo de Indurama Sr. Juan Sotomayor Fernández, quien en la entrevista

¹³ Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA)

realizada a su persona, nos ratificó que “...no existe norma técnica alguna que restrinja la importación de cocinas a Bolivia, de hecho existen empresas dedicadas al ensamble de piezas importadas de diferentes países, principalmente Brasil...”

3.3.1.3. Convenios internacionales

Convenios Internacionales en los que participa Bolivia:

- Organización mundial de comercio OMC.
- Organización mundial de aduanas OMA .
- Asociación Latinoamericana de Integración ALADI.
- Comunidad Andina CAN (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela)
- Acuerdo de complementación económica no. 36 MERCOSUR – Bolivia
- Acuerdo de complementación económica no. 31 Bolivia -México
- Acuerdo de complementación económica no. 22 Bolivia – Chile
- Acuerdo de complementación económica no. 47 Bolivia – Cuba
- Acuerdo de preferencia arancelaria regional no. 4
- Acuerdo de semillas nº2
- Acuerdo de alcance regional nº7 referido a cooperación e intercambio de bienes en las áreas cultural, educacional y científica

3.4. Análisis de la competencia

La industria Boliviana de fabricación de cocinas es una industria incipiente que tiene modelos básicos y de fabricación prácticamente artesanal que tienen básicamente entre 2 y 3 hornillas y horno, son cocinas pequeñas que tienen piezas interiores pintadas y no esmaltadas como es el estándar en la industria de fabricación de cocinas de piso. La fotografía muestra uno de los modelos de fabricación local.



Fuente: Sr. Juan Sotomayor F. (Viaje Bolivia - Diciembre 2009)

Otra modalidad de fabricación como hemos mencionado anteriormente es el ensamble de cocinas a partir de CKD, que consiste en cocinas en piezas embaladas

en cajas de cartón de medida estándar que contienen 5 unidades promedio, las cuales son ensambladas en talleres de distribuidores o mayoristas. En las fotografías a continuación se evidencia este proceso en donde se puede observar que las cocinas son ensambladas en bodegas sin mayor infraestructura ni tecnología que permita garantizar un nivel de calidad adecuado: ¹⁴



Fuente: Sr. Juan Sotomayor F. (Viaje Bolivia - Diciembre 2009)

Bodegas de "Rosvania", Distribuidor mayorista de varias marcas tanto globales como LG, Samsung, Whirlpool, etc. así como marcas locales. Esta empresa adicionalmente cuenta con una cartera de 200 clientes minoristas y adicionalmente con 6 tiendas propias para venta al usuario final ubicadas en la ciudad de La Paz y próxima a abrir una tienda adicional en la ciudad de Santa Cruz.



Fuente: Sr. Juan Sotomayor F. (Viaje Bolivia - Diciembre 2009)

¹⁴ Informe viaje a Bolivia Ing. Juan Sotomayor Fernández Asesor Comercial de Industria S.A. Dic-2009

Cajas de CKDs almacenadas en las bodegas de Rosvania, con el detalle del interior en donde se pueden ver las piezas y su embalaje.



Fuente: Sr. Juan Sotomayor F. (Viaje Bolivia - Diciembre 2009)

Las fotografías 1 y 2 corresponden a piezas del sistema de combustión, la fotografía 3 muestra la vista posterior del tablero de cocina, y la fotografía 4 indica el tablero ensamblado con el frente de cocina.

A pesar de ser un mercado informal, existen marcas de Línea Blanca con reconocimiento regional que tienen presencia en las tiendas y lugares de comercio, tal como Haceb, LG, Whirlpool, Consul, Atlas, además de marcas brasileñas como Lasser, Dako.

Las cocinas que serían competencia directa de la marca Indurama por su diseño y prestaciones en el mercado Boliviano serían las de marca Consul y Whirlpool:

Consul es la marca de electrodomésticos que con su estilo, confiabilidad y muy alta durabilidad, viene acompañando a la familia boliviana de generación en

generación. Es fabricada en Brasil, desde el año 1956, y hoy forma parte de la Familia Multibras, subsidiaria de Whirlpool.¹⁵

Whirlpool es la marca número uno mundialmente en la industria de electrodomésticos. Productos de esta marca son vendidos en casi cada país del mundo. Sus productos incluyen, cocinas, heladeras, lavadoras, secadoras, refrigeradores, *freezers*, microondas y aires acondicionados entre otros. Whirlpool es un sinónimo de estilo, calidad y confiabilidad. Este éxito ha sido posible gracias a una labor constante y continuada investigación, desarrollo e innovación, para poder satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores.¹⁵

Entre las principales prestaciones de cocinas en el mercado boliviano, se evidencia tendencia a 5 quemadores para cocinas de 30 pulgadas, existen modelos con quemador triple corona o conocido como quemador ultra rápido, parrillas retráctiles, tapa de vidrio, quemadores de bronce, diseños modernos como el tipo curvo, acabados en acero inoxidable que es la tendencia que se viene manejando en el mercado internacional de gasodomésticos.

A continuación ilustramos con fotografías, las principales marcas existentes en este mercado, en donde se pueden observar las características antes mencionadas:

Cocinas Whirlpool:



Fuente: www.dismac.com.bo

¹⁵ Dismatec S.A. - www.dismac.com.bo

Cocinas Consul :



Fuente: www.dismac.com.bo

Cocinas Dako:



Fuente: Sr. Juan Sotomayor F. (Viaje Bolivia - Diciembre 2009)

Cocinas Atlas – Denver:



Fuente: Sr. Juan Sotomayor F. (Viaje Bolivia - Diciembre 2009)

Cocinas General Lux:



Fuente: Sr. Juan Sotomayor F. (Viaje Bolivia - Diciembre 2009)

Cocinas Haceb (Rosvania):



Fuente: Sr. Juan Sotomayor F. (Viaje Bolivia - Diciembre 2009)

Cocinas con 5 quemadores y Quemador Triple Corona:



Fuente: Sr. Juan Sotomayor F. (Viaje Bolivia - Diciembre 2009)

Esquema de Precios

En los modelos económicos, el PVP varía entre los USD\$ 95,00 en el Altiplano (El Alto) hasta USD\$ 108,00 en Santa Cruz y La Paz. Los productos de especificación mediana varían entre los USD\$ 200,00 y 270,00 dólares, y las cocinas con prestaciones más especializadas y de categoría alta, llegan a los USD\$690,00.

En lo correspondiente a precios de CKD, el valor FOB promedio es de entre USD\$45,00 y 56,00 dólares a los que hay que sumar el costo del ensamblaje que está alrededor de 3,00 dólares por unidad, esto en el caso de cocinas de 20 pulgadas que son las que tienen precios realmente bajos en el mercado.

Los precios detectables son los que corresponden al mayoreo y sobre estos precios el dueño de la tienda o minorista (mercado informal) incrementa entre 4 a 8 dólares siendo esto su margen de ganancia que aproximadamente está alrededor del 5%, sin embargo por ser un esquema informal de venta el comerciante más que cuidar un margen específico, considera la oportunidad de negocio y de recuperar su capital por lo que se sacrifica el margen aspirado.

Los importadores como Lasser o Rosvania, aspiran mantener un margen de aproximadamente 35% si la negociación con el exportador es en condición prepago, sin embargo si es contra entrega, el margen promedio es de 10 puntos menos o inclusive un promedio del 18% de utilidad.

En cuanto al manejo de precios al público, se estila exhibir el mismo incluyendo el Impuesto al Valor Agregado (IVA) , que en Bolivia es el 13% más el 3% del impuesto a las transacciones (IT).

3.5. Sistema de distribución

3.5.1. Canales

Los habituales canales de distribución están poco desarrollados en Bolivia, y aunque pocos, existen grandes mayoristas-importadores que comercializan diferentes productos y marcas. Estas empresas se encargan de la distribución a diferentes supermercados, mercados, instituciones, refrigerados (restaurantes), etc. A través de sub-distribuidores se llega al canal tiendas de barrio y mercados pequeños, para el caso de productos más específicos o elaborados la vía de acceso al mercado es a través del contacto y negociación directa con el importador del producto.

La mayor parte de la población reside en zonas urbanas, por lo que la mayoría de empresas optan por localizarse cerca de estos puntos de concentración urbana como son las ciudades de Santa Cruz (ciudad más activa para el comercio), La Paz , El Alto, Cochabamba, para acceder a otras ciudades más pequeñas también se utiliza el esquema de venta con agentes propios de las empresas. ¹⁶

3.5.2. Situación y costos logísticos

Dado que Bolivia no tiene salida al mar, la mercadería debe entregarse por aire o transportarse por tierra desde los puertos marítimos de Chile, Perú, Brasil o Argentina. El mal tiempo, las carreteras y la congestión de puertos pueden complicar la entrega por tierra y puede ser el transporte aéreo el preferido, incluso para transporte de objetos pesados, sin embargo la importante incidencia que tiene este esquema en el costo del producto. Para esto se cuenta con más de 14 aeropuertos internacionales

¹⁶ Bolivia. Canales y Estrategias de Distribución. Oficina Económica y Comercial de España en la Paz, año 2009.

como el de Santa Cruz (el más importante del país), el aeropuerto internacional Jorge Wilstermann de Cochabamba y el aeropuerto de El Alto de la Paz.

En cuanto a las vías fluviales, estas superan los 14.000 kilómetros de ríos navegables y cuenta con una serie de puertos marítimos situados en los diferentes países con los que se tienen convenios de negociación como Perú y Chile en el Océano Pacífico, y Argentina, Brasil y Paraguay con la hidrovía Paraguay -Paraná con salida al Océano Atlántico, en donde actualmente se tiene el proyecto de construcción Puerto de Busch, el que se proyecta como el más grande de Bolivia y desde el cual se exportarán los productos bolivianos.

Las vías terrestres bolivianas son aproximadamente 60.762 kilómetros de carreteras, de las cuales 4.314 kilómetros son pavimentados y el resto son grava o tierra (56.448 km). Además cuentan con un ramal de la carretera panamericana que cruza todo el altiplano conectándose así con los países limítrofes.

El sistema ferroviario cuenta con dos redes: La red oriental, de 1.222 kilómetros de longitud y la red occidental, de 2.318 kilómetros de longitud que atraviesa los departamentos de La Paz, Oruro, Chuquisaca, Cochabamba y Potosí. Se conecta con las vías férreas de países vecinos que llegan a los puertos de Matarani (Perú), Arica y Antofagasta (Chile), Córdoba y Buenos Aires (Argentina), contando con amplias opciones de destinos.

La mediterraneidad de Bolivia, exige que los productos de exportación deban arribar por puertos chilenos, principalmente el puerto de Arica. Esta circunstancia limita un poco el acceso al país, por cuanto no todas las navieras extienden sus servicios hasta las ciudades bolivianas con esquemas multimodales.

Algunos compradores bolivianos aceptan términos CIF Arica, asumiendo ellos los costos de la reexportación terrestre hasta Bolivia. Esta es una alternativa importante para los casos que se embarque con navieras que solamente transportan la carga hasta Arica.

La Administración de Servicios Portuarios de Bolivia (ASP -B) se encuentra en varios países y puntos de llegada de mercaderías para cumplir la misión de apoyar las operaciones de comercio exterior en los puertos habilitados para el

tránsito de mercancías desde y hacia Bolivia, además de ejecutar políticas de desarrollo portuario, controlando el cumplimiento de tratados y convenios relacionados con el movimiento comercial.

A continuación se detallan los principales puertos para canalizar las importaciones a Bolivia y sus principales implicaciones y conexiones:

- Puerto de Arica

El Puerto de Arica, el que se encuentra ubicado en Chile, Primera Región de Tarapacá, Provincia de Arica, Comuna y Ciudad del mismo nombre. La Provincia de Arica limita al Norte con el Perú, al Este con la Provincia de Parinacota, al Sur con la Provincia de Iquique y al Oeste con el Océano Pacífico.

Bolivia firmó con la República de Chile el Tratado de Paz y Amistad de 1904, por el que Chile reconoce a favor de Bolivia el más amplio y libre tránsito comercial por los territorios y puertos del pacífico. Esta es la razón para que Bolivia desarrolle primordialmente por estos puertos sus operaciones de comercio exterior.

Es un puerto artificial, con seis sitios de atraque y una profundidad que varía entre cuatro y diez metros. El movimiento de carga llega al año a 1,3 millones de toneladas, de las cuales 600 mil corresponden a importaciones y 300 mil a exportaciones bolivianas.

Aquí se mueven principalmente contenedores y carga suelta; aunque no tiene la infraestructura para granos, también almacena trigo de importación y soya de exportación.

- Puerto de Antofagasta

Cuenta con una superficie de 126.000 Km² y un calado que varía de 9 a 11 metros, con capacidad para siete sitios de atraque. Moviliza al año una carga total de 2,52 millones de toneladas, de las cuales 217 mil corresponden a Bolivia.

Es utilizado principalmente en la exportación de minerales, los cuales, por restricciones medioambientales, deben ser almacenados a 30 kilómetros del lugar.

El ingreso a Bolivia desde este puerto es un poco más distante, no obstante existe dicha opción que básicamente consiste en ruta por vía terrestre Antofagasta - Huara - Colchane - Oruro, haciendo uso de la Ruta 26, que conecta la ciudad con la Panamericana Norte (Ruta A -5), combinando con la Ruta A -55, de 180 [Km] de longitud aproximada, que une la localidad de Huara con Colchane.

El acceso a Bolivia, a través de Argentina, puede llevarse a cabo por los pasos de La Quiaca (Provincia de Jujuy) y Yacuiba (Provincia de Salta), estos ubicados en el sector Norte de Argentina.

También se puede acceder por vía férrea del país y de países fronterizos, mediante la red del Ferrocarril Antofagasta - Bolivia (F.C.A.B.), FERRONOR y FC BELGRANO. El ramal ferroviario Antofagasta -La Paz, presenta una capacidad operativa disponible para la atención de mayores flujos de carga.

- Puerto de Buenos Aires

Este puerto cobra gran importancia a pesar de la distancia entre Argentina y Bolivia debido a su conexión con el río Paraná que llega hasta el sur oriente de Bolivia.

El acceso a Bolivia, a través de Argentina, puede llevarse a cabo por los pasos de La Quiaca (Provincia de Jujuy) y Yacuiba (Provincia de Salta), estos ubicados en el sector Norte de Argentina.

- Puerto de Ilo

Este puerto tiene un calado profundo que llega a 15 metros, pero sólo dos sitios de atraque.

Por estar construido a mar abierto, sin una zona de descanso de aguas, provoca demoras en la actividad. Tiene un reducido movimiento de carga, los datos señalan 141 mil toneladas, de las cuales 80 mil son bolivianas. Se registran exportaciones de soya y aceite e importaciones de diesel.

De los dos muelles de atraque, uno perteneciente a Southern Perú Cooper Corporation, cuyo diseño le permite el embarque de concentrados de cobre Blister y Electrolítico, este muelle presta servicios particulares a los exportadores e importadores previo acuerdo; el otro muelle perteneciente a ENAPU PERU está diseñado para buques de hasta 34000 TRB, sus dimensiones son de 302m de largo por 27m de ancho.

- Puerto Matarani

Hoy en día este puerto es más conocido como Terminal Internacional del sur TISUR y es la concesión del puerto de Matarani. Se ha consolidado como uno de los puertos multipropósito de la costa Pacífico Sur por tanto es el principal puerto del Sur de Perú, ha servido como plataforma de desarrollo económico y empresarial y seguirá fortaleciéndose.

Para la distribución de la carga cuenta con una gran ventaja y es su cercanía a la moderna carretera que conectará a Perú - Bolivia - Brasil que unirá a tres puertos peruanos (entre estos el de Matarani) con el puerto de Santos en Brasil. Es así como

en un futuro próximo la carga podrá llegar al territorio Boliviano precedente de alguno de estos 4 puertos atravesando de lado a lado 2.600 Kilómetros de escarpada geografía suramericana.

En general en servicios marítimos, se puede contar con oferta tanto desde Buenaventura como desde Barranquilla, Cartagena, hacia La Paz, Santa Cruz y Cochabamba con conexión en puertos de: Arica en Chile, Matarani y Callao en Perú.

Costo Fletes

A continuación detallamos fletes actualizados respecto a los principales puertos y ciudades de destino de la mercadería, con el desglose de los costos hasta el puerto y el costo de movilizar la carga al interior de Bolivia.

Puerto	Ciudad Destino	Flete Básico	Inland (Camión)	Total Flete	Costos en origen
Arica (Chile)	La Paz	1190	1200	2390	181
Matarani	La Paz	1989	1300	3289	185
Matarani	Santa Cruz	1989	2100	4089	185
Matarani	Cochabamba	1989	1600	3589	185

Capítulo IV

4. Indurama y el mercado Boliviano

Como hemos comentado anteriormente el mercado Boliviano es un mercado informal en el que no existen reglas claras, no es factible determinar precios de mercado por consiguiente los mapeos se vuelven complejos y son faltos de objetividad. Dichos mapeos no pueden ser considerados para la toma de decisiones en cuanto a precios y promociones por la variabilidad existente y su imprecisión. El precio, es fijado en cada negociación y de acuerdo al mejor postor.

En este mercado no existen Cadenas o tiendas por departamentos que promuevan la venta al por menor o venta directa al usuario, sin embargo existen marcas importantes a nivel regional que están presentes a través del canal tradicional que es el mayoreo.

Otro aspecto relevante de este mercado es las grandes diferencias en las características de la oferta en donde, como hemos manifestado en el desarrollo de los diferentes capítulos, existen modelos muy básicos, así como modelos más especializados o con características comunes a las observadas en otros mercados más tradicionales o con mayor desarrollo de las condiciones de comercialización.

Los formatos que se comercializan son fundamentalmente 20 y 30 pulgadas, siendo los primeros un segmento más bien de precio en donde las características son muy básicas.

Los capítulos anteriores con su carácter descriptivo han buscado situar al lector en el contexto general del mercado Boliviano para asimilar las particularidades del mismo y servir de marco para entender su problemática y el por qué de las estrategias que se plantearán en el presente capítulo, en el cual trataremos y plantearemos el diseño de nuestra propuesta o estrategia comercial.

4.1. Segmentación

Los segmentos de mercado que Indurama busca captar es el medio y medio - alto con productos de gama baja y gama alta, los consumidores o target group son aquellos que buscan un producto con prestaciones modernas que satisfacen necesidades básicas de seguridad, comodidad y eficiencia.

Las principales ciudades en las que debe estar la marca son La Paz, Santa Cruz, El Alto y Cochabamba, por su densidad poblacional e importancia dentro del país.

El nicho de mercado que se busca atacar y captar es el de 24 pulgadas (4 quemadores) en donde el elemento diferenciador es el ser un producto más grande que el tradicional de 20 pulgadas, con una mesa o tablero más amplio. Este representa el mercado meta para la marca pues al no existir una oferta significativa la propuesta es generar un producto con carácter aspiracional. Para el formato más grande, 32 pulgadas (5 y 6 quemadores), si bien la diferencia en el tamaño no es mayor respecto al de 30 pulgadas, se busca resaltar las características y prestaciones del mismo.

Si bien dentro del portafolio de productos de Indurama se cuenta con 4 modelos de 20 pulgadas, no se proyecta el ingreso de éstos al mercado Boliviano por cuanto la oferta de estos productos en CKD es abundante la cual por los costos logísticos no permite competir con el precio referencial promedio. La alternativa podría ser también una oferta de CKD sin embargo por el estándar de calidad que debe ser el diferenciador en primera instancia no se contemplaría esta posibilidad. A futuro y con el desarrollo de un socio comercial adecuado que tenga la infraestructura requerida para el ensamble así como personal capacitado se podría proyectar el ingreso de 20 pulgadas, sin embargo esto no será objeto de este análisis.

4.2. Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento es ofrecer una marca con amplia trayectoria, reconocimiento y experiencia en el Ecuador, Perú, Centroamérica y Colombia, que se

distingue por su diseño moderno, actual, inspirado en la vida y sus diferentes facetas, que proyecta una imagen de la mujer joven, independiente, que ama a su familia y la protege ofreciéndoles los más deliciosos alimentos en el lugar más acogedor y especial de la casa, La Cocina, en donde confluye toda la familia para alimentarse a la vez que comparten sus experiencias del día y fortalecen sus lazos de amor y unión.

Al ser una marca nueva, la estrategia no es únicamente posicionarse en la mente del consumidor sino también en la fuerza de ventas pues son quienes en el momento decisivo de la compra orientan al cliente y lo influncian para que se decida por una u otra alternativa. Para esto es primordial la capacitación y motivación a la fuerza de venta en cuanto a características y sus bondades y elementos diferenciadores respecto a la competencia.

La imagen de marca también debe buscar generar confianza en el consumidor al contar con un socio comercial, Distribuidor, de renombre y trayectoria que se caracteriza por su buen servicio y seriedad. Esta confianza está sustentada no solamente en la imagen del distribuidor sino también en el respaldo que da la marca al consumidor al saber éste que cuenta con un servicio técnico y talleres autorizados que están capacitados y disponen de repuestos de fábrica para atender en el menor tiempo los posibles requerimientos del Cliente.

La marca se construye básicamente en el piso de ventas por lo que es importante contar con personal de promotoría, altamente capacitado y especializado en el producto que a la vez que cuida el estado de la exhibición en almacenes, capacita permanentemente a la fuerza de ventas y genera oportunidades de negocio para el Distribuidor con promoción, adecuación de locales, actividades especiales en fechas importantes, etc.

4.3. Gestión de Mercado

4.3.1. Determinar características de Producto

El mix básico de productos proyectado para el ingreso al mercado Boliviano consiste en 8 modelos con acabados blancos y en acero inoxidable . A continuación detallamos características y fotografías para mayor referencia .¹⁷

¹⁷ Fuente: Pagina web de Indurama S .A., Catálogo Virtual. [www.w.indurama.com](http://www.indurama.com)

En el segmento de 24 pulgadas tenemos:

- VALENCIA: Cocina de 4 quemadores, acabados en color blanco, tapa de vidrio templado con perfil, tablero de acero inoxidable, parrillas de varilla, encendido electrónico (quemadores), doble vidrio en el horno.



- ASIS: Cocina de 4 quemadores, acabados en color blanco, tapa de vidrio templado con perfil, tablero de acero inoxidable, parrillas de varilla, encendido electrónico (quemadores), doble vidrio en el horno, sistema termostato y luz de horno.



- GRANADA: Cocina de 4 quemadores, acabados en acero inoxidable, tapa de vidrio templado con perfil, tablero de acero inoxidable, parrillas de varilla, encendido electrónico (quemadores), doble vidrio en el horno, vidrio reflectivo en el horno, sistema termostato y luz de horno.



- IBIZA: Cocina de 4 quemadores, acabados en acero inoxidable, tapa de vidrio templado curva, tablero de acero inoxidable, parrillas de hierro fundido, quemadores estándar, panel de control "touch pad", encendido electrónico directo en perillas (quemadores y horno), timer y reloj digital, apagado automático del horno con timer digital, termostato de seguridad, doble vidrio templado en el horno, vidrio reflectivo en el horno, control exacto de temperatura, luz de horno, grill, asador giratorio, calentaplatos, bandeja y plancha freidora.



En 32 pulgadas tenemos:

- VERONA: Cocina de 6 quemadores, acabados en color blanco, tapa vidrio templado con perfil, tablero de acero inoxidable, parrillas de varilla, quemadores estándar, encendido electrónico (quemadores), doble vidrio templado en el horno, sistema termocontrol, luz de horno.



- PARMA: Cocina de 6 quemadores, acabados en acero inoxidable, tapa vidrio templado con perfil, tablero de acero inoxidable, parrillas de varilla, quemadores estándar, encendido electrónico (quemadores), doble vidrio templado en el horno, sistema termocontrol, luz de horno, vidrio reflectivo en el horno.



- MONACO: Cocina de 6 quemadores, acabados en acero inoxidable, tapa vidrio templado curva, tablero de acero inoxidable, parrillas de varilla, quemadores estándar, quemador ultra rápido triple corona, zona de control (frente), encendido electrónico directo en perillas (quemadores y horno), apagado automático del horno con timer digital, termostato de seguridad, timer y reloj digital, doble vidrio templado en el horno, vidrio reflectivo en el horno, control exacto de temperatura, luz de horno, grill, asador giratorio, sistema turbo, calentaplatos, bandeja y plancha freidora.



- MONTECARLO: Cocina de 6 quemadores, acabados en acero inoxidable, tapa vidrio templado curva, tablero de acero inoxidable, parrillas hierro fundido, quemadores estándar, quemador ultra rápido triple corona, zona de control (frente), panel de control “touch pad”, encendido electrónico directo en perillas (quemadores y horno), apagado automático del horno con timer digital, termostato de seguridad, timer y reloj digital, doble vidrio templado en el horno, vidrio reflectivo en el horno, control exacto de temperatura, luz de horno, grill, asador giratorio, sistema turbo, calentaplatos, bandeja y plancha freidora.



Respecto a los modelos IBIZA Y MONTECARLO, son los productos con mayores prestaciones y por consiguiente mayor precio, el objetivo de tener estos productos en el mix si bien no es tener una alta rotación sin embargo es importante por

imagen de marca tenerlos en el piso de venta de manera que se conviertan en productos aspiracionales y el distintivo de calidad, tecnología y diseño de la marca.

Estos modelos han sido seccionados en base al levantamiento de características y prestaciones de productos existentes en el mercado Boliviano, hay que considerar un cambio importante en cuanto al material de las tapillas de los quemadores los mismos que deben ser en Bronce Brillante, la variación en el costo por este cambio es USD\$2,00, sin embargo es una característica común en el mercado y muy apreciada, aplicable para productos de gama baja.

Este cambio no aplicaría para los modelos Ibiza, Mónaco y Montecarlo que son modelos top de gama alta y cuentan con prestaciones especializadas, así como con tecnología que los convierte en los productos íconos de la marca.

4.3.2. Determinar Precio Promedio

“El precio es (en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de tener o usar un producto o servicio”. *Philip Kotler y Gary Armstrong.*

El *American Marketing Association*, (A.M.A), define el precio como “La porción formal que indica las cantidades de bienes, dinero o servicios necesarios para adquirir una cantidad dada de bienes o servicios.

El precio y su fijación es el problema principal dentro del análisis para ingreso a nuevos mercados o desarrollos de nuevos productos, por lo que generalmente se tienen equivocaciones en cuanto a, fijación muy orientada al costo y no a la realidad de mercado, precios que no son ajustables con la frecuencia suficiente para reflejar los cambios en el mercado, y precios que no son lo bastante variados para los diferentes productos, segmentos de mercado y ocasiones de compra.¹⁸

¹⁸Marketing Internacional, Ing. Xavier Ortega V., Diplomado Negociación Internacional, Universidad del Azuay. Octubre 2009

Las principales variables para fijación de precios son: ¹⁹

1. Costos variables del producto.
2. Demanda (para generarla – disminuir el precio, para reducirla – aumentar el precio).
3. Competencia (analizar cuanto se paga por el producto en el mercado).
4. Prioridades de nuestro Cliente (Cliente que va a precio, intentar lo más bajo posible, Clientes de prestigio aumentar el precio, etc.)

Para el análisis de la proyección de precios que se establecerían para el ingreso de la marca al mercado Boliviano, hemos realizado una matriz de evaluación de costos de producción, costos logísticos y márgenes aspirados por el fabricante y por distribuidor, contando además con información aproximada de precios de venta de productos con similares características al mix de modelos propuesto.

Por motivos de restricción de información de la empresa no es factible incluir la matriz completa pues la misma contiene información confidencial como es el costo del producto, márgenes, etc. por lo que en esta monografía se incluye un resumen con los principales datos que consisten básicamente en volúmenes proyectados de venta, precio *FOB*, y resultado variable que dejaría la operación.

Cabe acotar que como se ha resaltado en varias oportunidades en el desarrollo de este trabajo investigativo, el mercado Boliviano es netamente informal por lo que los precios de venta al público (PVP) son referenciales y se requiere de un mayor análisis de campo para obtener información más cercana a la realidad. ²⁰

El volumen de venta en unidades proyectado para el ingreso del producto a Bolivia es de 3.200 unidades planteado para 12 meses de venta. Esta operación

¹⁹ Marketing Internacional, Ing. Xavier Ortega V., Diplomado Negociación Internacional, Universidad del Azuay. Octubre 2009

²⁰ - Guía para Exportar a Bolivia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo PROEXPORT, Colombia, Diciembre 2008.

- Bolivia. Canales y Estrategias de Distribución. Embajada de España, Oficina Económica y Comercial. Año 2009.

dejaría un resultado variable promedio del 21 por ciento. La proyección en unidades ha sido definida en base a la capacidad actual de planta, considerando que son volúmenes provisionales hasta lograr un flujo adecuado de la mercadería, un mejor conocimiento del mercado, y la liberación de la restricción de capacidad de planta que está adoptando Indurama con la planta que se encuentra ya en funcionamiento en el Perú²¹, inicialmente el producto se fabricará en Indurama y se proyecta que en seis u ocho meses se ensamble ya en la p lanta de Perú, mejorando el costo logístico y tendiendo una mayor disposición para mejorar el margen al Distrib uidor.

MODELO	FOB	Res.	PRESUPUESTO	Unidades x
	10/05/2010	Var.	Junio 2010 - Julio 2011	Cont 40HC
Valencia Spazio 3 bl	124	21%	300	190
Asís Spazio 3	129	18%	400	190
Granada Spazio 3 Croma	146	21%	350	190
Ibiza Avant 2 Croma	299	20%	250	190
Verona Spazio 3 bl	169	18%	500	140
Parma Spazio 3 Croma	185	18%	850	140
Mónaco Avant 2 Croma	329	21%	300	140
Montecarlo Avant 2 Croma	379	21%	250	140
		20%	3.200	

El margen promedio establecido para el Distribuidor es alrededor del 20% aproximadamente considerando los precios de venta en el mercado, y realizando la cadena de valor con los costos de importación y demás gastos, más el margen aspirado como fabricantes. Como estrategia y complemento se ofrecerá apoyo en el piso de ventas, capacitación, promocionale s y material POP que corren por cuenta de Indurama para desarrollo de la marca.

4.3.3. Canales de Distribución

Según los que nos indica la teoría el canal de distribución es una estructura de negocios y de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor, en síntesis podemos decir que los canales de

²¹ Información del Departamento de Manufactura, Indurama S.A. .

distribución son las distintas rutas o vías, para acercarse cada vez más hacia el consumidor o usuario final de dichos productos.

Los criterios para la selección del canal de distribución son los siguientes:

1. La cobertura de mercado: En la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer.
2. Control: Se utiliza para seleccionar el canal de distribución adecuado, es decir es el control del producto. Cuando el producto sale de las manos del productor, se pierde el control puesto que pasa a ser propiedad del productor y por consecuencia éste puede tomar cualquier decisión respecto al producto y su comercialización.
3. Costos: la mayoría de los consumidores piensan que mientras más corto sea el canal, menor será el costo de distribución y por lo tanto menor el costo que se deba pagar. Sin embargo, ha quedado demostrado que los intermediarios son especialistas y que realizan esta función de un modo más eficaz de lo que haría el productor, y más aún cuando se trata de mercados internacionales en los cuales no se cuenta con infraestructura propia y es primordial conocer el estilo y la cultura de negocios en el mercado en el que se desempeña el producto.²²

Para el ingreso de Indurama al mercado Boliviano, el canal definido para la comercialización del producto es el Distribuidor Mayorista el mismo que coloca el producto en sus almacenes propios para la venta así como con Distribuidores minoristas o mayoristas. Entre las opciones de distribuidores tenemos a Dismac, Dismatec S.A., quien cuenta con 15 sucursales a lo largo de todo el eje troncal de Bolivia, 10 tiendas en Santa Cruz, 4 en La Paz y 1 en Cochabamba. Por otro lado tenemos también a Rosvania, distribuidor mayorista que cuenta con 6 tiendas en La Paz y 1 en Santa Cruz, tiene un portafolio de cerca de 200 sub-distribuidores mayoristas localizados en las principales ciudades de Bolivia y finalmente Lasser Trade

²² Marketing Internacional, Ing. Xavier Ortega V., Diplomado Negociación Internacional, Universidad del Azuay. Octubre 2009

Ltda. ubicado en Santa Cruz, con 15 años de experiencia en el mercado y 10 tiendas ubicadas en esta ciudad.

Las empresas citadas anteriormente han tenido ya contacto con Indurama, visitando inclusive las instalaciones en el afán de concretar negociaciones para la comercialización del producto.

4.3.4. Propuesta de Comunicación

Como estrategia de la empresa para la apertura e ingreso a nuevos mercados en cuanto a la promoción y actividades para dar a conocer la marca, los esfuerzos se centran en el trabajo en el piso de venta s. Las principales herramientas son el uso de material POP para la exhibición del producto que buscan resaltar la marca así como las prestaciones de los artefactos.

Otra estrategia básica es la constante capacitación a la fuerza de ventas para el conocimiento del producto, sus funciones y característica, así como capacitación en técnicas de venta y manejo de objeciones.

Para la consecución de los objetivos de venta pactados con los Distribuidores, se considera la oferta de *rebates* o metas de venta en períodos determinados, con la entrega de descuentos vía notas de crédito o participación en promociones puntuales por temporada o picos de venta.

En cuanto al material promocional, se apoya al Distribuidor con la dotación de implementos varios para difundir la m arca tales como esferográficos, libretas de notas, etc.

Dentro del proceso comercial se negocian y definen acuerdos para lograr ubicaciones preferenciales en la exhibición de los almacenes o tiendas del Distribuidor con compromisos de retroalimentación de la rotación de producto y desempeño en el piso para la toma oportuna de decisiones comerciales, de promoción que fomenten una mejor rotación y/o resultado .

Capítulo V

5. Conclusiones y Recomendaciones

El presente trabajo investigativo tuvo como objeto conocer la situación del mercado de Electrodomésticos en Bolivia, y particularmente el segmento de cocinas de horno que es el producto en análisis para el proyecto de ingreso de la marca Indurama.

El interés por este mercado nació a raíz de múltiples contactos de Distribuidores Bolivianos interesados en comercializar el producto Indurama en dicho mercado por la trayectoria de la marca en diferentes países de Sudamérica y Centroamérica, siendo el aspecto más llamativo el diseño y prestaciones.

Del estudio realizado podemos concluir lo siguiente:

- Bolivia, es un país que si bien no cuenta con acceso al mar, ha sabido abrirse campo para lograr acuerdos y convenios con los países vecinos para facilitar sus procesos comerciales y de integración al mundo.
- Es un país pujante que ha sabido superar o sobrellevar las diferentes crisis, sin embargo a pesar de su tamaño y limitaciones, han sabido desarrollar su relación comercial con el mundo, el comercio exterior boliviano es de pequeña escala, no obstante, el intercambio comercial ha mantenido un crecimiento consecutivo en los últimos años. Las exportaciones de Bolivia sumaron en 2008 la cifra récord de 6.836 millones de dólares, un 43% más que en 2007. Los altos precios internacionales de hidrocarburos y minerales permitieron alcanzar este resultado ya que estos representaron casi 3/4 partes (72%) de las ventas bolivianas al extranjero, según cifras oficiales del Banco Central Boliviano, en su informe trimestral de resultados, año 2008, puesto que respecto al año 2009 aún no hay datos oficiales.²³

²³ Información Banco Central de Bolivia

- Las importaciones en términos CIF totalizaron en 2008, 4.986 millones de dólares, monto mayor en 44% con relación a 2007. En los últimos años se registran aumentos en las importaciones de bienes intermedios con destino industrial y de construcción (14%), de capital para crecimiento productivo y transporte (30%) y consumo (26%). Se destaca también, el incremento en la importación de combustibles (diesel, queroseno y lubricantes) para abastecer el mercado interno sobre todo el del sector agroindustrial.
- La balanza comercial de 2008 registró un superávit de 1.966 millones de dólares, monto superior en 29% al registrado en 2007.
- En cuanto a las oportunidades logísticas, se cuentan con varias vías de ingreso al país a través de Chile, Perú, Argentina, que solventan la ausencia de costas, así mismo la Administración Aduanera ha realizado varios convenios con los países vecinos para facilitar los procesos de comercio exterior, con oficinas propias en los accesos principales para la mercadería con destino final Bolivia.
- En lo que respecta al mercado de electrodomésticos y particularmente línea blanca, este es más bien informal en el cual no existen los canales tradicionales de comercialización de producto, sin embargo existen grandes mayoristas quienes a su vez redistribuyen producto con minoristas y tiendas propias.
- El país no cuenta con una normativa clara que restrinja el ingreso de productos para cocción de alimentos lo cual puede representar una ventaja para el ingreso de la marca, y al mismo tiempo una amenaza pues la oferta es variada y la competencia no se da en igualdad de condiciones ya que hay productos cuyo costo es mayor pues mantienen un nivel de excelencia y calidad va a tener un precio más alto y por consiguiente mayores restricciones para la captación de mercado.
- La fijación de precios es un terreno complejo por la diversidad de oferta y diversos costos en los cuales el principal factor es el contrabando que no permiten un esquema ordenado de fijación de precios y determinación de un nivel de mercado.

- Es importante contar con un análisis a fondo de precios de la competencia que permita una mejor fijación de precios, pues como se ha manifestado, los precios para la comparación son referenciales.
- A pesar de ser un mercado complejo, se evidencia la presencia de marcas importantes a nivel regional y mundial como Whirlpool, Consul LG, Samsung, Panasonic, etc.
- Otro factor de competencia es la industria de ensamble de cocinas que ingresan al país desarmadas con el esquema CKD, sin embargo se observa que no hay una infraestructura adecuada que supervise y valide estos procesos vía certificaciones o aprobaciones de calidad.
- La estrategia de Indurama es mantener su estatus de calidad y diseño y distinguirse por el servicio post venta el mismo que requiere ser validado en base a la real demanda del mercado y la asimilación de valor por parte del cliente.
- La sugerencia de mix de productos tiene como objetivo atender varios segmentos de mercado, los modelos básicos como Valencia, Asís, Verona, orientados para un segmento medio que todavía motiva su decisión de compra al nivel de precio por sobre las prestaciones o diseño que pudiera ofrecer un producto. Sugerimos también incluir modelos para un segmento medio como Granada, Mónaco y Parma, este último con gran aceptación en Centroamérica, mix en el cual ya se cuenta con mayores prestaciones que pueden ser valoradas mayormente sin importar tener que pagar un adicional por las mismas. Y finalmente se sugiere mantener los modelos top que son Ibiza en 24 pulgadas y Montecarlo en 32 pulgadas como los modelos aspiracionales que se fijan en la mente del consumidor y determinen el estatus de la marca.
- La estrategia de ingresar con 24 pulgadas está pensada en ser una alternativa para el consumidor que tiene un poder adquisitivo mayor para aspirar a una cocina más grande que las de 20 pulgadas, con mayor espacio en tablero y horno.

- El segmento de 20 pulgadas es muy importante para el mercado por los bajos costos y la maximización o volumen que puede conseguirse con su comercialización, sin embargo no representa un segmento de interés para Indurama por la desventaja en el costo y tratarse de un mercado con amplia oferta.
- La estrategia de comunicación y difusión de la marca está orientada básicamente al trabajo en el piso de ventas con capacitación, motivación a la fuerza de ventas y promoción.
- En conclusión recomendaríamos el ingreso de la marca al mercado Boliviano por la estrategia que tiene la empresa de construir una marca regional aprovechando además de la capacidad instalada en la nueva planta de Perú. Es importante realizar sin embargo, estudios más a fondo que validen los criterios expuestos en este trabajo con una investigación de campo y mayor información de la competencia.

Anexos

BOLIVIA: RELACIÓN COMERCIAL CON LA COMUNIDAD ANDINA (Valor en millones de US\$)

PAÍSES	2005			2006			2007			2008 (p)			2009 (p)		
	X V. FOB	M V. CIF	Saldo Comercial												
COLOMBIA	180	57	123	161	64	97	159	71	88	209	112	97	277	98	179
ECUADOR	3	12	(10)	11	10	1	19	13	6	13	21	(8)	21	18	2
PERÚ	125	155	(31)	233	190	43	226	227	(1)	274	353	(80)	286	317	(31)
VENEZUELA *	170	39	131	50	15	34	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL CAN	477	264	213	454	279	175	404	311	93	495	486	9	583	433	150
TOTAL BOLIVIA	2.867	2.440	427	4.088	2.926	1.163	4.822	3.581	1.241	6.899	5.001	1.898	5.297	4.402	895
CAN/TOTAL BOLIVIA (%)	16,64	10,82		11,11	9,54		8,37	8,68		7,18	9,72		11,01	9,84	

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística - INE

ELABORACIÓN: Instituto Boliviano de Comercio Exterior - IBCE

(p) Cifras preliminares

(*) Los valores en Venezuela están hasta el mes de abril, debido a que se retiró de la CAN a partir de Mayo-2006

NOTA: Los datos de exportaciones no incluye reexportaciones ni efectos personales

Bibliografía

www.aduana.gov.bo

www.dismac.com.bo

www.ibnorca.org

www.bcb.gov.bo

Manual de Gestión de Calidad Indurama S.A. 2010

Revista Indurama Al día, Mayo 2009

Estudio de Mercado realizado por la empresa Propaxis diciembre 2009,
archivos departamento de Mercadeo Indurama S.A.

Informe viaje a Bolivia Ing. Juan So tomayor Fernández Asesor Comercial de
Indurama S.A. Dic-2009