



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PARA UNA

MICROEMPRESA DEL SECTOR TEXTIL

AUTOR

EVELYN JOLET DELGADO HENRIQUEZ

INFORME DE TESIS PRESENTADA A LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE

NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

PARA OPTAR AL

GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES

TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS

INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: JOHN REYNOLDS

Viña del Mar, Octubre 2013

*Dad gracias en todo,
Porque esta es la voluntad de Dios
Para vosotros en Cristo Jesús.
Tesalonicenses 5:18*

Agradecimientos

Luego de un largo camino de esfuerzo, paciencia y perseverancia se llega a la meta, aquella es acompañada de muchos factores y personas que entregan el apoyo fundamental, que transmiten su ánimo y positivismo para no flaquear durante el camino. Ha sido un difícil y largo recorrido, que sin el apoyo de mi familia hubiera sido aún más difícil. Haber estado a mi lado, por siempre ayudándome, buscando soluciones y haber pasado por diversas complicaciones que no imposibilitaron que siempre me entregaras un apoyo incondicional, no importa cual haya sido la dificultad, para ti era prioridad mi educación, es lo más valioso que he recibido y que nadie nunca podrá quitarme, por todo tu esfuerzo y la ayuda que me has entregado año tras año para lograr ser quien soy, con mucho orgullo te agradezco infinitamente mamita, sin ti nada de esto sería posible, nada de lo logrado habría sido como lo es, como tu lograste que fuera.

Cada etapa en mi vida ha sido con tu presencia, nunca has fallado a mis oraciones, jamás me has dejado flaquear y sé que tú has llenado de bendiciones mi vida, las cuales me han guiado y enseñado a seguir el sendero tomada de tu mano. Has bendecido mi vida y te agradezco por ello, por llenar mi corazón de alegría y amor, por rodearme de personas maravillosas, por ayudarme a lograr mis metas y porque nunca me has dejado vivir de carencias, bendito seas señor.

Al final del camino apareciste en mi vida, llenaste de colores y alegrías mi diario vivir, has logrado una inmensa motivación cuando ya estaba a punto de flaquear, siempre estaré agradecida de Dios por ponerte en mi camino y siempre estaré agradecida del apoyo que me entregas, la energía que me transmites, el amor que recibo cada día y por esta vida que juntos seguiremos. Cada año que pase se que estará lleno de nuevas metas, ya sean personales o como el equipo que somos, hoy me toca a mí, pero en un tiempo más será tu turno, serás tu quien este escribiendo estas líneas. Por todo tu apoyo, comprensión, dedicación, energía y el inmenso amor que me entregas, simplemente agradecida de compartir mi vida contigo mi amor.

La Familia es un concepto que ha golpeado muy fuerte mi vida últimamente, el concepto se deduce no solo de un grupo de personas que comparten un lazo sanguíneo, sino que está enfocado al amor reciproco entre personas que comparten una vida, un núcleo, un equipo, que se apoyan mutuamente y hacen de los problemas de cada uno los suyos propios. He aprendido que la familia es el vinculo más importante, el que se entrega con más dedicación, el que no espera algo a cambio sino mas que la satisfacción de la felicidad de ese ser querido, por lo tanto mi familia no solo la componen mis familiares unidos por un apellido, sino que los amigos. Dios ha sabido bendecirme con la amistad, he tenido pocas amistades pero sinceras, nunca me he equivocado, ya que no he sido yo quien las ha elegido, sino que han sido ellos quien me han elegido a mí, a tan bonito sentimiento solo he podido retribuir ese privilegio, es así que en medio de este escrito deseo destacar cariñosamente a mis amistades, quienes han sido un soporte

importante en este camino, a una amiga muy especial, casi una hermana que no me acompaña físicamente, pero de donde esté sé que me observa y comparte mi alegría.

He recorrido un largo sendero durante años de esfuerzo, pero ha valido la pena, porque he alcanzado mi propósito, he llegado a la meta.

INDICE

Siglas y abreviaturas.....	1
Introducción.....	2
Capítulo 1: Aspectos Metodológicos	5
1.1.- Planteamiento del problema	5
1.2- Objetivo general	7
1.3- Objetivos específicos	7
1.4- Justificación.....	8
1.5- Metodología.....	9
1.5.1- Investigación para la identificación del problema	9
1.5.2- Investigación Exploratoria	10
1.6- Limitaciones	11
Capítulo 2: Marco teórico	12
Capítulo 3: Desarrollo de la investigación.....	28
3.1- Descripción del Mercado textil Liguano	28
3.2- Situación actual.....	30
3.2.1- Consumidores de la Microempresa.....	31
3.2.2- Organigrama Flores del Atacama	32
3.2.3- Proceso de Producción	33
3.2.4- Análisis FODA Flores del Atacama	35
3.3- Desarrollo y análisis de crecimiento	37

3.4- Identificación y análisis de falencias en el sector	38
3.5- Análisis FODA del Mercado Textil.....	40
3.5.1- Detección de la estrategia genérica presente en la Microempresa.....	42
3.5.2- Conclusiones del mercado textil, La Ligua.....	44
3.6.- Estrategias de Crecimiento.....	55
3.7.- Estrategias y plan de acción.....	58
3.7.1 Crecimiento Intensivo.....	68
Capítulo 4: Conclusiones.....	73
Bibliografía.....	77
Anexos.....	79
Anexo 1: Focus group.....	79
Anexo 2: Entrevistas.....	82
Anexo 3: Fondos concursables que ofrece el gobierno a los que puede postular la Microempresaria.....	108
Anexo 4: Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO).....	110
Anexo 5: Iniciativas de desarrollo de mercado (IDM).....	111
Anexo 6: Tratado de Libre comercio Chile-China.....	112

Siglas y abreviaturas

APIAP: Asociación Gremial de Pequeñas Industrias y Artesanos de la Provincia de Petorca.

CORFO: Corporación de Fomento de la Producción.

INE: Instituto Nacional de Estadísticas.

MIPES: Micros y Pequeñas empresas.

PROFO: Proyectos Asociativos de Fomento.

SERCOTEC: Servicio de Cooperación Técnica.

SOFOFA: Sociedad de Fomento Fabril.

TLC: Tratado de libre comercio.

Estrategias de crecimiento para una Microempresa del sector textil

Introducción

En la extensión de este escrito se desarrolla una estrategia para una microempresa del sector textil, para mí fue un tema muy emotivo, ya que mis padres tienen una microempresa desde hace años y yo he sido su mayor colaboradora, trabajando en la atención a clientes, es así como se logró sacar adelante este emprendimiento familiar y sentí la motivación de tomar a esta microempresa como muestra para proponer un crecimiento satisfactorio para la familia y no permitir la extinción de esta microempresa, ya que ha sido un proyecto de mucho esfuerzo, el que años atrás entrego generosas ganancias, pero con el paso de los años las ventas han ido bajando progresivamente.

En cuanto a la práctica profesional fue realizada en Agencia Marítima Ultramar, sucursal Valparaíso, la cual está enfocada a brindar servicios de agenciamiento marítimos a buques que recalcan en puertos Chilenos. Esta agencia fundada en 1952 por el Capitán Albert von Appen tiene por misión ser la principal plataforma de soluciones innovadoras e integrales para el comercio exterior de Chile, sus regiones y sus principales industrias.

La Práctica Profesional tuvo por duración alrededor de 3 meses, se destaca el aprendizaje de servicios portuarios como por ejemplo, facturación de servicios Gates

(Gate in: Cobro que realizan las compañías navieras, y que corresponde al uso de una grúa para descargar el contenedor vacío una vez que es devuelto al depósito que ellos asignaron. Se utiliza en las Importaciones y Gateo out: Cobro que realizan las compañías navieras, y que corresponde al uso de una grúa para cargar el contenedor vacío en el depósito que ellos asignaron. Se utiliza en las Exportaciones), garantías de contenedores (Póliza que debe rendirse ante la compañía naviera, y que cubre los eventuales daños al contenedor desde que se retira de puerto y es devuelto al depósito asignado por la compañía) y cleaning fee de container (Servicio de limpieza que se aplica a un contenedor).

La experiencia profesional adquirida fue la puerta al mundo laboral de comercio internacional y el momento de poner en práctica los años de estudios, pero lamentablemente las responsabilidades y el trabajo asignado no permitieron desarrollar un tema interesante y el aprendizaje tuvo características limitadas. El desarrollo laboral estuvo centrado solo en una unidad de la sucursal (servicios Gates), de manera que no se tuvo acceso a información y manejos de servicios en otras áreas de la empresa, son estas las razones que me motivaron a optar por un informe de carácter más personal, con una elaboración e intuición independiente, lo que me permitió trabajar con mi disponibilidad de tiempo y no depender de personal de la agencia para lograr entrevistas y focus group, por lo tanto la realización de una Tesis fue lo indicado.

En la actualidad Chile es un país con alrededor de 83.347 Microempresas según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística (INE), las cuales están distribuidas por

las diferentes regiones del país y dedicadas a diferentes rubros. Para la realización de esta Tesis se ha tomado como muestra una Microempresa del sector textil de la ciudad de La Ligua, V región, llamada Flores del Atacama. Se ha propuesto tomarla como muestra para la elaboración de estrategias de crecimiento, ya que esta microempresa posee diversas falencias que se reflejan en la disminución de sus ventas, sin considerar la alta competencia directa que la amenaza constantemente. La competencia se considera como un factor importante, ya que al aumentar el número de locales de venta, la demanda para la microempresa disminuye y por tanto las ventas también, es así como en el transcurso de este informe se irá desarrollando estrategias que ayuden a apalejar esta situación, que no solo es producto de las falencias presentes sino que se habla de una crisis para todo el sector textil de La Ligua, tanto para los locales de venta, como para las fábricas.

La crisis que sufre el rubro se ha detectado mayoritariamente durante estos últimos años, ya que a través de conversaciones e indagaciones se confirman las sospechas. La gran mayoría de los fabricantes de tejidos cuentan que la fabricación ha disminuido notoriamente con el paso de los años y en las ventas es aun más evidentes, ya que han bajado considerablemente, lo que ha llevado a la extinción de muchas fabricas de años en el mercado que han tenido que despedir trabajadores y cerrar sus estructuras. Toda esta problemática afecta con más intensidad a las microempresas o pequeños emprendedores, de manera que las estrategias a idear permitan mantener o hacer crecer a

la microempresa en muestras, independiente de los factores externos a los que está expuesta.

Capítulo 1: Aspectos Metodológicos

1.1.- Planteamiento del problema

-Problema actual que presenta el mercado textil Liguano.¹

El mercado textil en la ciudad de la Ligua ha mostrado un fuerte cambio durante la última década, las ventas han sido afectadas, de manera que muchos microempresarios se han visto en la obligación de cerrar sus locales o declararse en quiebra, los motivos que apuntan a esta crisis es la fuerte competencia textil proveniente de otros países como China, Perú y Ecuador, que presentan diseños textiles similares a los fabricados en Chile.

Flores del Atacama tiene a su favor variables que le han permitido mantenerse en el rubro, una de ellas es la excelente ubicación para su punto de venta, se encuentra en el corazón de la zona de ventas, donde puede gozar del tránsito de todos los consumidores que aprecian sus diseños, otra de las variables favorables es el costo del arriendo, el pago

¹ Habitante ciudad de la Ligua.

por el uso del local es bajo, por lo que de igual manera entrega rentabilidad y permite su estabilidad. Las ganancias no son cercanas a años atrás pero de todas maneras entrega ingresos a la empresa familiar.

El problema si bien está enfocado notoriamente a la competencia directa del sector textil se debe idear una estrategia que sea favorable al producto nacional, ya sea competir con productos nuevos de calidad o insertarse con mayor fuerza en el mercado, de manera que esta microempresa pueda recuperar sus niveles de ventas, compitiendo en el mercado nacional y en un futuro ser partícipe dentro del mercado internacional.

-Problemas presente en la Microempresa² seleccionada como Muestra.

- a) La microempresaria tiene bajo conocimiento en el manejo de herramientas tecnológicas necesarias para el apoyo en la gestión del negocio.
- b) Falta de experiencia en el manejo Administrativo.
- c) Ausencia de herramientas tecnológicas que apoyen el control de gestión.
- d) Los canales de comercialización actuales no son suficientes o los más adecuados, por lo tanto se requieren idear nuevas estrategias de comercialización y marketing, con el fin de habilitar nuevos canales de modo de aumentar la accesibilidad a los productos y servicios ofrecidos por el negocio.
- e) La Microempresa no posee imagen corporativa.

² Flores del Atacama, Microempresa Textil.

1.2- Objetivo general

Se estima desarrollar en el transcurso de este informe un Diseño de estrategias de crecimiento para una Microempresa del sector textil, de manera que pueda llegar a un nivel profesionalizado y de alta proyección para que en un futuro logre internacionalizar sus productos, principalmente el objetivo es hacer crecer a esta microempresa familiar, para que pueda seguir subsistiendo en el mercado textil y la microempresaria no se sienta obligada a cerrar su local, al contrario que cada vez tenga que diseñar y fabricar nuevos productos, para recuperar y aumentar el nivel de ventas que se tenía años atrás y a futuro dar a conocer al mundo los textiles chilenos por medio de las exportaciones, ya que hoy en día Flores Del Atacama no tiene la capacidad productiva. La microempresa en un futuro si logra aumentar sus niveles de producción podría exportar sus productos de manera individual o bien en grupo por medio de los programas de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) que apoyan a estas iniciativas, para lo cual se debe trabajar primero en la sociabilización de los microempresarios entre sí, ya que se trabaja de manera individual, compitiendo por diseños y calidad entre sí.

1.3- Objetivos específicos

Los Objetivos se desarrollan a partir de una propuesta estratégica para una Microempresa escogida del sector textil:

- a) Elaborar una descripción del sector textil, para tener conocimiento del origen y desarrollo del este.
- b) Describir la situación actual de la Microempresa “Flores del Atacama” con la que se trabajará para implementar las estrategias.
- c) Describir y analizar el desarrollo de crecimiento del sector textil durante la última década, entregando datos específicos, como número de productores actuales, cantidad de personas que trabajan en el rubro, número de fábricas y su competencia.
- d) Identificar y analizar falencias que han llevado a la saturación del mercado textil Liguano.
- e) Proponer a la Microempresa “Flores del Atacama” una estrategia de crecimiento.

1.4- Justificación

La Microempresa en muestra, resultado de un emprendimiento familiar ha sido manejada desde el comienzo intuitivamente, es decir solo con los conocimientos productivos que manejaban los emprendedores, con la asesoría de amistades en el rubro y los servicios de un contador para todo el desarrollo legal que implica establecer una Microempresa. Con esta investigación se pretende llevar a la microempresa a un nivel

profesionalizado³ con proyección al crecimiento, es decir que la clasificación microempresa suba de nivel.

1.5- Metodología

Para el desarrollo de las estrategias a aplicar a la microempresa se requiere de un estudio previo o investigación del mercado Textil de La Ligua, que según Naresh K. Malhotra⁴ tiene por significado “Identificación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas (y oportunidades) de marketing.” Este estudio del mercado textil permite entregarnos las herramientas fundamentales para la correcta elaboración de las estrategias, por lo que aplicaremos las siguientes bases de investigación:

1.5.1- Investigación para la identificación del problema

Se recopila información del mercado textil La Ligua, a través de la Asociación Gremial de Pequeñas Industrias y Artesanos de la Provincia de Petorca (APIAP)⁵, esta asociación

³ Se Refiere a que el manejo de la Microempresa por parte de la Microempresaria sea con conocimientos profesionales como contabilidad, administración, marketing, entre otros.

⁴ Economista Americano, experto en Marketing, 5ta Edición 2008/Investigación de Mercados, Cap. 1, pág.7

⁵ Asociación Gremial de pequeñas Industrias y Artesanos de la Provincia de Petorca, La Ligua.

nace alrededor de los años 80, periodo en que la ciudad se dedica casi completamente a la chalequería, la cual está constituida por la presidenta Gladys Montano Calderón.

Otra institución de la ciudad que ayudo con la investigación es el Museo de La Ligua, donde se obtuvieron antecedentes importantes con respecto a la historia del sector Textil, sus orígenes y avances.

En cuanto a la Microempresa para obtener toda la información necesaria para detectar las falencias y de qué manera está siendo afectada por la crisis que atraviesa el sector textil, se ha aplicado una actividad “Focus Group” a los integrantes de la familia que trabajan en la microempresa familiar.

1.5.2- Investigación Exploratoria

Para este método se aplican entrevistas a comerciantes del rubro, personas con años de experiencia en la producción textil, quienes pueden entregar antecedentes del mercado en años atrás y cómo ha evolucionado hasta la fecha, es decir como es percibido actualmente, lo que permite llegar a una comparación y encontrar las causales que está provocando el decaimiento del sector textil Liguano y que ha afectado también a la Microempresa Flores del Atacama, la cual necesita seguir subsistiendo en el mercado.

1.6- Limitaciones

La limitación que presentan las estrategias a proponer tiene relación con la venta local, es decir en un lugar limitado, ya que como se trata de una microempresa, esta tiene una capacidad productiva baja, por lo que no se encuentra en condiciones de abastecer otros mercados.

Las ventas se efectúan solo en Valle Hermoso, es decir si van clientes al sector hay posibilidades de ventas, si no concurre gente al sector las ventas no se hacen efectivas, de manera que la comercialización de los productor se desarrollo de manera local.

Capítulo 2: Marco teórico

A continuación se presentan los conceptos relevantes utilizados dentro de esta investigación, a fin de dar una mejor comprensión e interpretación de los temas a desarrollar.

Sector textil

Se entiende como sector textil al rubro productor de tejidos textiles, ya sea lana o hilo, materiales que se aplican de diferente textura, es decir al ser tejidos a máquina adquiere una textura diferente al ser tejidos a telar. Fuente: Diccionario diccionario de la Real Academia Española (RAE).

Tejidos a Telar

Se identifican como prendas hiladas a través de una maquina de madera que elabora una tela a través de un grupo de hilos o lanas. Fuente: Diccionario diccionario de la Real Academia Española (RAE).

Microempresa⁶

Según La Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) Se entiende por microempresa aquella que tiene entre 1 a 10 trabajadores y que tiene por ventas anuales menos de 2400 UF.

Otra definición formal es la entregada por El Servicio de Impuestos Internos (SII), que considera microempresa a toda entidad que ejerce una actividad económica de forma regular, ya sea artesanal u otra, a título individual o familiar o como sociedad, y cuyas ventas anuales son inferiores a 2.400 UF (\$51.484.512 según valor UF al 01/01/2009).

Investigación Explotaría⁷

Este tipo de investigación tiene por objetivo explorar o examinar un problema o situación para entregar los conocimientos y la comprensión necesaria de este. Según Naresh K. Malhontra este tipo de investigación puede usarse para los siguientes propósitos:

- Formular un problema o definirlo con mayor precisión.
- Identificar cursos alternativos de acción.
- Desarrollar hipótesis.
- Aislar variables y relaciones clave para un examen más minucioso.

⁶ SOFOFA, clasificación de las empresas/www.sofofa.cl.

SII microempresas http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_tamano/microempresas.htm.

⁷ Narres K. Malhontra, Investigación de mercados 5ta edición 2008.

- Obtener ideas para desarrollar un enfoque del problema.
- Establecer prioridades para la investigación posterior.

Proceso de Producción

Es un sistema de acciones, que al trabajar de manera conjunta tiene por resultado un producto terminado. Para este caso el proceso de producción cuenta con 5 etapas; Tejido de prendas, Terminaciones y costura, externalización Overlock y planchado, producto terminado y posteriormente se ponen en venta. Fuente: Creación Propia.

Maquinaria

Instrumentos que ayudan a la elaboración o confección de un producto, para desarrollar una prensa textil se utiliza por maquinaria; Tejedoras, Overlock, Remalladora y plancha industrial. Fuente: Creación propia.

Emprendimiento⁸

“Tomar acciones humanas, creativas para construir algo de valor a partir de prácticamente nada. Es la búsqueda insistente de la oportunidad independientemente de los recursos disponibles o de la carencia de éstos. Requiere una visión y la pasión y el

⁸ Definición dada por Jeffrey A. Timmons, profesor Estadounidense era conocido por su estudio, innovación desarrollo de educación a emprendedores. <http://www.emprende.edu.ve/noticias/25-tres-claves-para-emprender>.

compromiso para guiar a otros en la persecución de dicha visión. También requiere la disposición de tomar riesgos calculados”.

Ventaja Competitiva⁹

“Se entiende por ventaja competitiva aquellas características o atributos de un producto o marca que otorgan a la empresa algún tipo de superioridad sobre sus competidores directos”. Además no podemos pasar por alto este concepto desde el punto de vista de Porter¹⁰, que indica “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”, donde se especifican tres tipos básicos de ventaja competitiva: Liderazgo por costos, diferenciación y enfoque.

- a) Liderazgo en costos: Cuando una industria se localiza como la empresa líder en producción a bajos costos, el cual se logra a menudo a través de economías de escala.
- b) Diferenciación: Esto refiere a que la industria busca identidad, es decir busca ser la única dentro del mercado en algunos aspectos que el comprador prefiere como su producción, distribución, ventas, comercialización, servicios, etc.

⁹ JEAN-JACQUES LAMBIN, CARLO GALLUCCI, CARLOS SICURELLO Dirección de Marketing/Gestión Estratégica y operativa del mercado, Segunda Edición 2009. Cap. 8, pág. 219.

¹⁰ Ventaja competitiva, Michael Porter, Tercera Reimpresión 2004, cap. 1.

c) Enfoque: Consiste en enfocarse en un segmento específico o un grupo de segmentos con el objetivo de posicionarse como principal o único proveedor.

Estos enfoques pueden ser por costos o por diferenciación.

Una estrategia competitiva se caracteriza por el lugar que ocupa dentro del mercado, es decir si esta logra posicionarse de manera satisfactoria, obtendrá altas tasas de rendimiento, de lo contrario la rentabilidad será pobre. El criterio que define la rentabilidad de una empresa está enfocado hacia la ventaja competitiva y que a través de los 3 tipos básicos dan origen a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al resto de los competidores.

1.- Liderazgo en costos.

2.-Diferenciación

3.- Concentración en los costos y en la Diferenciación.

Cada una de estas estrategias requiere de un fuerte trabajo para lograr la ventaja competitiva, en algunos casos las empresas logran más de una estrategia, en la siguiente figura se muestran las tres estrategias genéricas concentradas.

	Líder En Costos	Líder en Diferenciación
Consumidores	Liderazgo en Costos	Diferenciación
Mercados	Concentración en Costos	Concentración en Diferenciación

Fuente: Porter.

Estrategia¹¹

“Una Estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización”.

Ansoff entrega dentro del concepto características distintivas como por ejemplo; en el momento del proceso de formulación estratégica, no se entrega la acción inmediata, sino que entrega diferentes direcciones en las que la empresa puede orientar su desarrollo y crecimiento, por lo tanto el desarrollo de una estrategia no entrega un resultado inmediato, lo que involucra una gran inversión monetaria y de tiempo laboral.

¹¹ La Dirección Estratégica en la práctica empresarial, Igor H. Ansoff, segunda edición 1997. Cap. 2, pág. 46.

- Estrategia de Crecimiento: “Las empresas necesitan crecer para competir eficazmente, satisfacer a sus partes interesadas y atraer al personal más talentoso, el crecimiento es oxígeno puro”¹².

El crecimiento en una empresa es un elemento importante para que esta se mantenga en pie, la idea de innovar constantemente crea una disyuntiva dentro de las empresas, ya que es una manera de sobrevivir frente a los ataques de la competencia, por lo tanto el crecimiento es necesario y una empresa puede establecer sus objetivos dentro de 3 niveles:

-Un Crecimiento dentro del mercado actual, que hace referencia a la planeación de una estrategia de crecimiento intensivo.

-Un Crecimiento dentro de la cadena de abastecimiento, haciendo referencia a un crecimiento Integrado.

-Un crecimiento enfocado a nuevas oportunidades, fuera de la actividad normal, lo que hace referencia a un crecimiento por diversificación.

Para determinar una estrategia de crecimiento es necesaria la utilización de una herramienta de planeación para lo cual se hace referencia a la Matriz de expansión de productos/Mercados, que tiene por objetivo identificar las oportunidades de crecimiento

¹² Fundamentos de marketing, Philip Kotler/Gary Armstrong. Sexta edición 2003. Cap. 2, pág. 53.

de la empresa mediante penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos o diversificación.

Penetración de Mercado: Es una estrategia de crecimiento que apunta a desarrollar actividades que permitan aumentar las ventas de los productos actuales en los segmentos de mercados actuales, de manera que el producto no sufra ninguna modificación.

Desarrollo de Mercado: Esta estrategia de crecimiento está enfocada en buscar nuevos segmentos de mercado para los productos actuales que fabrica la empresa, por lo que la estrategia se enfoca en buscar mercados no abordados aun para extender sus productos y captar nuevos clientes.

Desarrollo de Productos: Una estrategia de crecimiento que consiste en dar a conocer al cliente nuevos productos o productos mejorados, pero dentro del mismo mercado, es decir tiene por objetivo atraer más clientes, o bien aumentar el consumo de sus clientes actuales.

Diversificación: Esta estrategia particularmente está enfocada a crear o adquirir nuevos negocios que se diferencian de sus productos actuales y/o mercados actuales, es decir propone dentro de la misma firma otros formatos de negocios, por ejemplo una industria hotelera desea invertir en una cadena de restaurantes.



Tipos de Crecimiento

Crecimiento Intensivo: Para este tipo de crecimiento es justificable una estrategia cuando el mercado en el que se trabaja no ha sido completamente explotado por la empresa, para lo cual pueden tomarse diferentes estrategias de crecimiento.

- 1.- Estrategia de penetración de mercado
- 2.- Estrategia de desarrollo de mercado
- 3.- Estrategia de desarrollo de productos

Crecimiento Integrador: Para este tipo de crecimiento se pueden aplicar estrategias que justifiquen el aumento de rentabilidad de una empresa, es decir cuando una empresa puede aumentar su rentabilidad manejando diferentes actividades dentro de la cadena de abastecimiento. La empresa puede asegurar el aprovisionamiento de la materia prima para la producción de sus productos, de esta manera logra un rápido posicionamiento de su producción dentro del mercado. Cabe destacar dentro de esta integración:

1.- Estrategia de integración hacia el origen: Se refiere a controlar el aprovisionamiento de materias primas para la producción, ya que en algunos casos los proveedores no cuentan con todos los recursos.

2.- Estrategia de integración horizontal: Consiste en reforzar la posición competitiva, controlando a algunos de los competidores del mercado.

Crecimiento Por Diversificación: La aplicación de una estrategia de crecimiento por diversificación es justificable cuando la cadena de abastecimiento de la empresa no presenta perspectivas de crecimiento o rentabilidad, de manera que este tipo de estrategia permitiría entrar a nuevos mercados y crear nuevos productos, ya que para esta situación es claro que los competidores presentan una poderosa posición dentro del mercado para lo que diseñar nuevos productos sería una excelente herramienta para competir o bien abarcar nuevos mercados que no tiene presencia de la competencia.

Cabe destacar que las estrategias por diversificación se presenta entre:

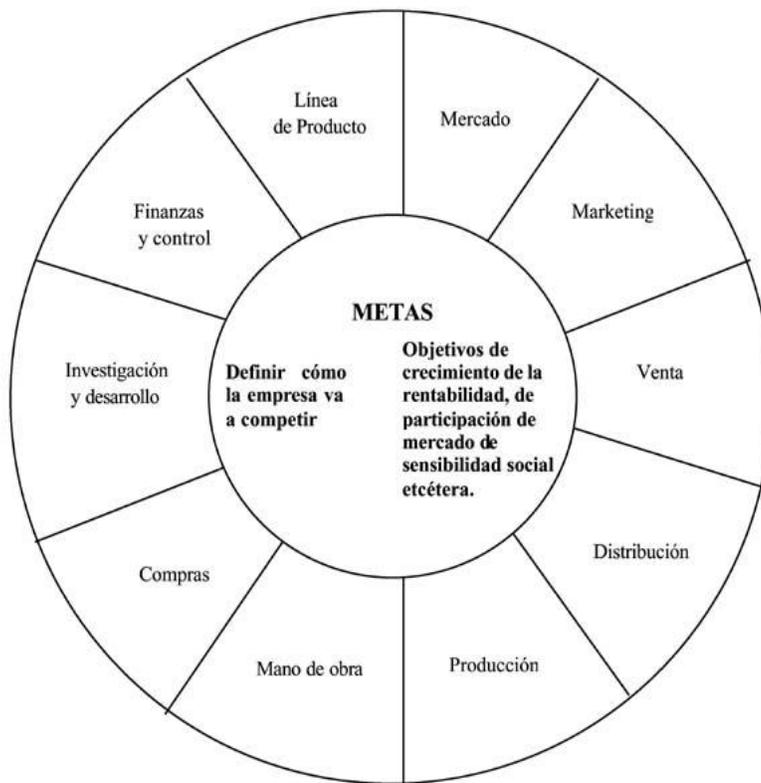
1.- Estrategia por Diversificación Concéntrica: Consiste en que la empresa agrega nuevas actividades al rubro que actualmente desarrolla, es decir sale del sector industrial y comercial actual, enfocándose en nuevas actividades relacionadas con la actual, el objetivo es expandir la empresa a rubros complementarios y atraer nuevos compradores.

2.- Estrategia de Diversificación Pura: Esta estrategia especifica actividades que no están relacionadas con la actividad actual de empresa, por lo tanto el objetivo es orientarse a rubros nuevos para crear nuevas carteras de clientes.

Estrategia de Competitiva

Se define Según Porter Estrategia competitiva como “la creación de una formula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas, y que políticas se requerirán para alcanzarlas”¹³. A través de una estrategia competitiva podemos desarrollar la estrategia de crecimiento que deseamos planificar, para lo cual se necesita visualizar la rueda de la estrategia competitiva. Este instrumento integra los elementos esenciales de la estrategia competitiva en una sola figura.

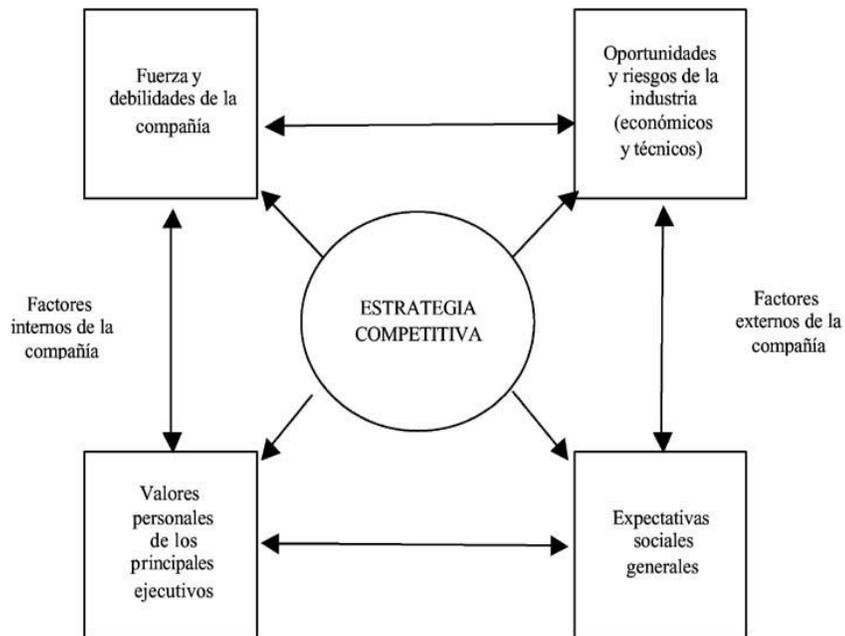
¹³ Ventaja competitiva, Michael Porter trigésima sexta reimpresión 2006, página 11.



Fuente: Michael Porter

Para que este instrumento ruede se debe tener en consideración que en el centro de esta localizamos las metas de la empresa, donde especifica de qué manera se competirá y los objetivos que se desean alcanzar, por otro lado están los rayos que representan las políticas de empresa, las cuales deben guiar el accionar de la entidad, sin embargo deben conectarse entre sí para lograr que esta rueda gire satisfactoriamente de lo contrario no girará.

Cabe mencionar que Porter ilustra un contexto dentro del cual se logra formular la estrategia competitiva.



Fuente: Michael Porter

Para formular la estrategia es necesario evaluar estos 4 factores que propone Porter, los cuales determinan los límites de lo que la compañía podrá lograr, es así como se concluye que “la formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente”¹⁴.

¹⁴ Michael Porter.

Barrera de Entrada¹⁵

Este concepto corresponde a los obstáculos con los que se encuentran las empresas al momento de ingresar a un mercado, las cuales pueden ser de alto potencial o bien de una baja barrera, lo que facilita el ingreso. Según Porter las principales fuentes de las barreras son siete.

- a) Economías de escala: “Indican las reducciones de los costos unitarios de un producto (de la operación o función necesaria para producir un bien), a medida que aumenta el volumen absoluto por periodo.” Los mercados que aplican esta fuente se resguardan del ingreso de fuertes competidores, ya que estos al ingresar deben hacer grandes inversiones y esperar fuertes reacciones de los competidores o bien al invertir bajas cantidades se arriesgan a estar en una posición desfavorable en cuanto a costos.
- b) Diferenciación de Productos: “Significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos, o simplemente por el hecho de haber sido los primeros en entrar a la industria.” Esta es una de las barreras más importantes, porque obliga a las empresas a efectuar grandes inversiones para ganarse la lealtad de los clientes de la competencia, la cual es necesariamente riesgosa para crear un nombre de marca, de manera que si se llega a un fracaso esta inversión no es recuperable.

¹⁵ Estrategia Competitiva; Michael Porter, compañía editorial continental 2006, página 23.

- c) Necesidades de capital: Se refiere a la necesidad de invertir en grandes cantidades para poder competir dentro del mercado. Según Porter Es la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir contra la entrada.
- d) Costos cambiantes: “Los costos que paga una vez el comprador cuando cambia el producto de un proveedor por otro.” Al existir estos costos crean una barrera contra la entrada, en los cuales encontramos costos de reentrenamiento a los trabajadores de la empresa, el de un nuevo equipo auxiliar, asesorías, rediseños de productos, entre otros.
- e) Acceso a los canales de distribución: Porter se refiere al momento de cuando la empresa necesita garantizar la distribución de su producto. Con esta fuente surge una barrera contra el ingreso, ya que para lograr que los consumidores acepten sus productos, que ya han son distribuidos por la competencia, esta empresa deberá persuadir, entregar bonificaciones e incentivos concluyentes.
- f) Desventajas de costos independientes de las economías de escala: Dentro de esta fuente Porter se refiere a las empresas establecidas durante años y que tienen ventajas de costos que no están al alcance de las otras empresas del mercado. Estas empresas con años de experiencia en el rubro tiene por ventaja la tecnología de productos patentados (productos con diseños de propiedad exclusiva), abastecimiento preferencial de materia prima, una ubicación destacada dentro del mercado y la experiencia, que entrega un aprendizaje

favorable, ya que permite que los trabajadores busquen métodos de producción más eficientes, lo que permite disminuir los costos, manteniendo la calidad.

- g) Política gubernamental: Es la última fuente que plantea Porter la cual está referida a las limitaciones que impone el gobierno. “El Gobierno puede limitar y hasta prohibir el ingreso en industrias, aplicando controles como requisitos para conceder la licencia y restringiendo el acceso a materias primas (terrenos o montañas de carbón para construir áreas de esquiar).”

A continuación en la siguiente figura se ve de manera simplificada el caso en que las Barreras de entrada pueden ser fuertes o débiles, así como también las barreras de salidas, que para este caso no fueron definidas, ya que no se mencionan dentro del informe, pero por deducción se interpreta lo contrario a lo descrito para barreras de entrada.

		Barreras de Salida	
		<i>Bajas</i>	<i>Altas</i>
Barreras De Entrada	<i>Bajas</i>	Baja rentabilidad con poco riesgo	Ingresos bajos y riesgosos
	<i>Altas</i>	Alta rentabilidad con poco riesgo	Ingresos altos y riesgosos

Fuente: Porter 2006.

Capítulo 3: Desarrollo de la investigación

Dentro de la investigación se desarrolla y analiza los objetivos específicos propuestos anteriormente.

3.1- Descripción del Mercado textil Liguano

El sector Textil en la Ciudad de La ligua se deriva de los tiempo de la colonia, para aquellos la manera de subsistencia se enfocaban al sector minero, pero con los años a la llegada de afuerinos se fueron desarrollando otras maneras productivas para subsistir como lo es el sector textil, arte que se desarrolló a comienzos del siglo XX. Con el pasar de los años se fue perfeccionando con tecnología entregada por los europeos, de acuerdo a que el arte textil tuvo su origen en la cultura India, producto de la evolución tecnológica se obtuvo los primeros telares criollos, que dieron desarrollo a la producción de Chamantos, Cubrecamas, ponchos y frazadas. Desde estos comienzos se ha ido desarrollando progresivamente el comercio textil en la ciudad de La Ligua, presentando hoy en día una variedad infinita de prendas de vestir, ya sea en lanas e hilos, con tejidos a telar y a maquinas computarizadas.

Años atrás el comercio del sector textil se desarrollaba propiamente tal en el centro de La Ligua, donde podíamos encontrar un sin número de locales comerciales que ofrecían una excelente calidad de prendas de vestir, pero hoy en día ha sufrido un cambio. El

comercio se ha trasladado casi por completo a la comunidad de Valle Hermoso, Pueblo ubicado al noreste de La Ligua, aproximadamente a 5 km del centro de la ciudad, llamado por sus habitantes como la cuna del tejido, porque desde ahí nace el tejido a telar, es un pueblo con antepasados indios, quienes se dedicaban al rubro.

Valle Hermoso cuenta con alrededor de 150 locales comerciales, de los cuales algunos son fabricantes establecidos, otros tienen por giro compra y ventas de tejidos, el sector comercial es un sector de aproximadamente 200 metros por ambos lados de la Calle principal Esmeralda, donde encontramos un sin número de prendas disponibles para turistas, comerciantes y residentes de la zona, los cuales son tejidos elaborados a crochet (elaboración manual), máquinas de tejer con tecnología de punta (computarizadas) y manuales. Cabe mencionar que actualmente el sector textil de La Ligua atraviesa por una crisis, que ha llevado a la baja de ventas del mercado en general, es decir las múltiples fabricas que existían por los años 70 han desaparecido con el pasar de los años debido a la alta competencia que ha ido apareciendo año tras años proveniente de China, los productos importados son a un costo muy reducido, lo que le hace frente a los productos textiles de Chile, de manera que no hay comparación con los precios, los textiles Chilenos no pueden ser vendidos a precios tan bajos porque no cubren los costos de fabricación, pero en calidad son quienes lideran en la industria textil.¹⁶

¹⁶ Fuente: Museo de La Ligua; Historia de La Ligua, Editorial Godan 2007/Arturo Quezada; Focus Group.

3.2- Situación actual

Las Pymes y Microempresas hoy en día son las entidades de mayor emprendimiento y colaboración por parte del Gobierno, como es el caso de la Microempresa “Flores del Atacama”. Esta es una empresa de carácter familiar, enfocada a la fabricación y ventas de prendas textiles en la ciudad de La Ligua, específicamente su punto de ventas en el pueblo de Valle Hermoso. Se Identifica como Microempresa de acuerdo a los dos ítem de clasificación chilena¹⁷; número de trabajadores y ventas por año, es una empresa Familiar donde trabajan los padres y su hija, en cuanto a las ventas por año percibe menos de 2.400 UF, por lo tanto se clasifica como una Microempresa.

“Flores del Atacama” fue creada en el año 2002 a través de un emprendimiento familiar, ya que contaban con la maquinaria fundamental para la elaboración de prendas (máquinas de tejer), pero no tenía un giro establecido para las ventas, solo era proveedor artesanal para otras empresas del rubro. En el año 2004 se obtuvo la iniciación de actividades y las responsabilidades legales que involucra, la cual es representada por la madre de la familia, sin embargo las ganas de crecer y emprender llevaron a la familia a aventurarse en este proyecto, actualmente en funcionamiento. En primera instancia arrendaron un pequeño local para realizar sus ventas, a los años decidieron cambiar de

¹⁷ Según Clasificación SOFOFA.

local a uno más centrado pero de igual tamaño y desde entonces ha funcionado en ese lugar, con tres miembros de la familia, Padre, Madre e Hija.

En la actualidad Flores del Atacama presenta una baja en las ventas en relación a los años anteriores, en los cuales se fabricaban grandes cantidades para comerciantes que concurrían a comprar sus productos. Con el pasar de los años esta microempresa también fue afectada por la crisis actual del sector textil Liguano y las ventas decayeron considerablemente, producto de la competencia extranjera de países que importan sus prendas textiles a Chile, sin embargo esta microempresa ha logrado mantenerse en el rubro hasta la fecha, lo que no impide que pueda desaparecer fácilmente del mercado, por lo tanto el objetivo de esta investigación es encontrar la manera de interferir para evitar el cierre de esta microempresa, para lo que se ideará una estrategia de mejora interna para la microempresa y otra para lograr un crecimiento sustentable en ella.

3.2.1- Consumidores de la Microempresa

La Microempresa ha funcionado durante su trayectoria con clientes que se acercan al lugar físico de distribución, es decir que no ha experimentado ventas en otras regiones o lugares. Podemos clasificar sus principales clientes personas naturales, como por ejemplo comerciantes y turistas que se acercan al sector Valle Hermoso.

Cliente Comerciante: Son clientes destacados por dedicarse a la comercialización de productos textiles adquiridos en el mercado textil de La Ligua. La microempresa tiene clientes fieles que periódicamente visitan el local de ventas para adquirir productos, cambiar prendas o bien para adquirir nuevos productos estacionarios , así como también nuevos clientes que desean emprender en el rubro textil y visitan la microempresa para adquirir prendas que les han interesado.

Cliente Turista: Comprende clientes que han llegado al sector por motivo de conocer la elaboración artesanal de los textiles, cabe mencionar que la ciudad de La Ligua se encuentra en una localidad cercana a la costa, donde encontramos balnearios muy cotizados, por lo tanto para ellos es un atractivo visitar el sector. Otro segmento turístico son los viajes para la tercera edad implementados por el gobierno, para lo cual un destino recurrente es la ciudad de La Ligua, un atractivo gran para este tipo de cliente por la diversidad de productos que se pueden adquirir.

3.2.2- Organigrama Flores del Atacama

En la figura 1 se aprecia el organigrama de la Microempresa en muestra “Flores del Atacama” por creación propia. Dentro de este se distingue a tres personas que desempeñan labores, como lo es la microempresaria, su marido e hija. Encontramos servicios externalizados, ya que la familia no cuenta con la maquinaria o conocimientos para realizar dicha labor

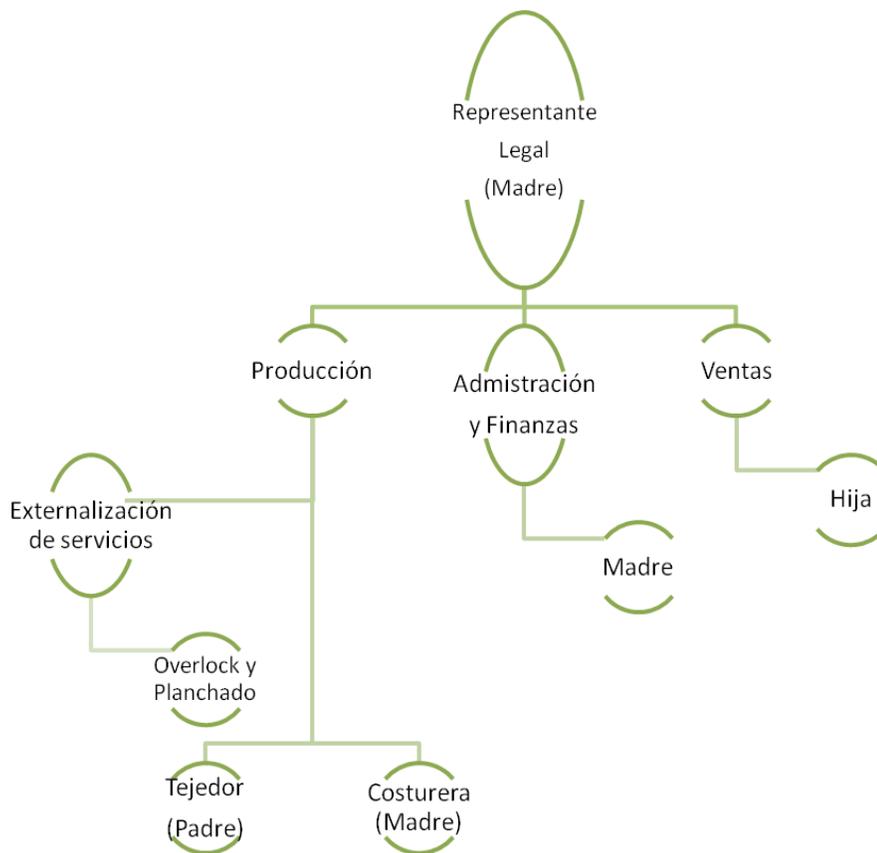


Figura 1. Organigrama Microempresa Flores del Atacama/Creación propia.

3.2.3- Proceso de Producción

Para la elaboración de las prendas el padre de familia se encarga de tejerlas, con una maquina de tejer a función manual, su esposa se encarga de las terminaciones y costuras de las prendas. Lo que es terminado a overlock se externaliza ya que no cuentan con la

maquinaria, es decir las prendas son llevadas a otra persona particular que presta el servicio a cambio de un valor justo, de la misma manera se hace para el acabado de planchado, de esta manera sale el producto final listo para la venta. En cuanto a la atención en ventas del local es la hija de la familia, quien se encarga.

Se puede apreciar en la Figura 2 que la mano de obra es limitada, solo trabajan 3 personas, lo que ha impedido lograr una alta capacidad productiva que pudiera proponer ventas fuera del área local, como por ejemplo ventas hacia el sur del país y en futuro llegar a exportar los productos textiles de esta Microempresa.



Figura 2. Proceso productivo Microempresa Flores de Atacama /Creación propia.

En cuanto a los clientes es necesario indicar que a través del tiempo la empresa ha logrado captar la atención de los clientes debido a los controles de calidad aplicados y la confianza de las materias primas utilizadas. Los clientes son particulares que visitan la localidad en busca de tejidos para consumo final, sustitutos de estos son las prendas importadas y los productos de polar.

3.2.4- Análisis FODA Flores del Atacama

En la siguiente figura se analiza la microempresa en muestra de manera que se pueda determinar las características a favor, las faltantes, descubrir las debilidades y posibles amenazas, por lo tanto se ha elaborado un análisis FODA que desprende lo siguiente:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Posee Maquinas de Tejer de calidad, versátiles, modernas y rápidas.	Mayor difusión de la localidad, lo que permite dar a conocer el mercado textil hacia lugares no abarcados.
Cuenta con recurso humano calificado con años de experiencia en el rubro.	Aumento de la cartera de clientes, potenciar los ya existentes y captar segmentos diferentes.

Mantiene un punto de venta estratégico, con una ubicación favorable y distinguida en el centro de Valle Hermoso.	Fortalecer la Penetración de mercado a través de estrategias de crecimiento.
Se Entrega una Excelente atención a los clientes, lo que permite nuevas captaciones.	Mejorar la calidad de los productos, implementar un distintivo diferenciador del resto de las microempresas, exclusividad de modelos y apuntar a nuevos segmentos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Bajo conocimiento en administración, lo que dificulta la buena gestión dentro de la microempresa.	Baja barrera de entrada a nuevos competidores.
Falta de estrategias de comercialización y difusión.	Aumento de los costos de materias primas.
Se utiliza un sistema manual de registro, lo que provoca confusiones y posibilita incurrir en errores.	Productos Importados, productos sustitutos, como por ejemplo polar y cuero.

Figura 3. Análisis FODA de la microempresa Flores del Atacama. Creación Propia.

A partir del análisis FODA podemos concluir que la microempresa tiene condiciones para lograr un crecimiento, como la maquinaria, un punto de venta bien posicionado y recursos humanos calificado, pero se deben mejorar algunas falencias que afectan de manera que llevan a la disminución de las ventas, como la administración intuitiva y pobres canales de comercialización, por lo que se debe trabajar con aquellas oportunidades existentes y considerar las amenazas, de esta manera se logrará una exitosa estrategia de crecimiento.

3.3- Desarrollo y análisis de crecimiento

En el transcurso de los años el mercado textil de La Ligua ha experimentado altos y bajos, presentándose en la década de los 80 su mayor bonanza e impulso al crecimiento. Fue a mediados de los 80 cuando el número de puestos de venta aumento considerablemente, ya que las fábricas no daban abasto para las ventas, es decir pequeños comerciantes se establecieron en locales donde ejercían el giro de compra y venta, ellos compraban a las fabricas para luego vender en sus locales adquiriendo un margen de ganancia menor pero rentable.

En la última década se ha visto una evolución textil con respecto a cambios en la confección de los chalecos, es decir se elaboran modelos más osados, con materia prima más cerca de lo natural, aplicando teñido a la materia prima, así como también variedad de textura. Los fabricantes han roto barreras y procuran informarse de la moda

extranjera, moda por estaciones o tendencias en ropa, lo que muestra un beneficioso crecimiento, debido que décadas anteriores los fabricantes seguían una misma línea de diseños y colores básicos, hoy en día se atreven a confeccionar modelos nuevos, innovadores y diferentes.

Otro de los factores que afectaron a la evolución del negocio es el tema de la maquinaria de punta o moderna que hoy se implementa, la cual contribuye a los cambios de confección, diseños de tejido, otras texturas e innovaciones, pero sin embargo la cantidad de fábricas han disminuido en el último tiempo, se habla de casi un 60% que ha desaparecido, que a la vez no es evidente debido a la gran cantidad de locales de venta, es decir a los revendedores de prendas, quienes obtienen un margen de ganancia al vender las prendas adquiridas en las fábricas que aun operan. En cuanto a las fábricas, estas cuentan con muy pocos trabajadores, por lo que se infiere que han pasado a ser una microempresa, que ha podido reducir costos al disminuir el personal y externalizar los servicios, prefiriendo llevar las prendas a talleres informales, que se puede encontrar en familias de antiguos trabajadores.

3.4- Identificación y análisis de falencias en el sector

En los últimos años se ha detectado una baja en las ventas y por lo tanto disminución del comercio, llevando a la quiebra a diversos microempresarios que se han visto en la obligación de retirarse del rubro. Al indagar entre los comerciantes se ha podido

encontrar algunas falencias que han afectado a esta problemática, como lo es la avanzada edad de algunos fabricantes que han desaparecido del mercado, ya que las generaciones siguientes no han seguido con el negocio familiar y han dejado una gran brecha entre lo antiguo y lo actual que la experiencia no han sabido manejar, pero sin embargo las fábricas que persisten son actualmente manejadas por las generaciones siguientes, jóvenes dueños que se han atrevido a avanzar con el tiempo y con los avances de la moda mundial.

En cuanto a otro aspecto se puede tomar como una falencia importante que los empresario del rubro se han vuelto más cautelosos al momento de endeudarse y en gastar altas sumas de capital, ya que la temporada alta es de corta duración y el sobreendeudamiento podría llevar a desaparecer a las fábricas que persisten.

En la actualidad la demanda textil se ve afectada negativamente debido a la alta oferta de tejidos chinos, peruanos y bolivianos que se comercializan en el sector a menores precios. Para los revendedores del mercado fue una buena oportunidad comercializar a bajos costo, pero un arma de doble filo, ya que los clientes que visitan el sector por años han encontrado las mismas prendas que se comercializan en Santiago y a precios más altos, es decir este mal concepto de comercialización ha llevado al rubro a perder prestigio y clientela, además en las grandes tiendas ofrecen prendas de buenos diseños, bajos precios y con facilidades de pago lo que es más accesible para el cliente.

La ayuda del Gobierno siempre ha estado presente para los microempresarios pero para el caso de los productores del sector textil no ha sido totalmente beneficioso, debido a

que la serie de proyectos concursables implementados están enfocados en ayudar a la compra de maquinaria. Para el sector textil la ayuda del gobierno no es favorable, porque ellos cuentan con maquinaria propia, lo faltante es la materia prima para elaborar los tejidos, lo cual no está dentro de los ítems de los proyectos. Se llega a pensar que estos no apuntan a las necesidades de estos empresarios que ya deben lidiar con deudas programadas con anterioridad al momento de haber adquirido la maquinaria para dar comienzo y desarrollo al negocio, además de las deudas tributarias que algunos empresarios arrastran y no les deja progresar para conseguir financiamiento para reinventar la fábrica o locales de venta.

3.5- Análisis FODA del Mercado Textil

En la presente figura se ha logrado un análisis del mercado textil donde opera la Microempresa en muestra, es decir el análisis apunta a la comunidad de La Ligua, específicamente Pueblo Valle Hermoso.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Diversidad de diseños enfocados a diferentes segmentos y gustos.	Adquisición de nuevas tecnologías para la fabricación.
Calidades textiles; calidades de lanas y producción.	Programas CORFO y SERCOTEC para crecimiento y financiamiento.
Orientación Artesanal descendiente de la cultura Indígena de la zona.	Desarrollo de negocio entre la comunidad de microempresarios, como es oportunidades de exportación.
Familias trabajadoras con años de experiencia en el rubro y con traspaso de conocimientos entre generaciones.	Hacer crecer el mercado abarcando otras zonas o lugares.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Un número muy reducido de microempresarios en el mercado tiene la capacidad productiva y experimenta exportaciones.	Alto número de competidores en el lugar físico de ventas.

Barrera de entrada baja.	Venta de productos textiles extranjeros o sustitutos.
Poca difusión promocional del sector de ventas, Valle Hermoso.	

Figura 4. Análisis FODA del mercado textil de La Ligua. Creación Propia.

3.5.1- Detección de la estrategia genérica presente en la Microempresa

En esta sección se identificara la estrategia actual que ha mantenido en funcionamiento a la microempresa, para lo cual se utiliza la matriz de Porter¹⁸ de ventaja estratégica, la cual tiene 4 estrategias competitivas básicas para hacer frente a la competencia; Liderazgo en costos, La diferenciación, la estrategia del especialista o la especialización en costos.

Se comienza analizando la estrategia de Diferenciación; esta estrategia contempla un producto diferenciador en todo el sector industrial, si bien permite a la microempresa aislarse de la rivalidad competitiva dentro del mercado, esta no es una de las características que se implementan, debido a que la microempresa vende los mismos

¹⁸ economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, publicado en 1985.

modelos o diseños elaborados durante años anteriores y no se diferencian del resto del mercado, es decir la microempresa no contempla la estrategia de diferenciación.

En cuanto a las 2 estrategias de especialización ninguna coincide con el actuar de la microempresa, ya que esta se dirige al público en general, no a un segmento particular como es la característica de las estrategias que se especializan en un grupo específico de compradores o un mercado geográfico.

La última estrategia por analizar liderazgo en costos es la que identifica específicamente a la microempresa, ya que esta se caracteriza por vender diseños a bajos precio, lo que le ha permitido mantenerse en el mercado debido a que se encuentra en una mejor posición frente a posibles guerras de precios.

	Líder En Costos	Líder en Diferenciación
Consumidores	Liderazgo en Costos	Diferenciación
Mercados	Especialización en Costos	Especialización en Diferenciación

Fuente: Dirección de Marketing/Gestión Estratégica y operativa del mercado, Segunda Edición Jean-Jacques Lambin; Carlo Gallucci; Carlos Sicurello.

Se concluye en base al análisis la estrategia actual que aplica la microempresa que estamos frente a economías de escala, apuntando al liderazgo en costos, ya que al vender por mayor, el precio del producto contempla una rebaja, es decir se obtiene ganancia en las ventas por mayor, esto ha permitido a la microempresa a mantener sus clientes y por lo tanto se ha mantenido en el tiempo pese a la alta competencia, pero al mantenerse estable no ha experimentado crecimientos desde el punto de vista de los ingresos y de crecimiento profesional para la óptima administración.

3.5.2- Conclusiones del mercado textil, La Liga.

Como se ha mencionado en el capítulo 1, para hacer un reconocimiento del mercado textil de La Liga se realiza una investigación de mercado a través de una actividad Focus group y la realización de entrevistas a microempresarios que tienen años de experiencia en el rubro. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Focus Group

La actividad realizada nos entregó bastante información específica para determinar un antes y un después de lo que es la microempresa Flores del Atacama, en primer lugar destacamos (Ver anexo 1):

1.- Comienzos de la Microempresa: La familia nos relata que en un comienzo ellos tenían un maquina de tejer manual, una overlock y una remalladora, ellos fabricaban productos en su casa, la señora hilvanaba, hacia los ajuste de terminación paralelo al proceso de armar la prenda una vez tejida. Con los años las producciones fueron aumentando, trabajaban día y noche para entregar pedidos a microempresarios que tenían locales establecidos, es decir esta familia era proveedora de microempresas del sector, es así al ver la rentabilidad del negocios que decidieron aventurarse y colocar un local en la cuna del tejido, el pueblo de Valle Hermoso, adquiriendo en arriendo un local, el cual en un principio era atendido por la microempresaria y luego por su hija, durante todos los años de experiencia solo una vez tuvieron que cambiar de local producto de ser víctimas de un robo.

2.- Desarrollo de la microempresa: La microempresa se estableció legalmente con iniciación de actividades, asesorados por un contador y con todos los requisitos legales. Flores del Atacama es representada por la microempresaria, quien asume toda

responsabilidad de la entidad. En cuanto al manejo del local, la familia no tenía conocimientos administrativos ni financieros para hacerlo, por lo tanto al aventurarse en este proyecto lo manejaron de un comienzo de manera intuitiva, en casos siendo asesorados por profesionales, en este caso la microempresaria pertenece a un grupo Fondo Esperanza donde reciben capacitaciones constantemente. La experiencia en el rubro ha sido por más de 10 años y hoy en día podemos ver cómo ha ido evolucionando la tienda, presentando productos más a la moda, teniendo diversidad de modelos y a un costo razonable. Los 3 integrantes de la familia trabajan en la microempresa, los padres en la confección y la hija en la atención a clientes, por lo tanto se dice de un emprendimiento familiar.

3.- Situación actual: Como ya se ha mencionado el sector textil de la ciudad de La Ligua presenta una crisis, producto de la alta competencia por parte de los productos Chinos, por lo tanto esto ha provocado un baja muy notable de las ventas no tan solo de la Microempresa en muestra sino que de todos los locatarios del rubro. Flores del Atacama ha logrado mantenerse hasta ahora, ya que la familia al sentirse afectada de la situación ha buscado obtener ingresos desarrollando otros trabajos, de esta manera ya no subsisten solo del ingreso que les entrega el negocio, sino que este es un ingreso mas, de tal manera han ido comprando mercadería en talleres de familias para ir reponiendo su negocio y poder seguir funcionando. La Microempresaria no cuenta con estudios calificados para la gestión del negocio, por lo que evalúa postular a los fondos

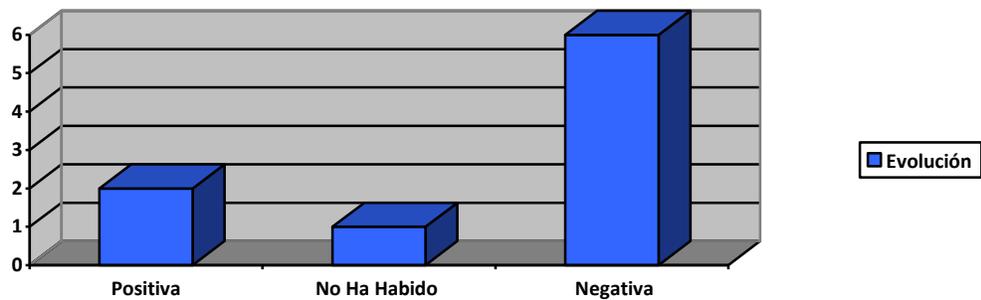
concurables del Estado como El Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) o Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) (Ver anexo 3, 4 y 5), quienes le ayudarían a implementar estrategias que permitieran seguir en el tiempo, pero cabe destacar que los hijos de la microempresaria son Universitario, quienes han entregado algunos conocimientos y ayuda para una gestión estable.

Entrevistas

Para lograr una investigación exploratoria se ha tomado una muestra de 9 empresas o microempresas, que en su momento de bonanza llegaron a ser las fábricas más grandes del rubro textil, pero que en la actualidad produce solo cantidades pequeñas y a consecuencia de eso han logrado mantenerse vigentes en el mercado. Las personas entrevistadas son aquellas que han trabajado por muchos años en el rubro, algunos de ellos toda su vida, ya que el negocio ha sido heredado por sus padres, van de generación en generación y todas las empresas han sido manejadas de manera intuitiva, sin estudios. A continuación se representa lo concluido a través de estas entrevistas, se determina la situación actual del mercado textil Liguano, que afecto directamente las ventas y que provocó el cierre de varias fabrica y como ha variado el número de trabajadores en general del rubro, ya que actualmente la mayoría de las personas que trabajaban en el rubro han optado por desarrollarse en rubros de mayor estabilidad económica, además se

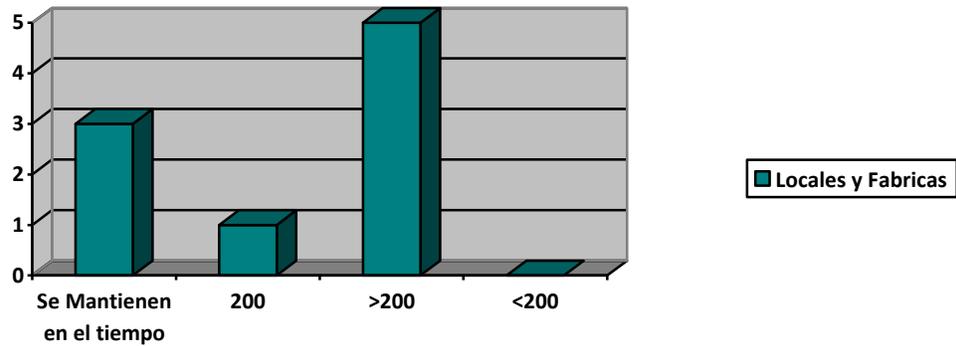
recopila opiniones de que se podría hacer para mejorar esta situación que afecta a todos los locatarios, microempresarios y emprendedores del sector (Ver Anexo 2).

1.- ¿Podría usted decirme como ha sido la evolución del sector textil en La Ligua durante la última década?



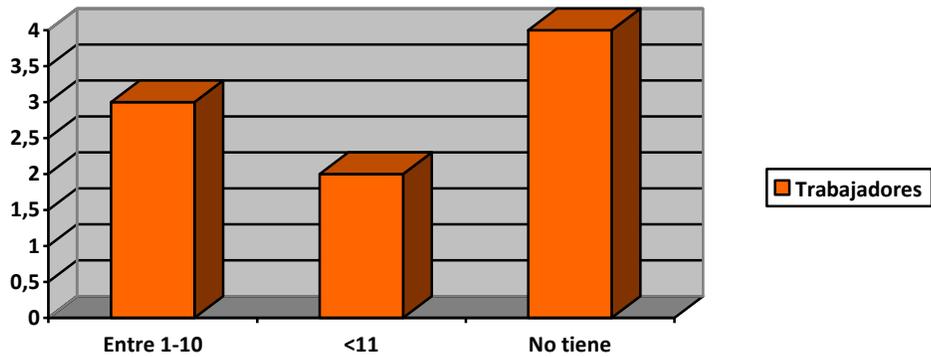
R/ La mayoría de los entrevistados coinciden que con el tiempo la evolución del tejido ha ido decayendo, cada año que pasa dejan de existir fábricas prestigiosas y exitosas del rubro, ya que el avance de la tecnología es muy difícil de alcanzar para ellos, las maquinarias de punta son de un alto costo y de uso especializado.

2.- Actualmente ¿cuántos locales de venta y fábricas funcionan en comparación a años atrás?



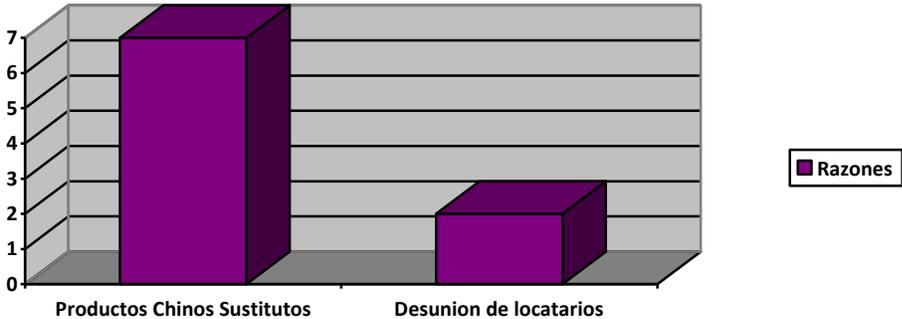
R/ En la cuna del tejido El pueblo de Valle Hermoso se ven un sin número de locales comerciales que venden tejidos fabricados en el sector, pero muy pocas fábricas, hace dos décadas atrás en Valle Hermoso habían solo fábricas (alrededor de 1000), es decir todos eran fabricantes y vendían sus productos, en la actualidad son pocas las fabricas que se encargan de abastecer productos a las tiendas comerciales, por lo tanto se concluye que a medida que pasa el tiempo van desapareciendo paulatinamente las fabricas existentes.

3.- ¿Cuántos trabajadores tiene una fábrica o que trabajan en el rubro?



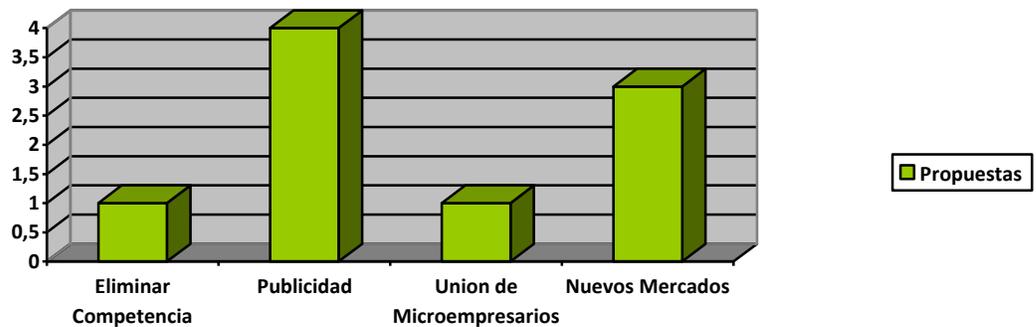
R/El número de trabajadores actualmente ha cambiado bastante de manera negativa, ya que años atrás las fabricas tenían más de 10 trabajadores, que hacían turnos de día y de noche, y hoy en las pocas fabricas que se han mantenido ha disminuido considerablemente la mano de obra, es decir están por muy debajo de la cifra, con decir que la mayoría de los microempresarios ya no tienen trabajadores.

4.- Desde su perspectiva, ¿A qué cree usted que se debe la baja de la demanda textil Liguana durante los últimos años?



R/ Claramente y casi por completo se manifiesta que la problemática que ha llevado a la baja de la demanda textil son los productos sustitutos, es decir los textiles Chinos, que presentan una calidad más deficiente pero a precios muy bajos y hoy en día la economía se prioriza al momento de adquirir vestimenta.

5.- ¿De qué manera usted cree que se podría mejorar la baja demanda que afecta al mercado textil de La Ligua?



R/ Los microempresarios manifestaron diversas ideas como impedir que en Valle Hermoso los locales ofrezcan Chalecos Chinos, porque desprestigian la calidad de los productos autóctonos, pero sin embargo la mayoría concordó con mejorar la publicidad, eso sería una herramienta para atraer más turistas y comerciantes, otra opción que se manifestó es posicionarse en otros mercados, a través de la unión entre microempresarios se podría llegar a exportar estos productos Chilenos.

Conclusión

A través de las entrevistas aplicadas se logró el objetivo especificado, se obtuvo diversa información sobre el mercado textil de La Ligua. Lo primero era conocer cómo se desarrolló el mercado décadas atrás alrededor de los años 60', era un tiempo de bonanza, el tejido entregó estabilidad económica a muchas familias, visto esto las personas comenzaron a invertir, a abrir nuevas fábricas y las ventas eran exitosas, pero en un momento el mercado llegó al punto de saturación, todos los habitantes de La Ligua se dedicaban a rubro textil.

El rubro Textil era la fuente de ingreso principal para las familias, sin embargo los buenos tiempos no duraron eternamente, cuando Chile firmo Tratado de Libre Comercio (TLC)¹⁹ con China se abrieron las puerta a un millón de productos que sustituyen al producto nacional (Ver Anexo 6), entre ellos estaba la industria textil, se comenzaron las importaciones de tejidos desde China lo que hacía competencia a los tejidos de La Ligua. Poco a poco los clientes fueron remplazando los tejidos por aquellos de un muy bajo valor, es así como comenzó a decaer el mercado textil Chileno, cada año las ventas disminuían, lo que llevo a grandes fábricas a cerrar sus puertas, a despedir personal y enfocar a los empresarios hacia otro rubro.

¹⁹ Firmado en Busan, Corea, el 18 de Noviembre de 2005, fue promulgado mediante Decreto Supremo Número 317 del Ministerio de Relaciones Exteriores el 21 de Agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial el 23 de Septiembre de 2006, comenzó a regir el 03 de Octubre de 2006. Fuente: aduana.cl

En la actualidad se mantienen en pie algunas fábricas pero en condiciones diferentes, con un número reducido de trabajadores y un nivel de producción muy bajo en comparación a años atrás, las cuales se encargan de abastecer a los locales comerciales establecidos, para recibir turistas y comerciantes que aún se arriesgan a invertir en el rubro.

La tradición textil ha seguido subsistiendo, pero se estima que en un par de años más podría desaparecer por completo si es que no se actúa hoy, los emprendedores y microempresarios reconocen que se trabaja de manera individualista, no comparten contactos entre ellos o bien no trabajan en equipo. Si los microempresarios estuviesen unidos se podrían lograr exportaciones en conjunto, pero esto está lejano a los conocimientos de las personas, que no han recibido estudios ni capacitaciones para administrar de manera eficiente sus microempresas, es así como se desarrolla el mercado actualmente, es una incógnita que atemoriza a la industria textil de La Ligua. Las soluciones que los microempresarios ven para salvar el rubro es centrarse en potenciar la publicidad para atraer más turistas y poder en un futuro expandirse a otros mercados, como por ejemplo a mercados internacionales, ya que es muy difícil poder retirar del sector los productos Chinos y competir con ellos se ha vuelto una pesadilla para los microempresarios del rubro Textil Nacional.

3.6.- Estrategias de Crecimiento

Las estrategias tienen por propósito llevar a la microempresa a ser una empresa manejada con profesionalismo y lograr incrementar sus ventas. Para lograr estos propósitos se debe tener claro cómo, en qué momento y donde llevar a cabo las estrategias, por lo tanto en base a la investigación e información adquirida nos enfocaremos a realizar una estrategia interna para ser aplicadas a la microempresa Flores del Atacama.

Flores del Atacama es una microempresa que ha funcionado con la experiencia e intuición de la familia, sin embargo luego de los análisis se verifica que presenta falencias en la administración y comercialización de los productos, por ende se idea un conjunto de variables para solucionar estas falencias.

Gestión: La microempresa necesita asesorías en administración de negocios.

La microempresaria tiene bajo conocimiento en el manejo de herramientas tecnológicas necesarias para el apoyo en la gestión del negocio, por lo tanto se entregan los conocimientos necesarios de modo que se puede aprender aspectos básicos de computación y mejorar de este modo las gestiones de la empresa.

En cuanto a una falta de herramientas tecnológicas que apoyen el control de gestión, se adquiere un computador para mejorar los controles de gestión del negocio, esto permite hacer más eficiente y eficaz el proceso de control.

Comercialización: Se requiere de una página web e imagen corporativa que permita identificar sus productos, además se necesita apoyo en el desarrollo de estrategias de marketing y desarrollo de estrategias de venta, ya que los canales de comercialización actuales no son suficientes o los más adecuados, con el fin de habilitar nuevos canales de modo de aumentar la accesibilidad a los productos y servicios ofrecidos por la empresa, para lo que se entregan los conocimientos básicos de comercialización a la microempresaria o familia emprendedora, para que se pueda potenciar esta área y adquirir nuevas estrategias de marketing.

La imagen corporativa ausente en la empresa se define, ya que permite promocionar la microempresa y los modelos de confección, con folletos, anuncios que logren atraer más clientes. En cuanto a la página web esta permitirá exhibir los modelos o nuevos diseños a través de un catálogo online dentro la página, donde los clientes podrán hacer sus pedidos.

Los Canales de comercialización actuales que la empresa utiliza son la venta directa y la entrega de tarjetas de presentación, por lo que se propone la comercialización online.

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Asesoría en administración de negocios.	Entrega de asesoría a la familia para que logren a partir de los nuevos conocimientos una excelente administración y mayor profesionalización.
Entregar capacitación para el uso de herramientas tecnológicas.	Compra de un computador y desarrollo de un curso informático, de manera que la microempresa pueda desarrollar una mejor gestión operacional.
Creación de una página web.	Dar a conocer los diseños a través de un catalogo online.
Dar una imagen Corporativa	La empresa pueda identificarse del resto con algo diferenciador.
Actualizar los canales de comercialización.	Esto permite entregar mayor difusión del producto y lograr ventas con mayor rapidez, por lo tanto incorporamos la comercialización online.

Elaboración Propia.

3.7.- Estrategias y plan de acción

Para la realización de las asesorías se debe contar con planes de estudio calificados que entreguen lo requerido a la microempresa, para lo que se utiliza a modo de ejemplo los planes de estudio y asesoría que entrega CORFO y SERCOTEC por intermedio de sus programas concursables a los que puede acceder esta microempresa (Ver Anexos 3,4 y 5).

Objetivo N° 1

Asesoría en Administración De Negocios

La microempresa consta de un bajo manejo de los recursos del negocio, administración y control, por lo tanto se diseña un sistema de gestión adecuado a la empresa, se entrega asesoría en administración para mejorar el área de gestión en relación al control de la empresa.

Plan

Entregar una asesoría de 20 horas en gestión integral de la empresa, que serían suficientes para entregar los conocimientos necesarios.

Desarrollo

Asesoría en gestión integral de empresa (20 horas).

La Asesoría considera la entrega de conocimientos teóricos y prácticos para potenciar las habilidades administrativas y de toma de decisiones.

Contenido de la Asesoría:

- Encuentro inicial: Presentación del asesor a la microempresa, entrega los contenidos de la asesoría, calendarización de las clases, entrega de conceptos y terminologías básicas relacionadas con la asesoría. (1 hora)
- Desarrollo de la asesoría: Se deben tratar las siguientes temáticas como los aspectos básicos de la administración, las 4 funciones del proceso administrativo (Planificación, Organización, Dirección y control), técnicas y principios asociados a las 4 funciones, la empresa como organización, tipos de empresa, constitución de una empresa en áreas funcionales (finanzas, marketing, recursos humanos, producción e informática), toma de decisiones y herramientas de apoyo a la toma de decisiones.

Se considera en la aplicación de los conocimientos teóricos entregados, en base a la actual situación de la microempresa, implementando planillas de registro que permitan mejorar la planificación y control de las actividades de su negocio (Planillas de

planificación de producción, planillas de costos, planillas de ventas, entre otras.
(18 horas).

- Encuentro Final: Resolución de dudas, entrega de recomendaciones para buenas gestiones y entrega de manual del curso a la microempresaria (1 Hora).

Objetivo N° 2

Entregar capacitación para el uso de herramientas tecnológicas

Entregar los conocimientos necesarios a la microempresa de modo que esta pueda aprender aspectos básicos de computación y mejorar de este modo la gestión de la microempresa.

Plan

- 1) 16 horas de capacitación en alfabetización digital.
- 2) Entregar un manual con los contenidos de la capacitación a la microempresa.

Desarrollo

16 horas de capacitación en alfabetización digital:

La capacitación considera la entrega de conocimientos teóricos y prácticos de computación, con la intención de que la microempresaria sea capaz de incorporar esta herramienta tecnológica en las diversas actividades que desarrolla en la microempresa

- Encuentro inicial: Presentación de quienes entregaran la capacitación, realización de una prueba de diagnóstico, que permita entregar el nivel real de conocimientos que posee la microempresaria y entregar los conocimientos del curso según la profundidad que requiera en relación a los conocimientos que se poseen. (1hora)
- Desarrollo de la capacitación: Se deben tratar las siguientes temáticas: Entrega del manual del curso a los participantes. Entrega de conocimientos generales de computación y gestión de archivos, tales como el computador y sus partes, nociones básicas sobre el funcionamiento del sistema operativo, administración y organización de la información.

Entrega de conocimientos básicos en edición de textos, que incluya el trabajo en Microsoft Word, funciones de Word, tablas, gestión de imágenes y gráficos, desarrollo de cartas y currículos, entre otros.

Manejo de internet y correo electrónico, acceso a internet, páginas web, servidores de correos, cotizaciones y compras en línea. Acceso a diferentes páginas de instituciones del Estado relacionadas con desarrollo empresarial.

Manejo de hojas de cálculo en Microsoft Excel, opciones básicas, principales funciones aritméticas y lógicas, trabajar con funciones, tablas y gráficos. (14 horas)

Encuentro Final: Resolución de dudas, entrega de recomendaciones practicas para el uso del computador y entrega de manual del curso a la microempresaria.
(1 hora)

Objetivo N°3

Creación de una página web

La microempresa no tiene página web, por lo tanto se diseña una página y se incorpora un catálogo electrónico de productos, el cual apoye la difusión y comercialización de los tejidos.

Plan

Se entrega 6 horas de asistencia técnica en diseño, construcción y administración de contenidos de página web.

Desarrollo

La asistencia técnica considera el diseño, la generación de código y la entrega de conocimientos básicos para administrar los contenidos de la página web de la microempresa.

- Encuentro Inicial: Presentación del consultor a la microempresa, entrega de los contenidos de la asistencia técnica, calendarización de los encuentros, levantamiento de requerimientos respecto de la página web y solicitud de información, imágenes, videos, entre otros a la microempresaria. (1 hora)

- Desarrollo de la asistencia: Se realiza una visita a la microempresa para exponer maquetas de diseños de páginas web en relación a los requerimientos levantados en la reunión inicial, definir diseño base y de contenidos. (3 horas)

El consultor trabaja en el desarrollo de la página web, estas horas no son consideradas como parte del registro de ejecución de horas de la asistencia técnica.

Nueva visita por parte del consultor para exponer el diseño y la construcción de la página creada, se reciben las observaciones por parte de la microempresaria para dar término a la página. (1,5 horas)

- Encuentro final: Resolución de dudas finales y entrega de página web en CD incluido en la asistencia técnica. (0,5 horas)

Los contenidos mínimos de la página web de la microempresa deben ser: Historia de Microempresa, descripción e imágenes de los productos (catalogo descriptivo de productos), ubicación de la empresa y formulario de contacto.

Objetivo N°4

Crear una imagen corporativa

Ya que la microempresa no tiene imagen corporativa se define una asistencia técnica en desarrollo de imagen corporativa, en la cual se pueda promocionar la unidad de negocio con folletos, anuncios o letreros que atraigan más clientes.

Plan

- 1.- Entregar 8 horas de asistencia técnica en desarrollo de imagen corporativa.
- 2.- Creación de un logo corporativo de la microempresa.
- 3.- Entregar un CD con productos gráficos finales para su utilización (logo, tarjetas de presentación modelo cartas, base de folletos).

Desarrollo

La asistencia técnica en desarrollo considera el diseño y definición de una imagen corporativa para la microempresa, a partir de la cual puedan modificarse todas las presentaciones graficas (Tarjetas de presentación, catálogo de servicios, folletos, web, etc.).

- Encuentro inicial: Presentación del profesional a la microempresa, calendarización de las visitas, levantamiento de los requerimientos de la empresa respecto de la imagen corporativa. (1 hora).
- Desarrollo de la asistencia: Realización de visita para exponer posibilidades de diseños de imagen corporativa y sus diferentes aplicaciones en documentos gráficos para la microempresa, todo lo anterior con los requerimientos planteados por la microempresaria, en este encuentro debiese definirse un diseño, al menos el diseño base. (3 Horas)

El consultor trabaja en el diseño de la imagen corporativa, estas horas no son consideradas como parte del registro de ejecución de horas de esta asistencia técnica.

El consultor trabaja en el diseño de la imagen corporativa, estas horas no son consideradas como parte del registro de ejecución de horas de esta asistencia técnica.

Realización de reunión para exponer la propuesta de imagen corporativa a la microempresaria, levantamiento de observaciones y acuerdo de cierre. (3 horas)

- Encuentro final: Entrega de productos definitivos en formato digital en CD a la microempresaria. (1 hora)

El desarrollo de la imagen corporativa debe considerarse como mínimo el desarrollo de un logo característico del negocio, modelo de tarjetas de presentación, modelo de cartas, base para folletos.

Objetivo N°5

Actualizar los canales de comercialización

Ya que los canales de comercialización actuales no son suficientes o los más adecuados, se requiere idear nuevas estrategias de comercialización y marketing, con el fin de habilitar nuevos canales de modo de aumentar la accesibilidad a los productos ofrecidos por la microempresa, por lo tanto se entregan conocimientos básicos de comercialización a la microempresaria de modo que pueda potenciar esta área y adquirir nuevas estrategias de marketing.

Plan

- 1) 8 horas de asesoría en gestión de estrategias de comercialización.
- 2) Confeccionar un catálogo de productos y entregarlo a la microempresaria.
- 3) Realizar un informe con definición del plan de comercialización del negocio entregado a la empresaria.

Desarrollo

La asesoría considera la definición de la estrategia de comercialización que le permita a la microempresa acceder a nuevas oportunidades del negocio y fortalecer las ya existentes.

- Encuentro Inicial: Presentación del asesor a la microempresa, entrega de los contenidos de la asesoría, calendarización de los encuentros y levantamiento de los requerimientos de la microempresa en relación al resultado de la asesoría. (1,5 horas)
- Desarrollo de la asesoría: La asesoría debe considerar un conjunto de encuentros los que tienen por objetivo el levantamiento de información de la realidad actual de la microempresa, que se utilizara como base para la adecuada definición de la estrategia de comercialización. En paralelo a los encuentros se deben ir mostrando los avances a la microempresaria para su aprobación y/o atender sus dudas. (5,5 Horas)

Los contenidos mínimos que debe contener el informe final es: Descripción y definición de los objetivos del área comercial, análisis de la competencia,

consumidores, descripción de medios de promoción del negocio (marca, identificación gráfica, tipos y medios de publicidad), la definición del plan comercial (establecimiento de actividades para el acceso a nuevas oportunidades de mercado y acceso a clientes potenciales del negocio) y catálogo de productos.

Encuentro final: Resolución de dudas finales y entrega de documento final incluido en la asesoría. (1 Hora)

- Encuentro final: Resolución de dudas finales y entrega de documento final incluido en la asesoría. (1 Hora)

El crecimiento de una microempresa no solo basta con mejorar falencias internas sino que paralelo a aquello se debe implementar una estrategia que permita competir dentro del mercado, es decir se crea una estrategia enfocada a los productos y para ello se analiza la matriz de Ansoff.²⁰

²⁰ Dirección de Marketing/Gestión Estratégica y operativa del mercado, Segunda Edición Jean-Jacques Lambin; Carlo Gallucci; Carlos Sicurello/

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración De Mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo del Mercado	Diversificación

Fuente: Dirección de Marketing/Gestión Estratégica y operativa del mercado.

Al analizar la matriz se deduce que una estrategia de diversificación no es factible debido a que la microempresa tiene una capacidad de producción limitada, es decir no tiene la capacidad productiva para pensar en otros mercados, por lo tanto también se descarta la estrategia de desarrollo de mercado. Sin embargo al analizar los productos actuales en el mercado actual se deduce posibilidades de mejora dentro del mercado con la incorporación de nuevos productos, es decir la estrategia a proponer apunta en ese sentido, con Productos Actuales y nuevos en el Mercado Actual, de manera que se aplica una estrategia de crecimiento intensivo, a través de la penetración de Mercado y estrategia de desarrollo de productos.

3.7.1 Crecimiento Intensivo

Una estrategia de crecimiento intensivo está enfocada a una empresa, en este caso la microempresa Flores del Atacama que aún no ha explotado en el mercado que

actualmente se posiciona los productos textiles que ofrece, de manera que se utiliza esta estrategia para ser aplicada a esta Microempresa y lograr el objetivo propuesto. Dentro de esta Estrategia se plantea la matriz de Ansoff, que al analizarla anteriormente nos indica que es factible utilizar Estrategias de Penetración de Mercado y estrategias de desarrollo de productos.

a) Estrategias de Penetración de Mercado

Esta estrategia a aplicar tiene por objetivo aumentar o mantener las ventas ya existentes de los productos textiles que elabora la microempresa en el mercado actual, Valle Hermoso, La Ligua, por lo tanto se propone lo siguiente:

- Aumentar la participación de mercado: Para lograr un aumento en las ventas debemos enfocarnos en los compradores, realizar actividades que los atraigan, por ejemplo mejorando los productos ofrecidos, dándole más exclusividad y más variedad de colores. Además se puede lograr fidelizar al cliente dándole beneficios exclusivos como notables reducciones de precios por grandes cantidades y dándoles opciones de distribución como el envío por encomienda al momento de ellos necesitar con urgencia productos, ya que la mayoría de los clientes vienen de otras regiones principalmente del sur y por último mejorar la publicidad, como ya se había mencionado en las estrategias internas a la

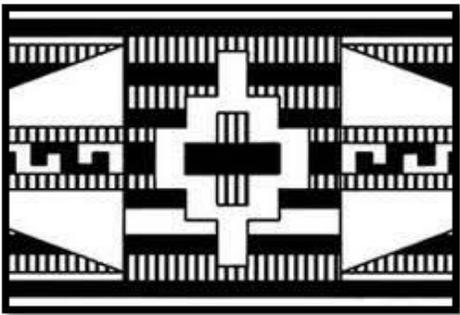
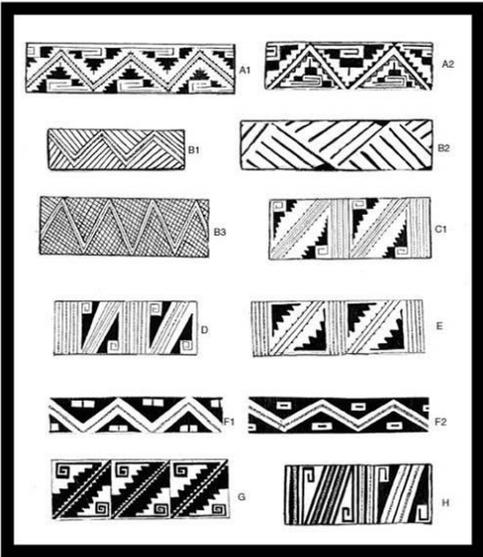
microempresa se crea una página web donde se expondrá un catálogo con los productos y se podrá hacer los pedidos vía email, otro mejora es en cuanto al ambiente del local, se propone colocar una letrero luminoso publicitario, donde dé a conocer la ubicación de la Microempresa.

b) Estrategias de desarrollo de productos

Esta estrategia al igual que la anterior tiene por objetivo aumentar las ventas desarrollando productos nuevos o mejorar los ya existentes en la microempresa para ser vendidos en el mercado que se comercializan actualmente, Valle Hermoso, La Ligua para lo que se propone implementar lo siguiente:

- Adición de características: Se propone integrar a los productos existentes diseños indígenas autóctonos de la zona, ya que La Ligua representa mucha cultura indígena, ya que fueron ellos quienes dieron comienzo a los tejidos a telar, con decir que cuando se realizó la creación del chaleco más grande del mundo, en este se incorporaron diseños o encajes de la cultura indígena, por lo tanto enfocamos los productos a un área más artesanal autóctona de la zona, que represente significativamente la ciudad, es decir se le agrega un valor emocional o social al producto.

Ejemplo de Posibles Diseños:



- Ampliación de la gama de productos: La microempresa tiene variedad de diseños para damas, pero no para hombres, por lo tanto pierde participación en el mercado enfocado a ese segmento, por lo tanto la propuesta es fabricar un línea de productos masculina, presentaciones en todos los tamaños, diversidad de colores e incluso se podría incorporar una marca de exclusividad masculina. Esta estrategia ayudaría a captar más clientes ofreciendo productos distintos, a tono con la moda y a para todos los gustos y estilos masculinos.

Capítulo 4: Conclusiones

La Industria textil en Chile se viene desarrollando de los tiempos indígenas, cuando se creaban mantas a telar, ponchos, entre otros, era una industria inagotable, pero en el transcurso de este informe hemos dado a conocer que para hoy esta producción está en decline. Si bien La Ciudad de La Ligua se destaca por la fabricación de dulces y chalecos, está perdiendo popularidad, ya que la competencia ha tomado gran partida, me refiero a la competencia China, que está haciendo a un lado las grandes producciones de prendas textiles Chilenas. Para mantener en rigor a la microempresa en muestra se idearon estrategias de crecimiento tanto para mejorar las falencias internas, y también a nivel de competencia.

Para cumplirse el objetivo general que apuntaba a entregar las herramientas para que la microempresa pueda operar con mayor profesionalismo y claramente lograr un crecimiento, que permita producir en grandes cantidades, aumentar su nivel de ventas y a futuro lograr internacionalizar sus productos, se idearon una serie de actividades para ser aplicadas a la microempresa. Las actividades cumplen satisfactoriamente con lo esperado de manera que la microempresa al ejecutar cada una de las estrategias logrará una transformación positiva, que sin duda mostrará una mejora en la situación actual.

En cuanto al desarrollo de la tesis se necesitó conocer a profundidad el mercado, por lo que se realizó una investigación, que apuntaba principalmente a conocer como operaba anteriormente y los cambio que ha sufrido hasta ahora. Esta investigación se realizó a

través de una investigación exploratoria, la cual consistió en la realización de entrevistas a fabricantes del rubro, que permanecen en el rubro desde hace más de 10 años aproximadamente. Esta investigación tuvo excelentes resultados, ya que la buena disposición de los fabricantes permitió captar más de la información requerida, lo que concluyó un gran cambio, en cuanto a funcionamiento tecnológico como también en cuando al desarrollo del mercado. Esta información permitió tener una base para la elaboración de estrategias que se adecuaran a la situación actual de mercado, la situación de crisis por la que se atraviesa.

Además de tener un estudio del mercado, también se realizó una investigación hacia la microempresa en muestra, Flores del Atacama, se necesitó conocer su funcionamiento, como opera, sus comienzos, desarrollo, entre otras. Para lograr este objetivo se implementó una actividad de Focus Group, la cual nos permitió obtener información rápidamente y de mayor profundidad. Además de esta actividad se logró involucrarse a profundidad dentro de la familia emprendedora, lo que permitió captar más información de manera cotidiana.

El mercado textil, como bien ya se ha mencionado ha sufrido cambios notoriamente, principalmente en el nivel de producción y ventas, por lo tanto a través de las investigaciones y datos entregados por los fabricantes del rubro se ha destacado que en cuando a desarrollo tecnológico y a desarrollo de más actualidad, como por ejemplo diseños a la moda, el mercado ha sufrido un crecimiento positivo, así como también

algunos de los fabricantes han podido adquirir maquinarias de alta tecnología, de funcionamiento computarizado, lo que les ha permitido mantenerse en el rubro.

La identificación de los factores o falencias presentes en el sector que han llevado a una saturación, apuntan claramente al nivel competitivo, es decir dentro del sector textil se encuentran una cantidad innumerable de locales de ventas. Se presenta un nivel de competencia muy alto, los modelos se repiten, los precios por modelos varían dependiendo del local y es importante mencionar que la comunidad de fabricantes no solidarizan entre sí, de manera que el trabajo de cada empresa es individualizado, no comparten conocimiento, no se trabaja en equipo para negocios, de manera que pudieran realizar exportaciones en grupo, para lograr un beneficio a nivel mercado.

En cuanto a la competencia externa, se menciona reiteradamente los productos Chinos, que a su vez son muy similares, prendas textiles de calidad China, por lo tanto la producción Chilena se siente amenazada constantemente, sin más que decir que dentro del mismo sector La Ligua hay tiendas donde se comercializan chalecos Chinos, lo que desprestigia a producto Liguano. Algunos locatarios han ingresado estos productos, ya que tiene un costo de adquisición muy bajo, lo que permite obtener una ganancia más elevada en comparación con los productos Chilenos, pero la problemática no es la incorporación de estos, sino que poco a poco van desapareciendo las fábricas textiles en La Ligua, las personas prefieren salir del rubro y adquirir prendas terminadas, entre ellas las Chinas. Poco a poco se ha ido perdiendo la tradición textil Liguana lo que

mantiene en la disyuntiva a los fabricantes que aun con mucho esfuerzo intentan mantenerse en el rubro.

La Microempresa en muestra ha logrado estar en pie dentro del mercado textil de la ciudad de La Ligua, pero con la necesidad un cambio positivo para mantener y captar más clientes, o de lo contrario desaparecerá así como ha sucedido con otras fábricas, es así como se propuso una serie de estrategias, que permiten la mejora interna de esta, mejoras que apuntan a una buena gestión, incorporar mejoras para el mejor funcionamiento de esta. En cuanto a las mejoras que se enfocan en la subsistencia dentro del rubro se propusieron estrategias que se desarrollan dentro del mercado actual e incorporando nuevos modelos, así como también trabajar la publicidad. Todas estas estrategias propuestas al ser implementadas logran que la microempresa adquiera una posición más fuerte dentro del mercado, por lo tanto cumple con el objetivo de esta investigación, se logra un crecimiento en la microempresa, que le permite una estabilidad y proyecciones de internacionalizar sus productos, quizás con un constante trabajo en un par de años Flores del Atacama será una gran fabrica bien posicionada dentro del mercado, lo que le permitirá no ser afectada por la competencia China ni de otra índoles y la crisis por la cual atraviesa el mercado será pasajera, es asi como en primera instancia se logra satisfactoriamente la propuesta y queda muchas otras propuestas por implementas en esta microempresa en un momento que ya tenga una posición estable dentro de la industria textil Chilena.

Bibliografía

- ASOCIACIÓN GREMIAL APIAP, Historia de la asociación, fuente para conocimiento del mercado textil La Ligua.
http://portal.apiap.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=110&Itemid=104 17-04-2013, 14:50 PM.
- ARTURO QUEZADA Historia de La Ligua, Editorial Godan 2007.
- CORFO. Programas y concursos.
<http://www.corfo.cl/programas-y-concursos>, 06-06-2013, 13:25 PM.
- IGOR H. ANSOFF La Dirección Estratégica en la práctica empresarial segunda edición 1997.
- JEAN-JACQUES LAMBIN, CARLO GALLUCCI, CARLOS SICURELLO Dirección de Marketing/Gestión Estratégica y operativa del mercado, Segunda Edición 2009.
- MICHAEL PORTER Estrategia Competitiva, compañía editorial continental 2006.
- MICHAEL PORTER Ventaja competitiva, Tercera Reimpresión 2004.
- NARESH K. MALHOTRA Investigación de Mercados 5ta Edición 2008/ Cap. 1.
- NO ESPECIFICADO. Reseña histórica de la ciudad de La Ligua.
<http://www.laligua.cl/resenahistorica.htm>, 04-10-2012 17:40 PM.
- PHILIP KOTLER/GARY ARMSTRONG. Fundamentos de marketing, Sexta edición 2003.
- RAFAEL CASTILLO, Periodista de la Municipalidad de La Ligua.
<http://paisajesydatosdechile.blogspot.com/2012/04/la-ligua.html>, La Ligua zona de dulces y tejidos, 04-10-2012, 17:40 PM.
- SERCOTEC. Ofertas de programas y servicios.
<http://www.sercotec.cl/Programas.aspx>, 06-06-2013, 11:08 AM.
- SOFOFA. Tratado de libre comercio Chile-China.
<http://web.sofofa.cl/comercio-exterior/tratados-y-acuerdos-comerciales/tratados-de-libre-comercio-de-chile/tlc-chile-china/> 10-04-2013, 12:36 PM.
- Clasificación PYMES.
<http://web.sofofa.cl/wp-content/uploads/2011/02/ClasificacionPyme.pdf>.

ASOCIACIÓN GREMIAL APIAP, Historia de la asociación, fuente para conocimiento del mercado textil La Ligua.
http://portal.apiap.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=110&Itemid=104 17-04-2013, 14:50 PM.

SERVICIOS DE IMPUESTOS INTERNOS. Microempresas.
http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_tamano/microempresas.htm/
03-06-2013, 16:36 PM.

Anexos

Anexo 1: Focus group

Grupo familiar de la Microempresa

Microempresaria, Esposo Microempresaria e Hija, quien se dedica a las ventas.

Objetivo: El objetivo de esta entrevista o más bien reunión es recopilar todos los antecedentes y experiencias correspondientes a la Microempresa, de manera que con esa información se tengan las herramientas para la elaboración de una estrategia aplicable a la Microempresa.

Se programa una reunión con los integrantes; los padres y la hija, para indagar desde los comienzos de esta Microempresa.

a) ¿Cómo fue el comienzo de la microempresa?

R/ Durante la sesión se obtiene información desde los comienzos de la microempresa, la emprendedora tuvo la motivación de comenzar el proyecto, nos relata que años atrás la gente no tenía muchos conocimientos, no se sabía sacar costos, el valor de la lana era de muy bajo costo, la confección del chaleco era muy barata, ya que la familia tejía, remallaban, cocían, hacían todo el trabajo y vendían bastante, ellos comenzaron

realizando chalecos a pedidos para otras personas, y fabricaban para microempresarios, luego cuando ya la fabricación era excesiva, la familia tomo la decisión de juntar dinero para arrendar un local en Valle Hermoso, de un comienzo era atendido por la emprendedora y con el correr del tiempo su hija fue tomando partido y colaborando, entonces se evitaba de costear una persona que atendiera, es así como la familia fue creciendo y haciendo cada vez más surtido de productos. El primer local que arrendaron fue por menos de un año, ya que por desgracia les robaron toda la mercadería, fue una desilusión fuerte y un duro comienzo, por esta razón decidieron arrendar otro local en el cual se mantienen hasta la fecha.

b) ¿Cómo han logrado mantenerse en el mercado?

R/ Para nadie es secreto que las ventas han bajado demasiado, años atrás trabajaban día y noche para ir reponiendo lo que se vendía, con el tiempo fueron fabricando menos y buscando otros ingresos, ya no vivían del tejido, lo que les permitió seguir manteniendo el local y comprando en talleres mercadería, ya que el tiempo y los otros trabajos no les permitía fabricar como antes, otra razón que mencionaron es que el local que arriendan es pequeño y el valor es alcanzable, por lo tanto no ha sido negativo mantenerlo, ahora es un ingreso mas para la familia.

c) ¿Han recibido algún estudio o capacitación para perfeccionar el negocio?

R/ Cuando se comenzó con la microempresa ellos solo sabían que los productos se debían vender a un valor mayor que el costo para obtener ganancia, lo otro que ellos

sabían muy bien era el asunto de impuestos internos, fueron donde un contador que les hizo todo el trámite para iniciar el negocio, pero más que eso no. En el año 2000 la emprendedora se unió a un Banco comunal Fondo Esperanza en el cual les entregan capacitaciones y clases para una mejor administración, lo otro importante que sus hijos tiene estudios universitarios y le han podido ayudar con cosas técnicas o administrativas, pero hoy en día presentan una gran mejora en comparación a cuando comenzaron.

d) Cuéntenme como fue el comienzo del taller

R/ Ellos tenían una máquina de tejer que la adquirieron con mucho esfuerzo, era una maquina manual que tejía chalecos gruesos, la señora remataba e hilvanaba, luego compraron una remalladora y una overlock, que años atrás el costo era muy bajo y de mejor calidad, de esta manera comenzaron a vender productos terminados y el taller lo tenían en su casa, las personas iba a comprar los chalecos a su casa.

e) ¿Cómo está la situación actualmente para su microempresa?

R/ La situación esta crítica, como para todos los locatarios, cada vez las ventas son más bajas, cada vez concurre menos gente, por lo tanto no se sabe que ocurrirá, pero la familia desea mantener el negocio y buscar alternativas como postular a proyectos Corfo o Sercotec, para ayudar a mejorar la microempresa.

Anexo 2: Entrevistas

Entrevistas

A continuación se muestran las entrevistas realizadas a 9 de las más grandes fábricas que subsisten aun en el rubro, pero en la actualidad solo se fabrica en pequeñas cantidades. Las personas entrevistadas tienen como patrón común la cantidad de años, es decir la mayoría de ellos son nacidos y criados en torno al tejido, ha sido el trabajo de familias por generaciones, heredando los conocimientos a los hijos, quienes continúan con el negocio, pero también se ha entrevistado personas con alrededor de 10 años de experiencia en el rubro, que se han dedicado solo a la compra y venta de tejidos, sin embargo también han sido afectados por la crisis textil.

La información recopilada por intermedio de estas entrevistas, han abierto puerta a la creación de estrategias para la micro empresa en muestra, ya que no ha permitido conocer el mercado textil, los cambios que tenido, falencias que presenta, como se podría mejorar, entre otros, es así como toda esta información ayudo a conocer en profundidad como funciona este mercado y de esta manera proponer las estrategias adecuadas para ser implementadas en la Microempresa.

Nombre de la Microempresa o entidad a la que pertenece: Presidenta de la Asociación Gremial para pequeñas Industrias (APIAP).

Objetivo: Esta entrevista tiene por objetivo conocer el mercado textil de La Ligua, adquirir información que ayude a la determinación de una estrategia correcta para la microempresa que se está evaluando y a la mejora de las falencias que presente.

Preguntas

1.- Podría usted decirme como ha sido la evolución del sector textil en La Ligua durante la última década

R/ “En la última década la evolución textil se ha manifestado a través de los cambios en la confección de los chalecos en los modelos más osados, en el uso de materias primas más naturales, los teñidos de las prendas y la textura. Los fabricantes de ahora se informan de las modas en el extranjero, de los tonos de moda por estaciones, así como también las tendencias en ropa, ya que los tejidos tienen directa relación con ello, se ha experimentado un cambio radical en la última década, ya que si investigamos años atrás se mantenía la misma línea de confección, diseños y colores básicos, ahora se atreven a cosas raras, nuevas y diferentes.

El tema de la maquinaria de punta o relativamente moderna también contribuye a estos cambios de confección usando otros puntos, otras texturas, otros logros que adoptan a la innovación en los temas relacionados.

Otra característica evidente en comparación a años atrás es la baja de las ventas en los locales durante los últimos años, lo que ha hecho desaparecer varias fábricas que no eran tan estables como parecían, la recesión también ha hecho lo suyo, así como también la avanzada edad de los fabricantes, ya que no todas las generaciones de hijos de fabricantes se han dedicado a la fabricación textil y han dejado una brecha en lo antiguo y lo nuevo, que los fabricantes no han sabido manejar, es por ello que las fabricas más estables en estos momentos son de dueños jóvenes que se han atrevido a avanzar con el tiempo y con los avances de la moda mundial.

Se puede decir que los empresarios son más cautelosos en endeudarse y en gastar dinero que son capital de trabajo, pues en los tiempos bajos pasan la cuenta y pueden llevar a quebrar una fábrica”.

2.- Actualmente ¿cuántos locales de venta y fabricas funcionan en comparación a años atrás?

R/ “La cantidad de locales o fabricas han disminuido enormemente estamos hablando de un total de 60% que han desaparecido, pero tal vez no se nota mucho porque hay revendedores de chalecos que poseen un local, ellos compran en las fábricas y revenden por un bajo margen de ganancia que les permite asegurar un sueldo mensual, o bien salen a ferias fuera de la ciudad y llevan chalecos a consignación así no arriesgan quedarse con mercadería, hacen la venta y listo”.

3.- ¿Cuántos trabajadores tiene una fábrica o que trabajan en el rubro?

R/Las fabricas ya casi no tienen trabajadores, ya que les encarece los costos, pues hay que pagar imposiciones, vacaciones, semana corrida, etc., prefieren llevar y traer chalecos a talleres informales que por lo general están en las casas de los antiguos trabajadores, así el fabricante solo tiene uno o dos trabajadores formales con suerte, de lo contrario los mismos dueños terminan los chalecos y se turnan con la familia para atender los locales”.

4.- Desde su perspectiva, ¿A qué cree usted que se debe la baja de la demanda textil Liguana durante los últimos años?

R/ “La Demanda textil es o estuvo más baja debido a que los revendedores vieron una buena oportunidad en comercializar chalecos Chinos, Peruanos, Bolivianos, etc. que han pasado la cuenta, ya que los comerciantes que venían se encontraban con los mismos chalecos que se comercializan en Santiago y a un precio menor, por otro lado las grandes tiendas también tienen a la venta productos textiles con buenos diseños, coloridos y con facilidades de pago en cuotas, y cabe destacar que para las empresas retail esto genera grandes ganancias, ya que estas adquieren los productos a bajos precios, importados desde China”.

5.- ¿De qué manera usted cree que se podría mejorar la baja demanda que afecta al mercado textil de La Ligua?

R/ “Principalmente ayudando en el crecimiento de las microempresas, por ejemplo a no vender solo en el sector Valle Hermoso, sino que abrirse a otros mercados y que los tejidos de La Ligua sean conocidos no solo en Chile, por otro lado, en cuanto a la ayuda del gobierno para las microempresas, se han implementado una serie de proyectos concursables para ayudar en la compra de maquinaria, pero no ha servido de mucho, pues casi todos tienen maquinaria, y lo que falta es materia prima para trabajar, pero para eso no hay ítem dentro de los proyectos, se piensa que estos no apuntan a las necesidades de los empresarios, pues ya traen una mochila de deudas de cuando compraron la maquinaria moderna y además tienen deudas tributarias que no les dejan avanzar ni conseguir créditos por DICOM, ni mucho menos poder postular algún proyecto.

La ayuda gubernamental esta pero solo para los innovadores y para quienes no tengan deudas, y esta no es nuestra realidad”.

Conclusión: El entrevistado ha dejado en claro que el mercado textil atraviesa por una recesión en comparación a años atrás, principalmente esto se debe a alta competencia por parte de otros países fabricantes de textiles y eso ha afectado a las fabricas considerablemente, incluso alguna han desaparecido, por lo tanto se deben mejorar falencias existentes y aplicar una estrategia que le dé más valor al textil Chileno.

Nombre de la Microempresa o entidad a la que pertenece: Fabrica de tejidos Rebett,
Esmeralda n°3983 Valle Hermoso, La Ligua.

Años de Experiencia en el rubro: Más de 10 años

Objetivo: Esta entrevista tiene por objetivo conocer el mercado textil de La Ligua, adquirir información que ayude a la determinación de una estrategia correcta para la microempresa que se está evaluando y a la mejora de las falencias que presente.

Preguntas

1.- ¿Podría usted decirme como ha sido la evolución del sector textil en La Ligua durante la última década?

R/ “En calidad las fábricas grandes han ido avanzando, porque hay muchas tiendas chiquititas que compran a las fábricas y venden. Las fábricas han adquirido maquinaria más moderna, hoy en día las Fabricas más grandes son las que han ido quedando”.

2.- Actualmente ¿cuántos locales de venta y fabricas funcionan en comparación a años atrás?

“Siempre se va manteniendo la cantidad, porque así como van cerrando también van abriendo nuevos locales, actualmente hay muchos locales de venta pero pocas fabricas que los abastecen”.

3.- ¿Cuántos trabajadores tiene una fábrica o que trabajan en el rubro?

“Yo puedo decir que en esta fábrica se han mantenido los trabajadores y son mas o menos 10 personas”.

4.- Desde su perspectiva, ¿A qué cree usted que se debe la baja de la demanda textil Liguana durante los últimos años?

R/ “De todas maneras ha habido una baja en las Ventas, cuando empezaron a vender los productos chinos, la verdad que ahí empezó a bajar harto el tejido, primero comenzó en La Ligua, pero hay clientes que todavía se dan cuenta de la calidad, porque lo de aquí no se compara con la calidad China.”

5.- ¿De qué manera usted cree que se podría mejorar la baja demanda que afecta al mercado textil de La Ligua?

R/ “Tendría que sacar los tejidos Chinos en Valle Hermoso, aunque no se puede hacer pero por ahí deberían empezar, para que sea todo de acá, todo hecho acá, porque aquí encuentras tejidos de Santiago, Fabricas de Santiago, eso ha hecho también que bajen las ventas, un chaleco chino es mucho más barato aunque dure menos.”

Conclusión: La entrevistada menciona que ha habido un cambio en el mercado en comparación a años anteriores, pero con respecto a la calidad, de manera que los pequeños locales que se dedican solo a la compra-venta, se abastecen de las pocas fabricas que permanecen en el rubro, ya que en comparación a años atrás hoy en día

quedan muy pocas, pero muchos locales pequeños que se dedican solo a la compra-venta y algunos de estos locales duran poco tiempo, pero van abriendo nuevos locales. En la fábrica que la entrevistada ha trabajado durante años afortunadamente se ha podido mantener el mismo número de trabajadores que años atrás, es decir que la baja que presenta el mercado textil no ha afectado a los empleados de esta fábrica, baja que se ha producido por la integración de productos chinos en el mercado textil y para recuperar lo que era antes los tejidos de La Ligua, se plantea que se debe retirar todo producto Chino de este sector La Ligua para que se vendan solo productos autóctonos.

Nombre de la Microempresa o entidad a la que pertenece: Fabrica de Tejidos NAIN, Esmeralda N° 769 Valle Hermoso, La Ligua.

Años de Experiencia en el rubro: Desde los 13 años de edad, hijo de Fabricantes.

Objetivo: Esta entrevista tiene por objetivo conocer el mercado textil de La Ligua, adquirir información que ayude a la determinación de una estrategia correcta para la microempresa que se está evaluando y a la mejora de las falencias que presente.

Preguntas

1.- ¿Podría usted decirme como ha sido la evolución del sector textil en La Ligua durante la última década?

R/ “Ha sido lenta, pero ha habido muchos cambios por la venida de los productos extranjeros Chinos, Peruanos, Ecuatorianos, de hecho de las 1000 fábricas que habían

aquí en Valle Hermoso queda 200 creo yo, porque es difícil competir con ellos a los precios que ellos venden.”

2.- Actualmente ¿cuántos locales de venta y fabricas funcionan en comparación a años atrás?

R/ “Como lo dije antes, de las 1000 fábricas que habían, ahora solo quedan alrededor de 200”.

3.- ¿Cuántos trabajadores tiene una fábrica o que trabajan en el rubro?

R/ “Yo no tengo trabajadores, mando a tejer, a coser, a planchar en los talleres que hay en las casas de familia que se dedican a eso”.

4.- Desde su perspectiva, ¿A qué cree usted que se debe la baja de la demanda textil Liguana durante los últimos años?

R/ “se debe a los tratados que hizo el gobierno de libre comercio, no está protegido el producto de Chile, entonces ahora es difícil competir con los Chinos, en calidad sí que no nos comparamos, pero en cuanto a precio nos ganan lejos, por eso ha decaído el comercio textil aquí, ahora viene poca gente, años atrás se llenaba todos los días, los negocios quedaban pelados, lo otro es que la materia prima es muy cara en La Ligua, hay muchos intermediarios que revenden la lana.

5.- ¿De qué manera usted cree que se podría mejorar la baja demanda que afecta al mercado textil de La Ligua?

R/ “Con Campañas para traer gente a la ligua, como publicidad, atención, también falta más sociedad aquí en Valle Hermoso, para trabajar en conjunto, para vender en conjunto, pero aquí la gente es individual, nadie quiere asociarse con otro”.

Conclusión: Se comenta que la evolución del mercado ha sido lenta y ha presentado cambios en cuanto a la venta de productos extranjeros, lo que ha provocado una baja en las ventas del mercado textil y como consecuencia mucha de las fábricas existentes han tenido que cerrar, ahora quedan alrededor de 200 fábricas de 1000. Para confeccionar los productos se paga en pequeños talleres artesanales que sobreviven en familias que desde generaciones han trabajado en este rubro, de esta manera no se necesita mantener en pie una fábrica, es decir externaliza los servicios. En cuanto a la baja presente, el entrevistado indica que cada vez es más notoria y que se debe a los tratados de libre comercio que tiene nuestro país, lo que provoca que entren productos que compiten con los propios del país, además de la subida de precios de la materia prima (Lanas), para revertir esto nos indica que hay que reforzar lo que es publicidad, hacer campañas que motiven a personas a visitar La Ligua, también sería importante lograr el trabajo en equipo, crear alguna sociedad para que todos los locatarios y fabricantes puedan trabajar en conjunto.

Nombre de la Microempresa o entidad a la que pertenece: Fábrica de Tejidos EVEYOS, Esmeralda n° 297 Valle Hermoso, La Ligua.

Años de Experiencia en el rubro: Desde muy joven, porque mis papas eran fabricantes y yo trabaja con ellos, es un negocio por herencia.

Objetivo: Esta entrevista tiene por objetivo conocer el mercado textil de La Ligua, adquirir información que ayude a la determinación de una estrategia correcta para la microempresa que se está evaluando y a la mejora de las falencias que presente.

Preguntas

1.- ¿Podría usted decirme como ha sido la evolución del sector textil en La Ligua durante la última década?

R/ “Ha cambiado mucho, el libre comercio es el que nos desinflo, porque empezaron a meter tejidos Chinos, Peruanos, Ecuatorianos, ahora cuando el cliente compra un chaleco lo revisa entero y tengo que explicarles que lleva costura, etiqueta todo, porque la gente ya sabe que aquí puede encontrar tejidos chinos”.

2.- Actualmente ¿cuántos locales de venta y fabricas funcionan en comparación a años atrás?

R/ “Hay gente que dura muy poco, hay gente que dura un tiempo no más, son personas que están recién iniciándose, pero así como se van unos llegan otros y nosotros los que

llevamos años seguimos luchando porque esta es nuestra fuente de trabajo, nos hemos dedicado prácticamente toda la vida a esto”.

3.- ¿Cuántos trabajadores tiene una fábrica o que trabajan en el rubro?

R/ “Yo siempre he trabajado con mi esposo e hija, siempre hemos trabajado los 3”.

4.- Desde su perspectiva, ¿A qué cree usted que se debe la baja de la demanda textil Liguana durante los últimos años?

R/ “Se debe a que han metido chalecos de otros países, es muy alta la competencia”.

5.- ¿De qué manera usted cree que se podría mejorar la baja demanda que afecta al mercado textil de La Liguana?

R/ “Se podría hacer más publicidad, darle más empuje a esto y me gustaría que controlaran a todo la gente, los que son Chinos que tengan otro sector donde vender, además aquí la gente es muy independiente cada uno por su lado”.

Conclusión: La entrevistada nos cuenta que con los años de experiencia que ella tiene ha notado que la evolución del mercado textil ha tenido un cambio rotundo debido a la comercialización de tejidos Chinos, Peruanos y Ecuatorianos, esto complica a las microempresas, ya que los clientes no confían como antes en la veracidad de los productos, porque ellos saben que ya no solo se comercializan tejidos nacionales, los cuales son de una mejor calidad. La entrevistada es microempresaria, ha trabajado durante toda su vida en el rubro y lo ha hecho con su familia, es decir es un negocio

familiar de tantos que se pueden encontrar en esta localidad, pero la competencia de productos extranjeros es la causal de la crisis en el mercado textil Liguano, para lo que como solución propone trabajar en la publicidad de los productos y separar por sectores los productos, los Chinos en otro sector y lo nacional donde siempre ha estado, además de lograr una unión entre los locatarios que permita enfrentar con mayor apoyo esta crisis.

Nombre de la Microempresa o entidad a la que pertenece: Tejidos Colores, Esmeralda n°300 Valle Hermoso, La Ligua.

Años de Experiencia en el rubro: 20 años aproximadamente, es una tradición Familiar, porque mis papas trabajan en el rubro.

Objetivo: Esta entrevista tiene por objetivo conocer el mercado textil de La Ligua, adquirir información que ayude a la determinación de una estrategia correcta para la microempresa que se está evaluando y a la mejora de las falencias que presente.

Preguntas

1.- ¿Podría usted decirme como ha sido la evolución del sector textil en La Ligua durante la última década?

R/ “Evolución no ha tenido mucho el tejido, sino que ha ido decayendo, en la parte de los modelos ha evolucionado bastante en comparación a los que habían antiguamente. En cuanto a la maquinaria hay algunas que son superiores en tecnología a las que

tenemos, pero son muy caras para nosotros, los productores aquí en La Ligua, en otros países el área textil tiene tecnología más avanzada, por el lado de la demanda ahora se vende menos que antes, hay periodos donde viene más gente pero luego decae, es solo por temporada”.

2.- Actualmente ¿cuántos locales de venta y fabricas funcionan en comparación a años atrás?

R/ “Ahora yo creo que hay 40% menos de fábricas que años anteriores, a la vez otros han ido abriendo nuevos locales, pero son más locales de venta y cada vez son menos fabricas las que van quedando”.

3.- ¿Cuántos trabajadores tiene una fábrica o que trabajan en el rubro?

R/ “Conmigo trabajan 5 personas y antes tenía menos, 3 no más”.

4.- Desde su perspectiva, ¿A qué cree usted que se debe la baja de la demanda textil Liguana durante los últimos años?

R/ “Yo creo que hay varios factores, por ejemplo el tema de las importación, ha llegado mucho producto chino, esto ha perjudicado bastante a La Ligua, antes solo nosotros vendíamos textiles en Chile”.

5.- ¿De qué manera usted cree que se podría mejorar la baja demanda que afecta al mercado textil de La Ligua?

R/ “Yo creo que se podrían hacer varias cosas, una de ellas es mejorar la publicidad, en el verano ir a las playas y atraer más gente, también se podría implementar mas tecnología, que la gente tuviera pagina web y ocupara internet en los locales, es importante también que pongan un cajero automático”.

Conclusión: La evolución del tejido solo ha presentado cambios en los modelos, ya que años atrás eran muy comunes, pero notoriamente que en cuanto a ventas esta decayendo, existe maquinaria muy moderna pero inalcanzable monetariamente para los microempresarios del sector, por lo tanto no se puede trabajar como en otros países mas avanzados, las ventas solo aumentan en temporada de invierno, pero no alcanza a igualar las ventas de años atrás. Las fabricas existentes hoy en día son muy pocas, nos cuenta el entrevistado que alrededor del 40% menos y concuerda con los otros entrevistados que locales de ventas lideran el mercado en relación a las pocas fabricas que perduran. El entrevistado ha trabajado desde su niñez en el rubro, ya que es una tradición familiar para lo que hoy cuenta con 5 trabajadores o colaboradores y años atrás solo contaba con 3, ya que es indispensable un personal que maneje las maquinaria con las que cuenta, antes solo externalizaba los servicios. La baja demanda en el mercado textil ha sido notoria y se cree que apunta a las importaciones, ya que antes en Chile solo

se vendían textiles nacionales y para mejorar este problema, nos plantea actuar a través de la publicidad, utilización de tecnología y contar con sistema RedBanc.

Nombre de la Microempresa o entidad a la que pertenece: Tejidos Adelina, Esmeralda 260 Valle Hermoso, La Ligua.

Años de Experiencia en el rubro: 15 años aproximadamente.

Objetivo: Esta entrevista tiene por objetivo conocer el mercado textil de La Ligua, adquirir información que ayude a la determinación de una estrategia correcta para la microempresa que se está evaluando y a la mejora de las falencias que presente.

Preguntas

1.- ¿Podría usted decirme como ha sido la evolución del sector textil en La Ligua durante la última década?

R/ “Ha ido bajando considerablemente, antes las ventas eran mejores, habían mucha más gente, mas comerciantes que compraban grandes cantidades, quizás ahora el asunto de los Chinos que nos está afectando también, mucho producto Chino, mucho producto desechable que es mucho más económico, entonces eso es lo que nos está afectando”.

2.- Actualmente ¿cuántos locales de venta y fabricas funcionan en comparación a años atrás?

R/ “El número exacto no lo sé, pero si puedo decir que hay locales que cierran y hay otros que intentan en el rubro, yo pienso que la cantidad debe ser la misma”.

3.- ¿Cuántos trabajadores tiene una fábrica o que trabajan en el rubro?

R/ “Yo no tengo trabajadores, compro tejidos y vendo, únicamente tengo a la persona que me ayuda a atender, pero siempre he tenido una sola”.

4.- Desde su perspectiva, ¿A qué cree usted que se debe la baja de la demanda textil Liguana durante los últimos años?

R/ “Aquí se peca de que somos muy individualista, nos falta organizarnos, quizás si nos juntáramos un grupo y nos empezáramos a mover, darnos más a conocer, quizás salir afuera a mostrar el producto la cosa podría resultar, nosotros estamos acostumbrados a que la gente venga para acá”.

5.- ¿De qué manera usted cree que se podría mejorar la baja demanda que afecta al mercado textil de La Ligua?

R/ “Uniéndonos más, informándonos más, también involucrarnos más en cuanto a la tecnología, porque aquí la fabricación es muy artesanal, pero ojo que si nos metemos mucho en lo tecnológico se perderá lo que tenemos aquí, lo artesanal que atrae a la gente”.

Conclusión: La entrevistado que lleva años trabajando en el rubro cuenta que la demanda del mercado durante los últimos años ha ido bajando considerablemente, se enfoca a que hoy existen muchos productos desechables, como por ejemplo los textiles Chinos que son mucho más baratos, en cuanto a los locales que subsisten, ella asegura que la cantidad es la misma, porque algunos fracasan, pero a la vez hay personas que intentan en el rubro. La entrevistada no es fabricante solo se dedica a comprar y vender, nos cuenta que ha trabajado por años con talleres familiares que fabrican prendas para su local y ella solo las compra terminadas, siempre ha sido así su sistema de trabajo, pero de todas maneras ella ha notado la baja en las ventas. Las causales de la baja demanda pueden ser por el trabajo muy individualista de los microempresarios, si se trabajara en conjunto se podría enfrentar a la competencia con más herramientas y algo muy importante que menciona, es que los microempresarios solo venden en el sector, donde están sus locales, es costumbre esperar a que el cliente valla al sector, pudiendo salir a vender a distintas partes de Chile y para eso es fundamental que los locatarios se unan y comiencen a aplicar nuevas tecnologías.

Nombre de la Microempresa o entidad a la que pertenece: Sociedad para los tejidos Varas y varas (Tejidos Maffi) Ortiz de Rozas n°1498 La Ligua.

Años de Experiencia en el rubro: Aproximadamente 12 años.

Objetivo: Esta entrevista tiene por objetivo conocer el mercado textil de La Ligua, adquirir información que ayude a la determinación de una estrategia correcta para la microempresa que se está evaluando y a la mejora de las falencias que presente.

Preguntas

1.- ¿Podría usted decirme como ha sido la evolución del sector textil en La Ligua durante la última década?

R/ “Ha sido difícil insertarse en este rubro, ya que ahora tenemos libre comercio y traen tejidos de afuera, llegan los Peruanos, los Bolivianos, entonces a uno se le pone más difícil el tema de las ventas, porque si bien el tejido de La Ligua es reconocido por su calidad igual los Bolivianos y Peruanos Traen tejidos y a un menor precio, entonces cada vez se nos hace más difícil vender, porque las personas se desilusionan de La Ligua, ellos vienen a buscar tejidos que sean autóctonos y se encuentran con locales donde venden tejidos Peruanos, Boliviano y Chinos”.

2.- Actualmente ¿cuántos locales de venta y fabricas funcionan en comparación a años atrás?

R/ “Aquí en La Ligua se ha dado el fenómeno que todas las microempresas han tenido que emigrar a Valle Hermoso, aquí en La Ligua quedan aproximadamente 10 locales. Los locales han tenido que emigrar porque cuando la gente viene pregunta por Valle Hermoso, saben que allá los precios son más bajos y es más barato porque no cobran

estacionamiento, hay donde estacionarse, no hay comercio ambulante en la calle, también es un motivo de emigrar que los arriendos de los locales aquí en La Ligua son muy elevados. En valle Hermoso se ven muchos locales de ventas y no tantas fábricas, porque los operarios han buscado otros rubros, se han ido a trabajar en la construcción, en la minería, ahora nadie quiere trabajar en los tejidos”.

3.- ¿Cuántos trabajadores tiene una fábrica o que trabajan en el rubro?

R/ “Nosotros empezamos con 4 y ahora hay 15”.

4.- Desde su perspectiva, ¿A qué cree usted que se debe la baja de la demanda textil Liguana durante los últimos años?

R/ “Principalmente a la competencia, por ejemplo un chaleco Chino vale \$3.990 y aquí no hay chalecos a ese precio, no se puede porque los costos no dan”.

5.- ¿De qué manera usted cree que se podría mejorar la baja demanda que afecta al mercado textil de La Ligua?

R/ “Hay varios factores que podrían ayudar como que las autoridades ayuden a los microempresarios para traer público a La Ligua y para lograr una buena publicidad y la gente venga, deberíamos unirnos todos los locatarios en grupos y no competir tanto por los precios y modelos, para lograr dar a conocer el producto a otros países”.

Conclusión: La Evolución ha sido difícil, ya que con el libre comercio aparecieron los tejidos de afuera, Chinos, Peruanos y Bolivianos, por lo tanto el tema de las ventas es más difícil, porque a diferencia que los tejidos de La Ligua son de una mayor calidad, los tejidos Chinos son de un menor precio, lo que dificulta el poder vender, además que los clientes buscan algo autóctono de la zona y se desilusionan al encontrarse con productos importados. La cantidad de locales propiamente tal en La Ligua ya casi no quedan porque la mayoría se ha ido a Valle Hermoso, la cuna del tejido, todos los clientes preguntan por ese lugar, ya que encuentran los tejidos más baratos que en La Ligua, debido a que los costos fijos y variables son mucho más bajos. La Fabrica donde trabaja la entrevistada, presenta un aumento en el personal de trabajo en comparación a años anteriores, esto se debe a que ahora ellos han podido comprar maquinaria más avanzada y necesitan de operarios, antes era todo de manera artesanal, en cuanto a la baja que presenta el mercado, nos cuenta que se debe principalmente a la alta competencia de precio y calidad, para mejorar este problema nos indica que se necesita de la ayuda de las autoridades hacia los microempresarios para traer público, turistas o clientes, es decir tener una buena publicidad y así dar a conocer el textil Chileno a otros países.

Nombre de la Microempresa o entidad a la que pertenece: Fábrica de tejidos YAMILLE, Esmeralda n° 260 Valle Hermoso, La Ligua. www.tejidosyamille.cl

Años de Experiencia en el rubro: 45 años aproximadamente.

Objetivo: Esta entrevista tiene por objetivo conocer el mercado textil de La Ligua, adquirir información que ayude a la determinación de una estrategia correcta para la microempresa que se está evaluando y a la mejora de las falencias que presente.

Preguntas

1.- ¿Podría usted decirme como ha sido la evolución del sector textil en La Ligua durante la última década?

R/ “Yo comencé en el año 1968 más o menos y cada año fue mejor, fuimos creciendo, compramos maquinaria e instalamos la fábrica, teníamos más personal, eran excelentes las ventas hasta el año 1990, desde ahí empezó el cambio porque en las tiendas, en Santiago se vendían chalecos Chinos, nos hicieron la competencia, se notó mucho la baja, además tuve que despedir gente, no había dinero para comprar nueva maquinaria y hasta la fecha están malas las ventas, no le podemos competir a los chinos”.

2.- Actualmente ¿cuántos locales de venta y fabricas funcionan en comparación a años atrás?

R/ “Antiguamente eran todos fabricantes, ahora hay locales chicos que compran y venden, antes no habían más de 20 locales de venta aquí en Valle Hermoso, ahora encontramos alrededor d 200 0 300 locales”.

3.- ¿Cuántos trabajadores tiene una fábrica o que trabajan en el rubro?

R/ “En los años 80 a los 90 llegué a tener alrededor de 80 o 90 trabajadores con turnos de noche, se fabricaba día y noche y ahora solo cuento con 28, se está trabajando a un 20% en comparación a años atrás”.

4.- Desde su perspectiva, ¿A qué cree usted que se debe la baja de la demanda textil Liguana durante los últimos años?

R/ “Se debe a la competencia de los chalecos Chinos”.

5.- ¿De qué manera usted cree que se podría mejorar la baja demanda que afecta al mercado textil de La Ligua?

R/ “Logrando exportaciones, da a conocer los chalecos afuera de Chile”.

Conclusión: Este entrevistado fue uno de los primeros en instalar una fábrica de tejidos en el sector, desde los años de comienzo el rubro empezó a crecer, ya que se veía un negocio rentable, comenzaron a aparecer más fábricas, hasta llegar a un punto de saturación con la entrada de la competencia China, es muy difícil competir con ellos, ya que los precios que manejan son muy inferiores y hasta la fecha las ventas decaen. Para los años de comienzo eran muy pocos los locales de venta, ya que la gran mayoría eran fabricantes y vendían a clientes que llevaban el producto a otras regiones pero actualmente el tejido se localizó en Valle Hermoso y ha cambiado la cuenta, hoy existen

más locales de ventas que fábricas. En cuanto a la mano de obra es cierto que en los años de bonanza el tejido era fuente de trabajo del sector y YAMILLE llegó a tener alrededor de 90 trabajadores fijos, con turnos rotativos de día y noche, eran grandes cantidades las que se fabricaban y se vendían en todo el país, hoy solo se trabaja con 28 como máximo, también se aclara que toda esta crisis que se atraviesa es producto de la competencia China, es casi imposible competir con ellos y para mejorar esto se planteó la opción de exportar, vender fuera del país y así dar a conocer el producto.

Nombre de la Microempresa o entidad a la que pertenece: Tejidos Mena, Ortiz de Rozas 1099, La Ligua.

Años de Experiencia en el rubro: 49 años

Objetivo: Esta entrevista tiene por objetivo conocer el mercado textil de La Ligua, adquirir información que ayude a la determinación de una estrategia correcta para la microempresa que se está evaluando y a la mejora de las falencias que presente.

Preguntas

1.- ¿Podría usted decirme como ha sido la evolución del sector textil en La Ligua durante la última década?

R/ “Yo comencé con la Fabricación de tejidos en el año 64, en aquella época se vendía bastante, la rentabilidad era alta, por ejemplo un chaleco que costaba \$1.000, se vendía en \$5.000, entonces empezamos a comprar maquinaria, luego otra y así comencé a

armar mi fabrica, fue una época que se aprovechó mucho, luego entre el año 80 y noventa fueron bajando las ventas paulatinamente, ahora no tengo fabrica, compro un poco de lana y mando a tejer a los talleres.

2.- Actualmente ¿cuántos locales de venta y fabricas funcionan en comparación a años atrás?

R/ “Hay muchas menos fábricas, ahora algunos compran y venden”.

3.- ¿Cuántos trabajadores tiene una fábrica o que trabajan en el rubro?

R/ “Años atrás cuando yo tenía fabrica llegue a tener alrededor de 70 trabajadores, porque hacían turnos de noche y de día, pero hoy como ya dije mando a tejer a talleres, yo tuve que cerrar la fábrica, ya no era rentable”.

4.- Desde su perspectiva, ¿A qué cree usted que se debe la baja de la demanda textil Liguana durante los últimos años?

R/ “La baja empezó con la llegada de Chinos, es muy difícil competir con ellos, un chaleco en la tienda vale \$4.000, imagínese en los container vienen mucho más barato”.

5.- ¿De qué manera usted cree que se podría mejorar la baja demanda que afecta al mercado textil de La Ligua?

R/ “El futuro que yo veo es que nos dediquemos a la artesanía, cosas hechas a mano y en lana no en acrílico, pienso que eso nos podría dar un mejor pasar, se pueden hacer

ponchos, frazadas, ropa de vestir a crochet, bordados, etc., es posible que de esta manera se mantenga, pero con los chinos es imposible, ha hundido la industria nuestra”.

Conclusión: El entrevistado luego de señalar una reseña de su incorporación al rubro, nos define lo mucho que ha cambiado el mercado, se deduce que años atrás eran tiempos de bonanza, que paulatinamente fue bajando, lo que provoco el cierre de la mayoría de las grande fábricas, son muy pocas las que subsisten.

Anexo 3: Fondos concursables que ofrece el gobierno a los que puede postular la Microempresaria.

- Capital Abeja/SERCOTEC



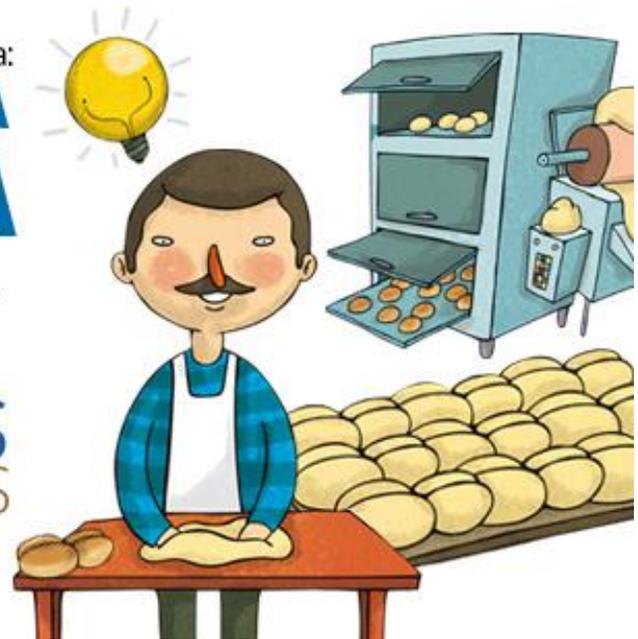
Este es un Concurso ofrecido por SERCOTEC tiene como objetivo financiar a las mujeres microempresarias entregando montos variables entre \$1.000.000 y \$3.000.000, según el plan empresa presentado por cada postulante. Este concurso está dirigido a Micro y Pequeñas empresas lideradas por mujeres con iniciación de actividades en primera categoría ante SII, con al menos 12 meses de antigüedad, que se encuentren en etapa de crecimiento o consolidación de sus negocios.

- Capital Semilla /SERCOTEC

Desde el 15 de Marzo POSTULA a:
**CAPITAL SEMILLA
EMPRESA**

Para quienes ya tiene su negocio
y buscan consolidarlo.

Siembra IDEAS
cosecha **NEGOCIOS**



Es un fondo concursable que busca apoyar a micro y pequeños empresarios/as que requieren financiamiento y capacitación para hacer crecer y/o consolidar sus proyectos. Pueden participar Micro y pequeñas empresas con iniciación de actividades en primera categoría ante el Servicio de Impuestos Internos, con una antigüedad igual o superior a 12 meses, que se encuentren en etapa de crecimiento o consolidación y que a través de la generación de un proyecto, potencien o complementen su negocio actual.

El fondo entrega un subsidio a proyectos empresariales, con montos variables entre \$3.000.000 y \$6.000.000. Los postulantes, por su parte, deben considerar un cofinanciamiento mínimo en efectivo equivalente al 20% sobre el subsidio de

SERCOTEC. Las empresas ganadoras del concurso recibirán, además, acompañamiento para la correcta implementación del proyecto.

Anexo 4: Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO)

¿QUÉ ES UN INTERMEDIARIO?
Un Intermediario es una entidad pública o privada a disposición de los empresarios, que ejecuta los instrumentos de fomento de Corfo.

REGIONES	INTERMEDIARIO*
Arica y Parinacota	Cordenor
Tarapacá	Ccii
Antofagasta	Cordenor
Atacama	Codesser
	Asoex
	Codesser
Coquimbo	Corproa
	Asoex
Valparaíso	Codesser
	Cinde
	Codesser
Metropolitana	Fedefruta
	Acti
	Asoex
	Crc
	Codesser
	Fedefruta
O'Higgins	Intech
	Codesser
Maule	Copeval
	Asoex
	Codesser
Biobío	Copeval
	Codesser
	Copeval
Araucanía	Corparauco
	Codesser
	Sofo
Riós	Codesser
Magos	Codesser
	Copeval
	Codesser
Ilanes y Antártica	Codesser
ia	

es al 31 de marzo de 2012.

CORFO
buena empresa crece

empréndete Chile

Proyectos Asociativos de Fomento
PROFO

www.corfo.cl
600 631 8222

Gobierno de Chile

Este concurso consiste en cofinanciar proyectos de grupos de al menos 3 empresas que busquen materializar una idea de negocio común, con la finalidad de mejorar su competitividad. Pueden postular empresas que tengan un nivel de ventas netas anuales entre UF 2.400 y UF 100.000 con algunas excepciones, lo que financia (50% del costo total, con un tope de \$8.000.000 para etapa de diagnóstico y \$40.000.000 para la etapa de desarrollo) todas las actividades necesarias para el diagnóstico de las empresas

participantes, la elaboración del plan de trabajo y su implementación, entre ellas se considera la contratación de consultorías, asistencia técnica, capacitación y acciones de promoción y difusión.

Anexo 5: Iniciativas de desarrollo de mercado (IDM)



IDM es un programa que busca apoyar a micro y pequeños empresarios/as en la formulación y ejecución de un proyecto colectivo, orientado al logro de resultados tangibles, apoyándose en iniciativas en los ámbitos de comercialización, integración comercial, desarrollo de nuevos productos o servicios. Pueden participar las Micro y

pequeñas empresas (MIPES) con iniciación de actividades ante el servicio de impuestos internos, agrupadas con el objetivo de alcanzar en conjunto una oportunidad de negocios, que cada una por sí sola no podría aprovechar. Este programa aporta subsidios de hasta \$6.000.000 por empresa, con un tope máximo de \$30.000.000 por proyecto.

Anexo 6: Tratado de Libre comercio Chile-China.

Este tratado fue firmado en Busan, corea, el 18 de noviembre de 2005, fue promulgado mediante decreto supremo número 317 del ministerio de relaciones exteriores el 21 de agosto de 2006, publicado en el diario oficial el 23 de septiembre de 2006 y comenzó a regir el 3 de octubre del 2006.

El tratado está dividido en 19 capítulos, entre los cuales se destacan los relativos a las reglas de origen (capítulo IV), procedimientos relacionados con las reglas de origen (capitulo V), medidas sanitarias y fitosanitarias (capítulo VII), cooperación (capitulo XIII), y las disposiciones finales (capitulo XIV).

El TLC establece una desgravación arancelaria inmediata para un 92% de las exportaciones chilenas a ese país desde el primer día de vigencia del acuerdo, en donde los países tienen listas separadas según lo establecido en el calendario de desgravación arancelaria en el anexo 1 del tratado.

El programa de desgravación arancelaria se estableció en 5 categorías, los que quedan libres de aranceles aduaneros en 1, 2, 5, 10 etapas anuales desde que entra en vigor el tratado y una lista de exclusiones. Lo anterior se aplica a los productos originarios de Chile.

Para mayor detalle podemos encontrar el texto completo del tratado en la página web Aduana.cl, direcon.gob.cl o sofofa.cl.