

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA Y FINANCIERAS
CARRERA DE ECONOMÍA

**“OPTIMIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA
AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANAS PACEÑA S.R.L.”**

POSTULANTES: MARÍA INÉS MERCEDES GARCÍA LUZIO
JOHNNY RICARDO SALAS ESPINOZA

TUTOR: LIC. ÁNGEL GARCÍA ONTIVEROS

AGOSTO - 2000

A mis padres y a mis hijos

Mercedes

A mi esposa y a mis padres

Johnny

RESUMEN

El propósito del trabajo es generar un aporte a la empresa que es sujeto de estudio, de manera que se logre optimizar la actividad económica de la empresa, participando dentro del proceso de comercialización como agente exportador proporcionando un servicio adicional al que actualmente cumple una agencia despachadora de aduanas. Orientado además, a la actual tendencia mundial que está orientada a la terciarización de los servicios para la optimización de los recursos.

La labor de una agencia aduanera hoy en día está enfocada a cumplir adecuadamente con los trámites de importación o exportación de acuerdo a las leyes que rigen el comercio exterior, en la mayoría de las empresas que comprenden este sector. Es por este motivo que, la empresa busca la diferenciación de sus servicios creando una mayor actividad económica y a su vez una plena participación dentro de la economía internacional.

Se busca participar activamente en el rubro del comercio exterior, con el objetivo de entregar a los clientes un servicio con un enfoque altamente profesional, con pleno conocimiento del mercado, que marque un nuevo nivel de competencia y que permita a la empresa alcanzar y sostener una posición de liderazgo. Conscientes de que el país requiere del aporte y desarrollo de éste sector para fomentar el comercio internacional.

La tendencia en este tipo de negocio, se orienta hacia un servicio potencial cada vez más profesional y especializado en los diferentes sectores, que abarque además un espectro más amplio, en lo que a servicios de comercio exterior se refiere y por último a terciarizar el proceso completo, es decir, transporte, seguros, trámites de nacionalización o exportación de bienes. Lo que implicaría una nueva categoría de negocios, pues las agencias despachantes, no se limitarían a realizar el mero trámite, si no que ofrecería al cliente un conjunto de servicios que en la mayoría de los casos, le significaría una reducción de costos y mayor eficiencia.

En el campo de las exportaciones, se busca obtener plena participación en el mercado nacional como comercializadores y específicamente como agentes de exportación, que permitirá realizar todo el proceso de venta y post venta en los mercados internacionales, a través de un servicio profesional y que a su vez represente un menor costo administrativo.

En el rubro de las importaciones, se pretende competir eficiente y rentablemente en el mercado paceño, razón por lo que el planteamiento a desarrollar, estará dirigido a alcanzar una mayor participación de la agencia en el segmento que incluye a las empresas más representativas de la ciudad, que además, permita expandir los servicios en una primera etapa a la ciudad de Santa Cruz, y posteriormente a los departamentos de Potosí y Oruro debido a las inversiones que se realizarán en el sector minero.

Es importante destacar que, al hecho integrador que generan los acuerdos, se suman otros que se desarrollan en nuestra región vinculados con proyectos estratégicos de energía, infraestructura física, transporte, la nueva mentalidad empresarial y la participación de la sociedad civil. Se introducirá dentro del estudio la importancia de la participación de Bolivia en los acuerdos de integración y complementación económica de mayor importancia como son: MERCOSUR, CAN, TLC, ALCA y Bilateral con Chile.

Se ha considerado generar servicios adicionales que acompañados por un proceso de desarrollo correctamente estructurado, permitirá a la empresa generar servicios colaterales al principal, cuyo objetivo es lograr diferencias competitivas importantes. Como sistema de facilitación del comercio, la empresa desarrollará el servicio del transporte multimodal.

Se analizará el actual instrumento de regulación del sistema aduanero emitido por el Estado, la nueva Ley de Aduanas Nro. 1990, la misma que establece las normas y condiciones de importaciones y exportaciones para el país.

El estudio está enfocado a generar mayor valor agregado al usual servicio de una agencia despachante de aduanas, acorde con la permanente evolución del comercio internacional.

Además, se busca determinar que la falta de planificación y controles efectivos, así como el de una estrategia integral que acompañe y soporte el crecimiento de una empresa, incidan en el desempeño de la organización y en la capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes, lo que en última instancia puede provocar que los indicadores positivos alcanzados hasta la fecha, tiendan a no ser satisfactorios.

Como resultado del análisis de la organización y sus perspectivas, permitirá presentar una oferta atractiva al cliente y que posibilite a la agencia explotar la evolución del mercado positivamente, es decir lograr el posicionamiento deseado, la captación de los clientes potencialmente más interesantes en las industrias elegidas y en consecuencia mejorar las utilidades futuras de la empresa.

TABLA DE CONTENIDO

| | | |
|-----------|--|----------|
| I. | Sección Diagnóstica | 1 |
| 1.1 | Introducción. | 1 |
| 1.2 | Flujo de procesos en la Agencia. | 1 |
| 1.3 | Sistema de información e investigación de mercados en la empresa. | 2 |
| 1.4 | Descripción, análisis del mercado y de la conducta de compra del consumidor. | 3 |
| 1.4.1 | Ambiente interno de la empresa | 5 |
| 1.4.2 | Ambiente externo de la empresa | 5 |
| 1.4.2.1 | Ambiente Demográfico | 6 |
| 1.4.2.2 | Ambiente Económico | 6 |
| 1.4.2.3 | Ambiente Natural | 7 |
| 1.4.2.4 | Ambiente Tecnológico | 8 |
| 1.4.2.5 | Ambiente Político | 8 |
| 1.4.2.6 | Ambiente Cultural | 9 |
| 1.4.3 | Análisis de la Conducta del Consumidor | 9 |
| 1.4.4 | Factores que influyen en la compra | 12 |
| 1.4.5 | Factores que influyen en la conducta del consumidor | 15 |
| 1.4.5.1 | Culturales | 15 |
| 1.4.5.2 | Sociales | 15 |
| 1.4.5.3 | Personales | 16 |
| 1.4.5.4 | Psicológicos | 16 |
| 1.4.5.5 | Conducta posterior a la compra | 17 |
| 1.5 | Análisis de la competencia. | 18 |
| 1.5.1 | Estrategias de la competencia | 19 |
| 1.5.2 | Objetivos de la competencia | 20 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1.5.3 | Fuerza y vulnerabilidad de la competencia | 21 |
| 1.5.4 | Patrones de reacción de la competencia | 21 |
| 1.6 | Análisis financiero | 22 |
| 1.6.1 | Estructura de Costos | 22 |
| 1.6.2 | Estimación de la demanda futura | 22 |
| 1.7 | Ventajas del Comercio Exterior | 24 |
| 1.8 | Análisis de los procesos de integración | 24 |
| 1.8.1 | Mercado Común del Sur (MERCOSUR) | 28 |
| 1.8.2 | Comunidad Andina de Naciones (CAN) | 30 |
| 1.8.3 | Tratado de Libre Comercio Bolivia – México (TLC) | 31 |
| 1.8.4 | Acuerdo de Complementación Económica Chile – Bolivia (Nro.22) | 33 |
| 1.8.5 | Área de Libre Comercio de Las Américas (ALCA) | 34 |
| 1.8.6 | El resurgimiento del comercio regional | 37 |
| 1.9 | La Nueva Ley de Aduanas como instrumento de regulación | 41 |
| 1.9.1 | Principios y aplicación de la Ley | 41 |
| 1.10 | Agente de Exportación | 43 |
| 1.10.1 | Estructura del Servicio | 49 |
| 1.10.2 | Proceso Operativo | 52 |
| 1.11 | Nomenclatura Arancelaria | 53 |
| 1.11.1 | La Nomenclatura Arancelaria de Bruselas | 54 |
| 1.11.2 | El Sistema Armonizado | 54 |
| 1.11.3 | Nomenclatura de la Comunidad Andina | 55 |
| II. | Sección Propositiva | 56 |
| 2.1 | Selección de los segmentos de mercado y del mercado meta | 56 |
| 2.1.1 | Selección de competidores a atacar y a seleccionar | 56 |
| 2.1.2 | Planteamientos generales de segmentación | 59 |
| 2.1.3 | Segmento de mercados y nichos | 60 |

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 2.1.4 | Definición del perfil del segmento del cliente | 60 |
| 2.1.5 | Selección del mercado meta | 61 |
| 2.1.5.1 | Evaluación de los segmentos del mercado | 61 |
| 2.1.5.2 | Selección de los segmentos del mercado | 62 |
| 2.1.5.3 | Otras consideraciones | 62 |
| 2.2 | Desarrollo de la estrategia de posicionamiento | 63 |
| 2.2.1 | Herramientas de diferenciación | 63 |
| 2.2.1.1 | Diferenciación del servicio | 63 |
| 2.2.1.2 | Diferenciación del personal | 64 |
| 2.2.1.3 | Diferenciación de la imagen | 65 |
| 2.2.2 | Difusión del posicionamiento | 65 |
| 2.3 | Estrategias de mercadotecnia de servicios | 67 |
| 2.3.1 | Proceso de desarrollo de nuevos productos | 67 |
| 2.3.2 | Administración del servicio y servicios conexos | 70 |
| 2.3.3 | Selección y administración de los canales de mercadeo | 73 |
| 2.3.4 | Organización e instrumentación de programas | 74 |
| 2.4 | Estrategias y programas financieros | 76 |
| 2.4.1 | Fijación de precios | 76 |
| 2.4.1.1 | Importaciones | 76 |
| 2.4.1.2 | Exportaciones | 78 |
| 2.4.2 | Políticas crediticias | |
| 2.4.2.1 | Financiamiento | 78 |
| 2.4.2.2 | Plazo de financiamiento | 79 |
| 2.4.3 | Transferencia de cobranzas | 80 |
| III. | Sección Conclusiva | 81 |
| IV. | Bibliografía | |
| V. | Anexos | |

CAPÍTULO I

SECCIÓN DIAGNÓSTICA

I. Sección Diagnóstica

1.1 Introducción

El desarrollo de la sección diagnóstica, se enfoca a identificar los procedimientos actuales y sugerencias para la empresa respecto a los problemas relacionados con el sistema de información e investigación de mercados. Se incorpora a este punto una breve descripción sobre la situación actual del mercado y sobre el flujo de procesos, esto con el fin de ubicar el contexto actual de la empresa.

Asimismo, se definirán los factores externos e internos que afectan o pueden afectar el desempeño de la agencia en el mercado, sobre lo cual se ha realizado un análisis FODA, con el objeto de identificar los problemas y oportunidades.

Por otro lado se analiza la participación de la empresa como comercializadores en el mercado nacional de exportación, buscando la optimización de la actividad económica.

1.2 Flujo de Procesos en la Agencia

En primer término, debemos considerar que al tratarse de una empresa de servicios, el mayor conflicto se presenta en el tiempo que se dispone para cubrir las demandas de los clientes, puesto que además existe una gran dependencia dentro del proceso operativo de otras entidades, las mismas que no pueden ser controladas por la administración de la empresa. Hecho que frecuentemente dificulta el normal desenvolvimiento del trabajo. Sin olvidar a la vez, que se maneja una importante cantidad de documentos, formularios y demás elementos

que deben ser cuidadosamente recopilados, llenados y distribuidos; dado que cada uno tiene un fin dentro del flujo de procesos.

Para demostrar el flujo de trabajo dentro de la compañía, se ha desarrollado un gráfico, que acompaña al presente trabajo. (Gráfico Nro.1 – Flujo de Procesos)

1.3 Sistema de información e investigación de mercados de la empresa

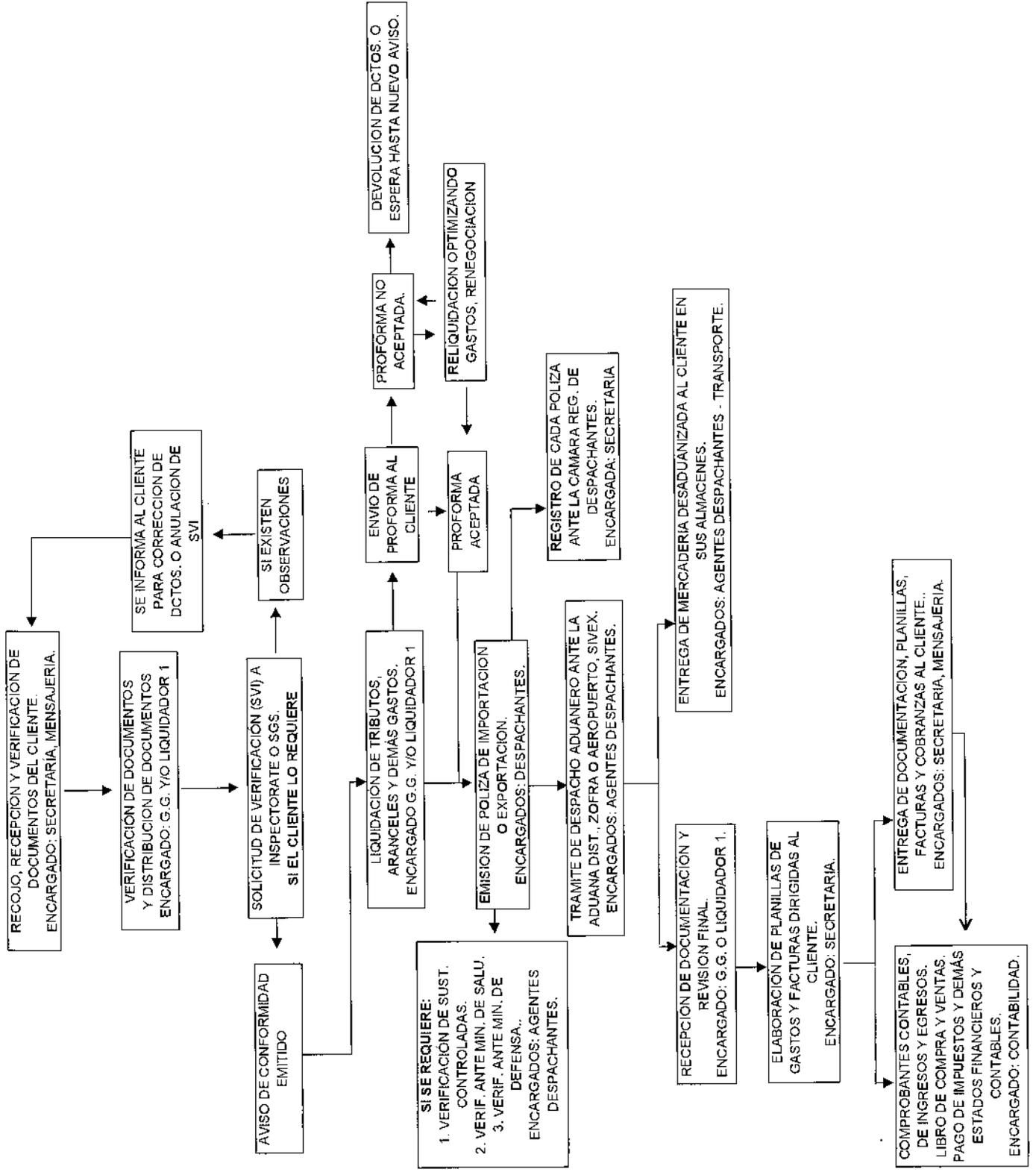
El sistema de información en la empresa es todavía incipiente, debido a que los resultados económicos y de mercado logrados hasta hoy, no han exigido mayores esfuerzos.

Sin embargo, desde el año 1997 se ha comenzado a tomar acciones para desarrollar un sistema de información de registros internos, para lo cual, se ha diseñado e implantado un sistema de computación, capaz de proveer información actualizada sobre cada uno de los clientes, en cuanto se refiere a volumen de facturación alcanzada en el mes y cuentas por cobrar. Además de los registros de cada una de las transacciones realizadas, a través de lo que se puede conocer, que ha importado y/o exportado cada empresa, cuando, cuanto (cantidad y dólares), donde; y luego ésta información puede ser procesada tanto para el cliente como para la agencia, de modo que es posible medir el grado de cumplimiento de presupuesto por cliente, por mes y por año, así como los resultados económicos logrados en un determinado período de tiempo.

Se ha comenzado a tomar acciones para generar datos sobre los clientes, existiendo aún una deficiencia en el sistema de información, fundamentalmente sobre el mercado, las necesidades de los consumidores potenciales y la competencia, con el fin de facilitar la toma de decisiones en la gerencia.

GRAFICO No. 1

FLUJO DE PROCESOS



En ese sentido, se realizará un estudio de mercado, el que tendrá como objetivo identificar y conocer las necesidades y percepciones de los clientes, que permitan alcanzar los objetivos planteados.

1.4 Descripción, análisis del mercado y de la conducta de compra del consumidor.

El mercado relacionado con el comercio exterior, está atravesando por cambios importantes desde hace 6 años atrás, debido a las nuevas políticas arancelarias y acuerdos integracionistas o económicos de la región, hecho que ha repercutido positivamente en el crecimiento del mercado potencial, a tasas variables, según el sector industrial.

El cliente en la actualidad, está más preocupado e interesado por obtener un servicio ágil, responsable y a precio justo, además demanda mayor información sobre las oportunidades, convenios o acuerdos y preferencias arancelarias. También desea obtener mayores beneficios de las Agencias Despachantes, como ser financiamiento y relaciones con las empresas verificadoras u otras instituciones que se relacionen con los trámites de importación y/o exportación de mercaderías.

A su vez la competencia, muestra un bajo nivel de respuesta a las necesidades y deseos del mercado, pues mantienen las clásicas estrategias de ofrecer sus servicios, que se traducen en cobrar comisiones cada vez más bajas y en acudir a prácticas poco éticas, que lo único que consiguen es malcriar al cliente y reducir la competencia a la variable precio.

Los clientes se encuentran y desarrollan sus actividades comerciales y/o industriales en la ciudad de La Paz. Las empresas con las cuales se trabaja corresponden al segmento de mercado de importadores y/o exportadores,

clasificados como medianas y grandes. Esto, de acuerdo al movimiento de mercadería a valores CIF, según los datos obtenidos de las Cámaras de Industria y Comercio y adicionalmente de información obtenida de un estudio realizado por la revista Nueva Economía, la misma que identificó a las empresas que hacen 80% de las importaciones y/o exportaciones en la ciudad de La Paz. (Anexo Nro.1)

La empresa mantiene un contacto directo, en la mayoría de los casos con los encargados de adquisiciones, los gerentes de área o incluso los gerentes generales de las compañías. Estas personas, se caracterizan por ser muy exigentes, especialmente en lo que a control de tiempos se refiere.

En el medio, la planificación de compras generalmente no responde a un estudio de la demanda. Además se presentan constantemente contratiempos en las diferentes aduanas, con los proveedores, el transporte, las empresas verificadoras, etc.; en la salida o ingreso de la mercadería, razón por la que el trabajo se desenvuelve siempre bajo gran presión.

Por tanto, se estima que la necesidad principal de los clientes, respecto al tipo de servicio que se ofrece es la de contar con una empresa que realice sus trámites de importación o exportación de forma eficiente y eficaz. Lo que implica mucha agilidad de parte del personal, es lo que se debe cumplir con cada solicitud en menos de 24 horas.

Así también, las expectativas de los clientes se orientan a buscar confiabilidad y profesionalismo en el trabajo que se desempeña, pues de éste depende que las empresas, se eviten situaciones molestas con sus propios clientes, o en su caso con el Estado o cualquier otra institución, lo que en términos concretos significa costo, tiempo e imagen.

Otro aspecto que define a los clientes, es la necesidad de financiamiento de los costos de importación, porque al ser estas empresas de tamaño mediano y grande, responden a una estructura burocrática que impide y dificulta su disponibilidad inmediata de dinero además del beneficio económico que representa el financiamiento en sí.

Otro requerimiento usual de estas compañías, es el trato preferencial y personalizado, que de acuerdo al rubro en el que se desenvuelven, existen ciertos procedimientos tanto por parte de la Aduana como de las propias empresas, que exigen especial atención y cuidado, conocimiento de las regulaciones de comercio exterior y un alto grado de responsabilidad.

1.4.1 Ambiente interno de la empresa

Para efectuar el análisis respecto al ambiente interno de la empresa, se han preparado los gráficos Nros. 2 y 3, que presentan el análisis FODA del negocio.

1.4.2 Ambiente externo de la empresa

Los factores macroambientales que ejercen influencia en las actividades de la empresa, han sido identificados por las limitaciones que estos imponen al mercado y por los indicadores de crecimiento poblacional, económico y otros. Pero también, sobre la base del análisis y discusión de las tendencias, de los cambios y de las políticas económicas vigentes en el país, que se publican en los medios, los libros, revistas y suplementos especializados.

La influencia de cada uno de los factores macroambientales, se la considera de la siguiente manera:

GRAFICO No. 2

MATRIZ DE DESAFIOS

PROBABILIDAD DE QUE SE PRESENTE

ALTO

BAJO

GRADO DE SERIEDAD

ALTO

| | |
|---|--|
| <p>1. La incidencia de la continua baja del precio del oro, puesto que las importaciones de las empresas mineras, disminuirían.</p> <p>2.El fenómeno de la transferencia de las grandes inversiones a otras regiones del país, principalmente Sta. Cruz</p> <p>3. La perdida de importantes clientes, debido a la constante insistencia de la competencia, con la oferta de comisiones mínimas.</p> <p>4. El contrabando.</p> | <p>1. Cambio de regulacions gubernamentales, respecto a los agentes despachantes.</p> <p>2. La ausencia de un ente que realmente defienda los intereses de las agencias.</p> <p>3. La calificación del país respecto a las inversiones extranjeras..</p> |
|---|--|

BAJO

| | |
|---|--|
| <p>1. El ingreso de los nuevos profesionales en comercio exterior, puesto que pueden convertirse en competencia de mayor calidad, o pueden ser contratados por las grandes empresas y reemplazar nuestro servicio.</p> <p>2. La existencia de empresas del mismo rubro que realizan un trabajo poco ético y profesional, hecho que malcría al cliente y desacredita la imagen del sector en gral.</p> | |
|---|--|

1.4.2.1 Ambiente Demográfico

Los grupos educativos son relevantes porque el nivel de educación de la población, incide en la calificación de los recursos humanos, puesto que en nuestro país, si bien existe mano de obra disponible y se la considera barata, no siempre es positiva, puesto que dicha mano de obra no es calificada, el costo de capacitar gente es alto y la posibilidad de encontrar gente que reúna cierto perfil, también es difícil y costosa. La reacción de la empresa acerca de este factor, es la de motivar la autosuperación, con horarios flexibles, préstamos para estudio y el pago completo de capacitación a largo plazo a aquellos empleados que demuestren interés y potencial.

Este aspecto también repercute en la cultura de las empresas, sus objetivos, sus percepciones y en el desempeño de sus actividades, lo que en última instancia, afecta a la empresa, porque su actividad debe acomodarse y responder a estos aspectos.

La movilización de la población y las empresas hacia el oriente, está repercutiendo de manera importante en las proyecciones de crecimiento a nivel local de la economía, puesto que las empresas importadoras y/o exportadoras del país están trasladando sus inversiones hacia el departamento de Santa Cruz, lo que obliga a pensar que en el corto plazo se debe también tener presencia en esa área.

1.4.2.2 Ambiente Económico

La estructura industrial del país corresponde a una economía exportadora de materia prima principalmente, hecho que genera una

situación de dependencia de las economías industrializadas y consecuentemente de su demanda de materias primas. Por tanto, si la demanda baja, las exportaciones nacionales bajan, y de igual manera las importaciones, como resultado las ventas de la Agencia se ven afectadas. Por ejemplo, la baja del oro a nivel mundial, ha afectado las inversiones de las dos empresas mineras más grandes del país, siendo ambas clientes de la compañía. La forma en que ha respondido la empresa a los cambios, es buscando clientes en otros rubros de la economía que en ese momento estén pasando por una situación más favorable.

Por otra parte, el ahorro de deuda y la disponibilidad de crédito, son factores que afectan en general a todas las empresas, pues la capacidad de ahorro y de acceso al crédito de la población, determina la capacidad de gasto – inversión, y ambos a su vez repercuten en las importaciones – exportaciones de las empresas y ellas en las posibilidades de crecimiento de la empresa, por lo cual se pretende en el largo plazo diversificar el riesgo, invirtiendo en nuevos servicios o agregación de valor del mismo.

1.4.2.3 Ambiente Natural

La presencia de fenómenos naturales como son las inundaciones, sequías, etc., a más de la sobreexplotación de los recursos naturales, son una amenaza constante para cualquier empresa, puesto que de alguna manera todos dependen de los recursos naturales y de la incidencia que tienen éstos en la economía del país y del mundo en general.

Sería importante para la organización apoyar los movimientos contra la destrucción del medio ambiente.

El aumento en el costo de los energéticos, trae para la empresa dos situaciones, una favorable, porque al aumentar el valor de los bienes en general, aumenta también el ingreso para la compañía.

Es desfavorable, porque incide en el volumen de las importaciones y exportaciones, entonces, se deberá estar preparados siempre para reaccionar ante estos sucesos.

1.4.2.4 Ambiente Tecnológico

Las tendencias tecnológicas, presentan a la empresa retos y oportunidades, puesto que si se pretende mantener la actual posición en el mercado, la compañía está en la obligación de hacer uso de la mejor tecnología para incrementar el valor del servicio.

Las oportunidades también son importantes, puesto que a medida que el Estado y las organizaciones mejoren sus sistemas, el control sobre el contrabando será más efectivo y esto generará el crecimiento del mercado potencial, pues cada vez un mayor número de empresas se integrarán al sector formal y para esto, se debe estar preparado, en cuanto a recursos humanos, tecnológicos y económicos.

1.4.2.5 Ambiente Político

El ambiente político en Bolivia, es siempre una amenaza, dado que las normas, regulaciones y Leyes se formulan o aplican de acuerdo a los intereses sectarios o partidarios. Así también, si bien con la Nueva

Ley de Aduanas se pretende frenar el contrabando, no existe plena conciencia para combatir la competencia ilegal, el dumping de precios, etc. Por tanto, la única medida que se puede tomar respecto a esta situación, es ser flexibles a los cambios y mantener una línea de trabajo que evite el caer en cualquiera de las trampas político legales existentes, cuyo fin es el generar dinero para el gobierno de turno.

1.4.2.6 Ambiente Cultural

El país es por naturaleza pluricultural, hecho que puede incidir positivamente en algunas empresas, porque se identifican segmentos que responden a una determinada cultura, se puede comercializar bienes y servicios con alto valor agregado para esos mercados.

Es relevante por tanto, para una empresa como la que se estudia, reconocer estas diferencias para segmentar correctamente el mercado, hacia las empresas que compartan y valoren las creencias, al igual que al momento de incorporar personas en la organización, se debe cuidar que respondan más que a una cultura, a ciertos valores y principios, que en su conjunto son parte integrante de la propia cultura empresarial.

1.4.3 Análisis de la Conducta del Consumidor

El mercado empresarial para el servicio de despachos aduaneros, se conforma de todas aquellas empresas cuyas actividades o negocios se relacionan con el comercio internacional, específicamente por las organizaciones que realizan importaciones y/o exportaciones, sea con el fin de comercializar la mercadería en el mercado interno, o para utilizar la maquinaria, materia prima e insumos dentro de un proceso de producción.

En el caso específico de la empresa que es sujeta de evaluación, el mercado está compuesto por compañías importadoras y exportadoras, clasificadas como medianas y grandes, en base principalmente a su volumen de transacciones en comercio exterior, volumen de ventas y personal ocupado.

Las decisiones de compra, involucran tres situaciones de compra, pues cada vez que un cliente regular solicita un despacho, su decisión es de recompra, dado que se conocen los términos del acuerdo previamente fijados. Luego se da el caso de la recompra modificada, puesto que dependiendo del producto que se importa o exporta; la empresa, el Estado y el proveedor, pueden requerir de ciertas especificaciones nuevas que incidan en el contrato original, como son las condiciones de transporte, precio, pago de planillas, plazo de entrega y demás aspectos.

En el caso de una operación nueva, el proceso se cumple normalmente en su totalidad, porque sea que la empresa se contacte con la agencia o a la inversa (conocimiento), es cuando se identifica la necesidad, que puede estar dada porque su actual agencia despachante no le satisface plenamente, por busca de mejores condiciones de precio, o de servicio y principalmente por requerir financiamiento, así se genera el interés y en consecuencia la búsqueda de referencias o información sobre esta u otras empresas.

Una vez que el cliente potencial ha obtenido la información y referencias necesarias sobre las empresas que conforman el grupo de selección, proceden a evaluar las propuestas.

Superado este paso se realiza la prueba, que normalmente involucra un caso difícil, para posteriormente pasar a la adopción, que se da en un período de tres meses, debido a que la competencia normalmente reacciona y lucha por

mantener su cliente o por entrar entre el conjunto de posibles elecciones. Es entonces cuando la empresa se esfuerza por brindar el mejor servicio y diferenciarse notoriamente de la competencia.

Los participantes en el proceso de compra varían de acuerdo al tamaño de la empresa, puesto que si la empresa es pequeña en cuanto a personal se refiere, la decisión se centra en el gerente general, que es el que cumple con los diferentes roles en el proceso de decisión.

En cambio, en empresas con estructuras grandes, el proceso se torna complejo, puesto que los roles se juegan en torno a intereses personales algunas veces, o a políticas empresariales, como por ejemplo, algunas empresas prefieren un agente despachante que le brinde atención exclusiva, y otras tienden a trabajar con más de una agencia. Entonces, es importante para la empresa, primero conocer quién decide, tarea que usualmente recae en el gerente de importaciones; y sobre la base de qué parámetros califica, para así desarrollar una propuesta que se acomode a sus expectativas; el siguiente paso es detectar al usuario, que puede ser el mismo gerente, su secretaria o algún subalterno, pues es el que mantendrá relación directa con la empresa y el que influirá tanto en lo que a la decisión final se refiere como al desempeño de las actividades, debido a que si no se logra una comprensión clara de sus necesidades y de su forma de trabajo, se presentarán problemas constantes.

Otro rol que es importante determinar al momento de vender el servicio, es el de quién decide los pagos, puesto que si existe un departamento de finanzas o contabilidad (papel de guardián e influencia directa ante la cabeza), este incide determinantemente en el costo del servicio, ya que si no se adecua a los estándares puede desaprobar la propuesta, así como demorar

los pagos. Por tanto, es un factor competitivo importante, la flexibilidad de parte de la agencia para acomodarse a los diferentes tipos de clientes.

1.4.4 Factores que influyen en la compra

En el ámbito empresarial, si el encargado del departamento de compras es profesional y conocedor de sus necesidades, el desempeño de las tareas es más fácil y ágil, puesto que existe mayor planificación de su parte y valora positivamente los aspectos de calidad de servicio. Caso contrario, se tropieza con problemas de imprecisión de poca o ninguna planificación y sobre todo que el costo del servicio no se lo relaciona con la calidad del mismo.

Los contratos a largo plazo, son un aspecto que hasta el momento no se ha podido establecer como un punto a favor tanto para la empresa como para el cliente, debido a que por parte de este último, todavía no percibe el valor de contar con planes, servicios contratos a largo plazo, puesto que más de un beneficio los considera una amenaza, en cuanto a dependencia se refiere.

La evaluación del desempeño, es otro punto que relacionado con los factores interpersonales y personales, pueden, dependiendo de las circunstancias, de la persona y de su formación, ser aspectos críticos. Porque la evaluación del desempeño de la empresa está íntimamente relacionada con la actitud de la o las personas involucradas y de la forma en que se sostiene la relación. En la mayoría de los casos, se considera el desempeño de la agencia de forma muy favorable, tanto que la publicidad boca a boca se ha convertido en el mejor recurso. Pero también existen las personas que por razones personales representan un escollo difícil de vencer muchas veces, debido que por falta de capacitación o por ciertos intereses, la evaluación de su desempeño y el de la compañía se ven afectados, aunque la experiencia demostró que la

paciencia y la seguridad, de que lo que se hace se hace bien, a la larga se traduce en un cambio de percepción y de actitudes.

La forma en que deciden la compra las empresas, está relacionada con el tamaño de la empresa, con los parámetros de evaluación del desempeño que imponen y los objetivos que persiguen.

Si la empresa que busca en el mercado está ligada a la eficiencia, calidad de servicio e imagen de responsabilidad, su decisión de compra atraviesa por todo el proceso, sus parámetros de medición se sustentan en aspectos, también ligados a la eficiencia, calidad e imagen. Además y como se mencionó en el párrafo anterior depende del tamaño de la compañía, puesto que cuando la empresa es pequeña (en cuanto a personal), el proceso se reduce al igual que el período de decisión, debido a que no involucra a más de dos personas.

Estas personas son las que identifican la necesidad de cambiar o incorporar nuevas agencias, conocen, especifican y comunican requerimientos sobre las características del servicio, establecen sus normas y políticas de consumo, en lo que a tiempo de entrega, financiamiento y procedimientos se refiere.

Una vez establecido los primeros pasos, proceden a la búsqueda de proveedores de servicios de despacho aduanero, punto en el que las referencias se convierten en pilar fundamental para la toma de decisiones. La solicitud de propuestas normalmente es directa, en forma escrita, para continuar con la selección de la agencia. Esta selección se basa en las referencias y parámetros fijados, en el precio y financiamiento disponible. La selección no suele ser inmediata ni en las empresas grandes ni en las pequeñas, puesto que los encargados suelen disponer de poco tiempo y el acuerdo entre todas las partes involucradas al interior de la empresa

seleccionadora, no se logra en plazos cortos, además que suelen realizar entrevistas, las que son en última instancia las que definen, porque entra en juego la percepción personal como factor decisivo.

La especificación de órdenes, es un punto que frecuentemente no se cumple, debido a que la planificación y control de compras no es una tarea regular de las empresas, puesto que compran cuando les falta o cuando consiguen el pedido y esto representa para la agencia un problema sobre el que no tiene control y que al final de la cadena repercute en la evaluación del desempeño.

Por último, la evaluación del desempeño al momento de decidir la compra que posteriormente, se realiza sobre bases poco profesionales, pues como se mencionó antes, depende de las percepciones y de las recomendaciones, pero no responde a un proceso estructurado. Por tanto, la disposición, flexibilidad y la forma como se encare el proceso de venta, determinarán al final la selección del cliente.

El proceso de decisión de compra en empresas grandes cumple con lo expuesto en líneas anteriores, con la diferencia de que las influencias citadas anteriormente, pesan y demoran el proceso; y además la competencia tiende a ser descalificadora para las empresas que no cuenten con influencias definidas, ni con poder de decisión en el interior de las organizaciones. Luego, el cambio y selección de proveedor de servicios de despachos aduaneros, está íntimamente relacionado con el usuario, pues cambia el gerente de importaciones y la tendencia es a cambiar también de agente despachante.

1.4.5 Factores que influyen la conducta del consumidor

1.4.5.1 Culturales

En lo que a cultura, subcultura y clase social se refiere, puesto que todos ellos inciden en el nivel de educación y formación de la persona, y en sus creencias fundamentalmente, pues, cuanto más educado sea el consumidor de este servicio, más fácil será para la empresa, puesto que se valorará positivamente los esfuerzos de diferenciación y su actitud en consecuencia será favorable.

1.4.5.2 Sociales

Los factores sociales como son los grupos de referencia y su función o condición pueden representar amenazas y oportunidades. Amenazas, porque si la propuesta en general no concuerda con la de su grupo de referencia, difícilmente la aceptará y si su función o condición social se verá amenazada por la empresa, en consecuencia la posibilidad de llegada al cliente será menor.

Una oportunidad, porque los gerentes generales o de importaciones de las empresas grandes y medianas, que son los clientes principales del negocio, pertenecen a clases sociales similares, por lo que sus valores, educación y referencias son parecidas, entonces sus requerimientos y expectativas son similares, aunque pertenezcan o se desenvuelvan en diferentes rubros.

1.4.5.3 Personales

En este punto, los factores que pueden incidir en la decisión de compra de los clientes actuales y prospecto, son la ocupación y personalidad o concepto de sí mismo. Puesto que de acuerdo a ello en la persona, los parámetros de medición o concepción de calidad varían. Los ingenieros, como en el caso de las compañías mineras, basan sus evaluaciones en conceptos relacionados a la tecnología que se pone a su disposición y sus normas son bastante más estrictas. En cambio, las personas formadas en carreras administrativas – financieras, inciden más en el costo y en el valor agregado que obtienen del servicio.

En lo que a personalidad se refiere, la relación está determinada por la accesibilidad, posibilidad de comunicación y disposición a facilitar los procesos, debido a que existen personas cuyo carácter es negociador y accesible; y otras que son intransigentes, por tanto, es importante reconocer el perfil del cliente al que nos estamos enfrentando, para definir la mejor estrategia de venta.

1.4.5.4 Psicológicos

Este es un aspecto difícil de detectar en un primer acercamiento, pero cuando se tiene la oportunidad de comunicarse y evaluar a la persona, se pueden determinar y conocer sus motivaciones, percepciones y creencias, y es posible desarrollar estrategias que se acomoden a ellas o salvar las barreras que estas pueden generar. En el caso de las ventas de servicios específicamente, la percepción del cliente sobre la empresa es fundamental, puesto que si él es una persona que se define a sí mismo, por ejemplo: como activa, ágil y eficiente, la imagen de

empresa que se debe vender tiene que enmarcarse dentro de estas percepciones y además de reconocer sus motivaciones puede aventajar la elección o permanencia con el cliente de la empresa, dado que si con la prestación del servicio colaboramos con ellas las oportunidades crecen; como sería un caso usual de ganarse puntos con sus superiores, entonces la cooperación en la solución de problemas, a través de un asesoramiento profesional y oportuno, debiera ser la táctica.

1.4.5.5 Conducta posterior a la compra

Es válido aclarar antes, que las etapas de reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas y decisión de compra en el caso de servicios, es algo más conflictiva que cuando se compran bienes tangibles, pues el desarrollo de procesos de decisión está sujeto a aspectos subjetivos y la satisfacción o insatisfacción es inmediata y no puede ser subsanada en un plazo breve de tiempo; porque el servicio no puede ser cambiado o devuelto, ya que la realización y el consumo del servicio son inmediatos.

Por tanto, en un aspecto que es fundamental insistir, es en la conducta posterior a la compra, dado que si inmediatamente después de realizado el servicio se conoce la opinión del cliente se puede detectar su grado de satisfacción; y dependiendo de éste se puede reforzar su decisión y percepción con soluciones inmediatas, cuando el caso fuera que no se encuentre totalmente conforme, tomando acciones que corrijan el hecho. Y si se presenta el caso contrario, se debe reforzar su autoestima y su decisión de haber recurrido a la empresa.

1.5 Análisis de la Competencia

Los competidores han sido identificados según los criterios de volumen de valor de facturación, mercados que atienden, tipo de servicio que ofrecen y diferenciación del servicio. Entonces, se determinaron que son ocho empresas de las noventa existentes en La Paz, que pueden considerarse competencia directa.

Estas empresas al igual que la analizada, atienden al segmento del mercado definido como de empresas grandes y medianas, clasificadas como las que generan el 80% de las importaciones del departamento, cuyo monto de importaciones asciende a \$us.462.913.969.- al año 1997 y su patrimonio supera los \$us.3.000.000.

Asimismo, se ha establecido el monto de facturación anual de cada una de éstas agencias despachantes, tomando en cuenta para esto, los datos de la Cámara de Industria y Comercio, así como la Cámara Regional de Agencias Despachadoras de Aduana. Lo cual nos indica que la competencia más cercana se reduce a cinco empresas, donde la posición competitiva de la empresa se ubica en los tres primeros lugares, en cuanto a volumen de negocio se refiere.

En relación con la diferenciación de servicio, podemos mencionar que entre las cuatro primeras empresas, existe un esfuerzo por lograr una cierta ventaja con relación a la agilidad y financiamiento que se otorga a los clientes. Las dos empresas competidoras más cercanas, utilizan las relaciones y contactos personales de los dueños para mantener y obtener nuevos clientes. Además, su estilo de hacer negocios responde mejor a la cultura de hacer negocios del país lo que las diferencia claramente respecto a estilo de la agencia citada, pero no las diferencia de las demás agencias; contra las que básicamente utilizan su mayor capacidad de financiamiento.

El mercado del comercio exterior, se puede caracterizar como oligopolio diferenciado, pues el servicio es bastante homogéneo, debido a que el proceso está normado por reglas y leyes que dicta el Estado y las relaciones comerciales internacionales, por tanto, la base de diferenciación se resume en el servicio al cliente que cada empresa otorga. Situación que hasta el momento otorga una ventaja a la compañía, puesto que la competencia, no ha desarrollado una estrategia definida al respecto.

1.5.1 Estrategias de la competencia

A este respecto, analizarán solo las tres agencias competidoras más cercanas, para lo cual se presenta el siguiente cuadro:

| | MINERAS Y EXTRACTI- VAS | CONSUMO MASIVO | COMPUTA- CIÓN | AUTOMÓ- TRICES | ENERGÍA | INDUSTRIA |
|------------------------------|-------------------------------|-------------------|------------------|-------------------|---------|-----------|
| SERVICIO | | | | | | |
| Agilidad | C2 | | | C1-C2 | | C2 |
| Profionalis- mo | | | | | | C3 |
| FINANZAS | | | | | | |
| Financiamien- -to | C2 | C1 | | C2 | | C1-C2-C3 |
| PRECIOS | | | | | | |
| Agresivos | | C3 | | | | |
| Reactivos | C2 | | | C1 | | C1-C2-C3 |
| COBERTU- RA DE MERCADO | | | | | | |

| | | | | | | |
|----------------------|----|----|--|----|--|-------|
| Alta | C2 | C1 | | C1 | | C1 |
| Baja | | | | | | C2-C3 |
| PROMOCIÓN Y VENTA | | | | | | |
| Agresiva | | C1 | | C1 | | C3-C1 |
| Reactiva | C2 | | | | | C2 |

C1 competencia 1; C2 competencia 2 y C3 competencia 3

1.5.2 Objetivos de la competencia

La competencia, que como se mencionó considerará a las cinco empresas relevantes, presentan objetivos importantes, es decir, todas ellas incluyendo la empresa que se analiza pretenden:

- Maximizar las utilidades en el menor plazo posible.
- Captar las empresas más interesantes de la industria.
- Incrementar el flujo de efectivo, es un objetivo tras el cual van todas las agencias del rubro, puesto que de ello depende la capacidad de financiamiento.
- Ubicar el negocio en Santa Cruz.

Los objetivos que no se consideran comunes con estas agencias y los cuales diferencian a la agencia de las demás son:

- Ampliar la actividad económica, funcionando como comercializador o agente exportador.
- Alcanzar el liderazgo tecnológico.
- Diferenciar el servicio al cliente.
- Mostrar un desempeño altamente profesional.

- Servicio de transporte multimodal

1.5.3 Fuerza y vulnerabilidad de la competencia

Las fortalezas de la competencia se centran básicamente en dos aspectos. El primero se refiere a la poca importancia que le otorgan algunas agencias a la ética profesional y la segunda, que va ligada a la primera se refiere a los contactos realizados desarrollados por el personal y alta gerencia de estas agencias con funcionarios de la Aduana y demás reparticiones, con el fin de facilitar los trámites ilegales.

Las debilidades de la competencia, son el talón de Aquiles de sus fortalezas, pues su forma de hacer negocios es de alto riesgo. Asimismo, la capacidad gerencial y políticas organizacionales exponen a la empresa a un desempeño poco planificado, inestable y sobre todo contradictorio ante el cliente. Dado que al momento de ofrecer el servicio presentan una imagen seria y responsable, que luego van modificando ante las presiones que ellas mismas generan.

1.5.4 Patrones de reacción de la competencia

La reacción de la competencia en este rubro en específico, se puede caracterizar por ser inestable y a la vez una mezcla de competidores aleatorios y rezagados, pues es difícil establecer su respuesta y conducta ante la invasión de sus segmentos o captación de sus clientes. Puesto que algunas veces reclaman, incluso llegan a las amenazas y otras veces simplemente no hacen nada o reaccionan una vez que ya perdieron al cliente.

Es inestable también, porque la mayoría de las agencias se comportan y actúan en el mercado de la misma manera y básicamente la pelea se basa en el precio y la capacidad de financiamiento.

1.6 Análisis Financiero

1.6.1 Estructura de costos

La estructura de costos de las agencias despachantes se manejan bajo los siguientes parámetros, al ser empresas de servicios:

| Detalle | Porcentaje s/total |
|------------------------|---------------------------|
| Sueldos y Salarios | 44% |
| Gastos de Operación | 36% |
| Costos Financieros | 10% |
| Depreciaciones y otros | 10% |

1.6.2 Estimación de la demanda futura

Se ha visto necesario unir como estudio las intenciones de los compradores, opiniones de la fuerza de ventas y opiniones de expertos debido a que determinar aisladamente resulta complicado, puesto que luego de haber consultado a diez de los clientes más importantes, se determinó que los mismos no cuentan con un plan o presupuesto definido de importaciones y exportaciones, si no mas bien responden o reaccionan a la demanda.

Por tanto y luego de haber investigado las expectativas de los principales responsables de las empresas clientes y en base a los pronósticos económicos

del país, se concluye que para el año siguiente se puede esperar un crecimiento del 20% en las ventas.

| PERIODOS | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ventas (\$us) | 141.860 | 235.000 | 321.901 | 347.700 | 417.240* |
| Tendencia (%) | | 65 | 40 | 8 | 38 |
| Tendencia ajustada * | | | | | 20 |
| Ciclo de ventas (\$us) | 11.822 mes | 19.583 mes | 26.825 mes | 28.975 mes | 34.770 mes |
| Temporada (-10%) | | | | | 375.516 |
| Acontecimientos erráticos (-10%) | No se considera |

* Se ajusta, debido a que el año 1996 presenta un comportamiento anormal.

Este análisis muestra inicialmente un crecimiento explosivo entre los años 1996 y 1997, esto se debió principalmente a la fijación de políticas más flexibles de financiamiento, razón por la cual se hace necesario realizar un ajuste que represente una situación futura más real.

El ciclo de ventas muestra un comportamiento homogéneo, puesto que la experiencia indica esta realidad; salvo excepciones en algunos meses, que para fines de este trabajo no es importante notar.

La temporada es un indicador que obliga a considerar determinados aspectos que se consideran mermarán los ingresos pronosticados. Estos aspectos se refieren a la caída de los minerales, hecho que definitivamente afecta a alguno de los clientes más importantes, como son las empresas mineras y cabe incidir también en la situación internacional, concretamente en la crisis

asiática, que como se conoce, los efectos ya se han visto en varios países latinoamericanos, y que los mismos se reflejaron en Bolivia.

1.7 Ventajas del Comercio Exterior

El fundamento del comercio internacional es el principio de la ventaja comparativa, según el cual todos los países se benefician si se especializan en la producción y la exportación de los bienes que pueden producir con un costo relativamente bajo.

La ley de la ventaja comparativa no sólo predice el patrón geográfico de especialización y la dirección del comercio, sino que también demuestra que los países mejoran su situación y que los salarios reales aumentan potencialmente con el comercio y con el consiguiente incremento de la producción mundial.¹

En lo que respecta a nuestra región, las ventajas competitivas de exportación siguen siendo los recursos naturales, materia prima y el bajo costo de la mano de obra. Y la lejanía geográfica a los grandes mercados aún se mantiene como una desventaja importante.

La dinámica de exportación no sólo depende de la apertura de los mercados externos y ni siquiera de las iniciativas empresariales, sino también de las estrategias que asuma el Estado para influir a favor de las exportaciones.

1.8 Análisis de los procesos de integración

Para situar históricamente el proceso actual de integración debemos remontarnos a 1947 fecha en que países latinoamericanos buscaron en el seno

¹ Samuelson / Nordhaus, Economía

de las Naciones Unidas promover su desarrollo económico y social, afirmando el principio de que éste desarrollo es de responsabilidad internacional.

Se iniciaron así los programas de asistencia técnica; se creó la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y se suscribió el tratado de Montevideo que estableció una zona de libre comercio e instituyó la Asociación Latino Americana de Libre Comercio (ALALC).

En 1961 en la primera conferencia de Punta del Este (Uruguay) se dio origen a la Alianza para el Progreso, todos ellos inspirados en un principio cooperativo de unión de esfuerzos, proporcionados a la capacidad de cada país miembro.

El tema de la integración que, como fenómeno económico, comienza a tomar importancia a partir de la década de 1950, está ligado al proceso histórico de América Latina.

La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) es una organización de integración regional sustitutiva de la ALALC, que tiene como principal objetivo a largo plazo el establecimiento en forma gradual y progresiva de un mercado común latinoamericano. Las funciones básicas de la ALADI serán la promoción y regulación del comercio recíproco y la complementación comercial y económica que coadyuve a la ampliación de los mercados.

De conformidad con las previsiones del Tratado de Montevideo de 1980, los países miembros de la Asociación (ALADI) han celebrado numerosos acuerdos de alcance parcial y regionales, propiciando asimismo, una serie de acciones de integración económica, a través de todo lo cual se han generado cambios de suma importancia en el relacionamiento de dichos países.

Los doce países integrantes de la ALADI son conscientes de que estamos frente a una nueva realidad de la integración latinoamericana, que no está ajena a los grandes desafíos de la nueva estructura del comercio internacional ni tampoco de los retos de la "multidimensionalidad" temática y sectorial del actual proceso integracionista.

En términos generales, el proceso de integración que se ha desarrollado en la década de los noventa, tiene como principal característica el hecho de haber desplazado los mecanismos de liberación de los años ochenta, poniendo de manifiesto una tendencia, cada vez más acentuada de lograr formas más acabadas de integración a través de una modalidad de acuerdos denominados de "nueva generación" que buscan una amplia liberación comercial de todo el universo arancelario e incluyen temas de sectores no comerciales que complementan y viabilizan los objetivos comerciales.

En poco tiempo más, los tradicionales Acuerdos celebrados al amparo de los mecanismos y con las modalidades reglamentadas por el Tratado de Montevideo del 80, habrán desaparecido al influjo de los referidos Acuerdos de Nueva Generación.

En la región latinoamericana están vigentes 11 acuerdos de éste tipo, que crean verdaderas zonas de libre comercio, los cuales pueden agruparse en las siguiente familias:

- La familia de Acuerdos de MERCOSUR: acuerdo subregional propio (ACE/18) y acuerdos bilaterales con Bolivia (ACE/36) y con Chile (ACE/35).
- La familia de la Comunidad Andina de Naciones: acuerdo subregional propio.

- La familia de Acuerdos de Chile: Acuerdos bilaterales con Colombia (ACE/24), con Bolivia (ACE/22), con Ecuador (ACE/32), con México (ACE/27), con Venezuela (ACE/23), con Perú (ACE/38).
- La familia de acuerdos de México: acuerdo plurilateral con Colombia y Venezuela (ACE/33-Grupo de los Tres) y acuerdos bilaterales con Bolivia (ACE/31) y con Chile (ACE/17).

Si a los referidos Acuerdos, se suman los que resultan de la aplicación del Tratado de Montevideo que vinculan a los países miembros con otros países y áreas de integración económica de América Latina, configurando una familia aún más numerosa que las anteriores, es posible concluir que el conjunto de unos y otros facilitará la consecución del objetivo propuesto en la Declaración y Plan de Acción adoptados por los 34 jefes de Estado y de Gobierno en la Cumbre de Las Américas (Miami, diciembre de 1994), de constituir un Área de Libre Comercio de Las Américas (ALCA), sobre todo si se tiene en cuenta que en dichos instrumentos se reconoce la vigencia de los compromisos subregionales y bilaterales existentes, sobre cuya base se ampliará y profundizará la integración económica hemisférica.

Los progresos alcanzados a través de los acuerdos celebrados por los países miembros, unidos a los avances de las negociaciones llevadas a cabo entre el MERCOSUR con la Comunidad Andina y el Mercado Común Centro Americano (MCCA), donde ya se han suscrito acuerdos marco tendientes a la liberación del comercio, lo que permite vaticinar que en poco tiempo más, se habrá alcanzado un sistema preferencial de libre comercio intraregional.

1.8.1 Mercado Común del Sur (MERCOSUR)

El entendimiento surgido entre los países de Brasil y Argentina y la firma de un Acuerdo de Complementación Económica, para facilitar el establecimiento de un mercado común, promover la industria y la tecnología, en principio acuerdo bilateral, se constituyó en base del MERCOSUR cuando Uruguay y Paraguay se sumaron al esfuerzo integrador.

Al constituir el Mercado Común del Sur se dio un paso histórico de suma importancia en el proceso de integración de América Latina. Fue creado por el Tratado de Asunción firmado por los presidentes de los cuatro países miembros el 26 de marzo de 1991.

En ocasión de la Cumbre de Presidentes de los Estados Partes del MERCOSUR, celebrada en Fortaleza con la participación del presidente de Bolivia, finalizaron las negociaciones del Acuerdo de Complementación Económica entre el MERCOSUR y Bolivia, con vistas a conformar una Zona de Libre Comercio entre las dos partes. El acuerdo fue firmado el 17 de diciembre de 1996.

En virtud de la necesidad de fortalecer el proceso de integración de América Latina, a fin de alcanzar los objetivos previstos en el Tratado de Montevideo de 1980, mediante la concertación de acuerdos abiertos a la participación de los demás países miembros de la ALADI. La conformación de áreas de libre comercio en América Latina constituyen un medio relevante para aproximar los sistemas de integración existentes, además de ser una etapa fundamental para el proceso de integración y el establecimiento de un área de libre comercio hemisférica.

La conveniencia de ofrecer a los agentes económicos reglas claras y previsibles para el desarrollo del comercio y la inversión, para propiciar, de ésta manera una participación más activa de los mismos en las relaciones económicas y comerciales entre los Estados Partes del MERCOSUR y Bolivia.

El Acuerdo tiene como principales objetivos:

- Establecer el marco jurídico e institucional de cooperación e integración económica y física que contribuya a la creación de un espacio económico ampliado que tienda a facilitar la libre circulación de bienes y servicios, y la plena utilización de los factores productivos.
- Formar un área de libre comercio entre las partes contratantes en un plazo máximo de 10 años, mediante la expansión y diversificación del intercambio comercial y la eliminación de las restricciones arancelarias y de las no - arancelarias que afectan el comercio recíproco.
- Promover el desarrollo y la utilización de la infraestructura física con especial énfasis en la progresiva liberación de las comunicaciones y del transporte fluvial y terrestre y en la facilitación de la navegación por la Hidrovía Paraná - Paraguay - Puerto Cáceres - Puerto Nueva Palmira.
- Establecer un marco normativo para la promoción y la protección de las inversiones.
- Promover la complementación y cooperación económica, energética y tecnológica.

Es de gran importancia mencionar que entre las Partes Contratantes del MERCOSUR se establecerá una zona de Libre Comercio, a partir del año 2006, a través de un programa gradual de liberación comercial, que consistirá en desgravaciones progresivas aplicables sobre los gravámenes vigentes en el momento del despacho de las mercaderías. Lo que implica que

Bolivia deberá estar preparada para competir con los mercados componentes del Acuerdo con productos competitivos, explotando y apoyando sus ventajas.

Para la empresa sujeto de estudio, dentro del sector de servicios, la apertura del mercado significará una gran oportunidad de mayor participación, debiendo estar preparada para apoyar al proceso de crecimiento del comercio internacional como actor fundamental en el campo de las importaciones y exportaciones.

1.8.2 Comunidad Andina de Naciones (CAN)

A lo largo del proceso de la integración andina se han utilizado varios nombres, que en algunos casos dan lugar a confusiones. Cuando se suscribió la creación se recibió el nombre de Acuerdo de Integración Subregional, para diferenciar de los acuerdos regionales que abarcan mayor extensión territorial.

Tiempo después, la comisión adoptó el nombre de Acuerdo de Cartagena, en memoria de la ciudad colombiana donde nació la idea. Desde el punto de vista histórico - geográfico, se denomina con los nombres Grupo Andino o Pacto Andino y por último Comunidad Andina de Naciones, porque los países componentes cuentan con una región común andina y la presencia de la gran Cordillera de Los Andes.

En la actualidad forman parte de la CAN Colombia, Ecuador, Bolivia, Perú y Venezuela.

El presente acuerdo persigue los siguientes objetivos:

- Promover el desarrollo equilibrado y armónico de los países miembros en condiciones de equidad, mediante la integración y la cooperación económica y social, acelerar su crecimiento, generación de ocupación y facilitar su participación en el proceso de integración regional con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano.
- Propender a disminuir la vulnerabilidad externa y mejorar la posición de los países miembros en el contexto económico internacional, fortalecer la solidaridad subregional y reducir las diferencias de desarrollo existentes entre los países miembros.
- La armonización gradual de políticas económicas y sociales y la aproximación de las legislaciones nacionales en las materias pertinentes.
- Un programa de liberación del intercambio comercial más avanzado que los compromisos derivados del Tratado de Montevideo de 1980.
- Un arancel externo común y zona de libre comercio en busca de la conformación del Mercado Común Andino.
- La canalización de recursos externos e internos a la subregión para proveer el financiamiento de las inversiones que sean necesarias en el proceso de integración.

1.8.3 Tratado de Libre Comercio Bolivia - México (TLC)

El Tratado de Libre Comercio fue suscrito por el gobierno de Bolivia con los Estados Unidos Mexicanos (TLC Bolivia - México), en la ciudad de Río de Janeiro el 10 de septiembre de 1994, dentro del marco del Tratado de Montevideo de 1980, con carácter de Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica (ACE 31) y de conformidad con las normas del GATT, con el fin de lograr la conformación de una Zona de Libre

Comercio, habiendo sido puesto en vigencia en nuestro país a partir del 1ro. de enero de 1995.

Los objetivos de este acuerdo son:

- Estimular la expansión y la diversificación del comercio.
- Eliminar las barreras al comercio y facilitar la circulación de bienes y servicios.
- Promover condiciones de competencia leal en el comercio.
- Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión
- Establecer lineamientos para la ulterior cooperación, así como en el ámbito regional y multilateral encaminados a ampliar y mejorar los beneficios de este tratado.
- Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de este tratado, para su administración conjunta y para solución de controversias.

En lo que refiere al trato nacional ambos países acordaron otorgar a las mercancías procedentes del otro país el mismo trato que las mercancías nacionales.

Se acordó eliminar gradualmente los aranceles a partir de una tasa base establecida por los dos países, sin que pueda ser incrementada posteriormente a la entrada en vigor del Tratado. Dicha eliminación arancelaria se realiza basándose en diferentes categorías, las mismas que se señalan en la lista de desgravación de cada país.

Con el fin de eliminar obstáculos comerciales entre las dos partes se prohibió el establecimiento de precios mínimos de exportación y de importación salvo lo permitido para la aplicación de sanciones y compromisos en materia de cuotas compensatorias.

1.8.4 Acuerdo de Complementación Económica Chile - Bolivia (Nro.22)

La necesidad de fortalecer el proceso de integración de América Latina a fin de alcanzar los objetivos previstos en el Tratado de Montevideo de 1980, mediante la concertación de acuerdos bilaterales y multilaterales lo más amplios posibles y aprovechando al máximo los mecanismos de negociación se llega a un Acuerdo de Complementación Económica entre Bolivia y Chile.

Las coincidencias de la apertura económica y comercial de ambos países, tanto en materia arancelaria como en la eliminación de restricciones no arancelarias y en las orientaciones básicas de sus políticas económicas.

La conveniencia de lograr una participación más activa de los agentes económicos de los países signatarios, mediante la existencia de reglas claras y predecibles para el desarrollo del comercio y la inversión. Así también, se busca una adecuada cooperación en las áreas productivas de bienes y servicios.

Este Acuerdo fue suscrito el 4 de mayo de 1993.

Los principales objetivos que persigue el Acuerdo son:

- Sentar las bases para una creciente y progresiva integración de las economías de los países signatarios.
- Facilitar, ampliar y diversificar el intercambio comercial de bienes y servicios entre los países miembros, fomentar y estimular actividades

productivas localizadas en sus territorios y facilitar las inversiones de cada país signatario en el territorio del otro.

- Crear condiciones para lograr un avance armónico y equilibrado en el comercio bilateral.
- Servir de marco jurídico e institucional para el desarrollo de una más amplia cooperación económica en aquellas áreas que sean de mutuo interés.
- Establecer mecanismos para promover una activa participación de los agentes económicos privados en los esfuerzos para lograr la ampliación y profundización de las relaciones económicas entre ambos países y conseguir la progresiva integración de sus economías.

1.8.5 Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA)

La constitución de una zona de libre comercio que englobe a todos los países del continente americano no es nueva. La iniciativa para las Américas de Bush, lanzada en 1991 y cuyo objetivo fundamental era darle mayor empuje al comercio y las inversiones dentro del continente, así como solucionar algunas situaciones referidas a la deuda externa de algunos países latinoamericanos. Este esfuerzo era comprensible dado el marco paralelo de negociaciones que entonces se llevaban a cabo para la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC/NAFTA) por parte del mismo gobierno de los Estados Unidos, y también como respuesta a una nueva dinámica continental que por ese entonces llevaba a crear el MERCOSUR y el Grupo de los Tres, así como a redinamizar otros procesos de integración existentes tales como la Comunidad Andina o el MCCA.

En diciembre de 1994 ya había concluido la Ronda Uruguay del GATT, Europa era un mercado único, la Comunidad Andina de Naciones (CAN) se consolidaba, el TLC/NAFTA ya había entrado en vigor y un MERCOSUR

consolidado comercial y jurídicamente se encaminaba hacia una Unión Aduanera. El momento resultaba entonces propicio para retomar el tema con un nuevo impulso y sobre nuevas pautas de relacionamiento.

De esta forma, los jefes de Estado de 34 países del continente se pusieron de acuerdo para reunirse en Miami a efectos de reafirmar su compromiso con los temas fundamentales de un proyecto continental tales como la apertura del mercado, la integración hemisférica y el desarrollo sostenible en un contexto político democrático, y sentar las bases de una negociación futura en procura de una forma de integración hemisférica.

La Declaración de la Cumbre de Miami incluyó un plan de acción en cuatro áreas concretas: 1) la preservación y el fortalecimiento de la comunidad de democracias de la América; 2) la promoción de la prosperidad mediante la integración económica y el libre comercio; 3) la erradicación de la pobreza de la discriminación en nuestro hemisferio; y, 4) la garantía de desarrollo sostenible y la conservación de nuestro medio ambiente para las generaciones futuras.

A tales efectos se creó, en lo comercial el compromiso de negociar un "Área de Libre Comercio de las Américas" para el año 2005, compatible con las normativas del GATT/OMC y en el entendido de que los acuerdos subregionales y bilaterales logrados hasta la fecha entre las naciones del hemisferio son decisivos para fomentar el comercio y la integración de las inversiones en las Américas.

La implementación del plan de acción del ALCA tuvo nuevos impulsos en las posteriores reuniones celebradas en Denver, Cartagena y Bello Horizonte. El compromiso asumido de instrumentar una zona de libre comercio para el 2005 mostró diferentes posicionamientos estratégicos referidos al ritmo y a

la posibilidad con que se iba a instrumentar el proceso, la forma en que este va a ser llevado a cabo, el tratamiento a las economías de los países más pequeños, y otros temas específicos respecto a algún sector en particular.

Es el 19 de marzo 1998, en la Declaración Ministerial de San José, que se concretan finalmente las pautas definitivas sobre las cuales los Estados habrán de iniciar la etapa de las negociaciones para la constitución del ALCA. El inicio efectivo de las negociaciones se marcó formalmente en la Segunda Cumbre de las Américas realizada en Santiago de Chile los días 18 y 19 de abril de 1998.

Los aspectos de fondo guiarán al logro de los siguientes objetivos:

- Promover la prosperidad a través de la creciente integración económica y el libre comercio entre los países del hemisferio, como factores claves para elevar el nivel de vida, mejorar las condiciones de trabajo de los pueblos de las Américas y proteger el medio ambiente.
- Establecer un área de libre comercio en la que serán progresivamente eliminadas las barreras al comercio de bienes y servicios y la inversión, concluyendo las negociaciones a más tardar en el año 2005 y alcanzando avances concretos hacia el logro de ese objetivo.
- Maximizar la apertura de los mercados mediante altos niveles de disciplina a través de un acuerdo balanceado y comprensivo.
- Proporcionar oportunidades para facilitar la integración de las economías más pequeñas en el proceso del ALCA, con el fin de concretar sus oportunidades y aumentar su nivel de desarrollo.
- Procurar que las políticas ambientales y de liberación comercial se apoyen mutuamente, tomando en cuenta los esfuerzos emprendidos por la OMC y otras organizaciones internacionales.

1.8.6 El resurgimiento del comercio regional

La liberación del comercio que se instrumentó en los Acuerdos apoyada en la apertura unilateral que, en general, se operó con anterioridad, pusieron a disposición de los operadores económicos oportunidades inexistentes hasta entonces, las cuales se han venido expresando en una extraordinaria dinamización de todo el comercio de la región. El comercio intraregional se ha expandido de forma mucho más acelerada que el comercio exterior global de los países de la ALADI; y éste último, a su vez, significativamente más que el mercado mundial.

Esta evolución del comercio permite extraer dos conclusiones fundamentales. Por un lado, que el intercambio intraregional representa creación de comercio y no desvío de flujos que anteriormente se realizaban con el resto del mundo; y por el otro, que el extraordinario incremento de los flujos comerciales entre los países miembros lo hace actualmente desempeñar un nuevo papel estratégico en las relaciones económicas internacionales, al haber llegado a tener una importancia semejante a la de América del Norte, Europa y Asia, con la particularidad de que el mercado intraregional adquiere una mayor proporción de manufacturas, sirviendo entonces, como plataforma de esos países al mercado mundial. Al respecto, las exportaciones recíprocas entre los países de la Asociación, en relación a los totales, pasaron del 11,9% al 17,7% entre 1991 y 1997. Considerando tan solo los países sudamericanos miembros de la ALADI, esta proporción alcanzó al 28% en 1997.

Se debe destacar, que a diferencia de los acuerdos celebrados en al década de los ochenta, los Acuerdos de Nueva Generación presentan características de verdaderos acuerdos de libre comercio, basados en los siguientes puntos:

- Amplía cobertura de productos que alcanza el universo arancelario con un programa de desgravación lineal (disminución impositiva porcentual/anual) y automático aplicado de acuerdo con un cronograma preestablecido.
- Listas de productos que cumplen un programa de liberación diferido conforme a la sensibilidad de las economías de sus signatarios. En general contiene reducidas listas de productos que se mantienen al margen del programa de liberación establecido.
- Compromisos de armonización de políticas macroeconómicas, fundamentalmente de aquellas vinculadas a los flujos de comercio.
- Eliminación total de las restricciones no arancelarias que se hubieran declarado a texto expreso (únicas aplicables transitoriamente). En términos generales se establece la eliminación total de restricciones no arancelarias.
- Normas de origen y mecanismos de salvaguardia regulados por una normativa común. Se establecen normas específicas en cada una de dichas materias, que garantizan la transferencia de su aplicación entre las partes, evitando situaciones discriminatorias entre las mismas.
- Normas específicas para la solución de las diferencias que puedan suscitarse en la aplicación de cualquiera de los instrumentos del acuerdo.
- Liberación del comercio de servicios o, en su defecto, disposición expresa de proceder a su liberación mediante negociaciones.
- Normas para promover y proteger las inversiones recíprocas.
- Adopción de compromisos para facilitar la integración física de las partes, sea a través de las vías de comunicación u otros medios de prestación de servicios.
- Disposiciones en materia de intercambio y cooperación en distintas áreas (energética, informática, telecomunicaciones, entre otras).

Los diferentes cronogramas establecidos en cada uno de los Acuerdos de nueva generación para la desgravación arancelaria, permitirán que el comercio entre las partes se vaya liberalizando a distintos ritmos. La fecha de la liberación comercial de cada acuerdo depende del momento de inicio de los cronogramas de liberación y de los plazos que se establecieron para alcanzar el libre comercio.

Aunque la liberación en cada acuerdo se obtiene en fases diferentes, existe un importante acercamiento entre los países de la ALADI, que alcanzará su máxima expresión entre los años 2000 y 2004 cuando se libere plenamente una parte importante del comercio intraregional.

En efecto, la liberación comercial programada en cada acuerdo permitirá que para el año 2004 el 74,5% del total del comercio intraregional estará libre de aranceles, lo cual constituye un elemento, por demás auspicioso para la multilateralización de las preferencias entre los distintos acuerdos.

La estabilidad macroeconómica de la mayoría de los países miembros; los procesos de privatización de empresas estatales; los emprendimientos individuales y conjuntos de infraestructura; y, sobre todo, las perspectivas de crecimiento económico han creado un clima empresarial muy favorable para la inversión extranjera directa, tanto de origen foráneo como para el desarrollo de un fenómeno nuevo de expansión transfronteriza de las empresas nacionales.

Lo anterior indica claramente, que los empresarios nacionales han incorporado una estrategia trasfronteriza para la expansión del comercio y de las inversiones. También las empresas transnacionales instaladas en los países miembros de la ALADI apoyan y encuentran, en esas nuevas

relaciones bilaterales, plurilaterales y subregionales, una racionalidad compatible con los planes de expansión.

El cambio sorprendente que se da en el proceso de integración en los años noventa trasciende a los aspectos y enfoques tradicionales vinculados al comercio de bienes y se proyecta a otras áreas del acontecer económico, comercial, cultural y social de los países de la región. En el marco de los acuerdos de libre comercio o a través de acuerdos específicos se han concertado diversas acciones entre los países miembros en las áreas del transporte, la energía, las comunicaciones, la integración física, la ciencia y tecnología, el turismo, la educación y cultura, entre otras.

La multiplicidad de acuerdos y emprendimientos conjuntos que se están desarrollando, ponen de manifiesto el potencial y las posibilidades de la región para ampliar y profundizar su relacionamiento económico y social. De hecho se está creando un espacio geoeconómico integrado que incidirá positivamente en el desarrollo de todos los países de la región.

La red de acuerdos y de las referidas acciones, están creando las condiciones para el desarrollo económico, social y político de los países de la ALADI, así como proporcionando bases materiales para la consolidación de la democracia y de la gobernabilidad en los mismos. Sin tales acuerdos y acciones, difícilmente esos países encontrarían camino para, aisladamente, establecer dichas condiciones en un mundo que fuerza simultáneamente, la liberación económica multilateral y la configuración de bloques de países.

1.9 La Nueva Ley de Aduanas como instrumento de regulación

1.9.1 Principios y aplicación de la Ley

La Ley General de Aduanas Nro. 1990/99, promulgada en fecha 28 de julio de 1999, regula el ejercicio de la potestad aduanera y las relaciones jurídicas que se establecen entre la aduana nacional y las personas naturales o jurídicas que intervienen en el ingreso y salida de mercancías del territorio aduanero nacional. Asimismo norma los regímenes aduaneros aplicables a las mercancías, las operaciones aduaneras, los delitos y contravenciones aduaneros y tributarios y consecuentemente los procedimientos para su juzgamiento.

Es importante destacar, que todas las actividades vinculadas con el comercio internacional, se rigen bajo los principios de la buena fe y transparencia por lo que la presente Ley, no dificulta o restringe las facilidades de libre tránsito de mercancías concedidas a favor de Bolivia y que se encuentran además apoyadas por los tratados y acuerdos bilaterales o multilaterales.

Dentro de la Ley de Aduanas la agencia despachante de aduanas tiene consecuentemente funciones y atribuciones de gran importancia y responsabilidad como en el rol de operador de comercio exterior, entre las más importantes podemos mencionar: ²

- Observar el cumplimiento de las normas legales, reglamentarias y procedimentales que regulan los regímenes aduaneros en los que intervengan.
- Efectuar despachos aduaneros por cuenta de terceros, bajo su respectiva licencia y matrícula profesional.

- Dar fe ante la administración aduanera por la correcta declaración de mercancías y tributos que son objeto de importación o exportación, amparados en las disposiciones legales correspondientes.
- Liquidar los tributos aduaneros aplicables a las mercancías objeto de importación, exportación y otros regímenes aduaneros.
- Conservar la documentación de los despachos aduaneros por un período de cinco años computables a partir de la fecha de pago de los tributos.
- Prestar asesoramiento en materia aduanera y comercio exterior.
- Sujetarse a las normas de ética profesional del despachante de aduanas.

La Ley de Aduanas confirma a su vez, como factor importante para las empresas del rubro, que los despachos aduaneros de importación que se tramitan ante las administraciones aduaneras, deberán efectuarse únicamente por intermedio de despachantes de aduana con licencia y debidamente afianzados.

Sin embargo, los despachos aduaneros de exportación podrán tramitarse directamente por los exportadores o a través de un despachante de aduana, en las oficinas del Sistema de Ventanilla Única para la Exportación (SIVEX).

El despachante y la agencia despachante de aduana responderán solidariamente con su comitente, consignatario o dueño de las mercancías en las importaciones y con el consignante en las exportaciones, por el pago total de los tributos aduaneros, de las actualizaciones e intereses correspondientes y de las sanciones pecuniarias emergentes del incumplimiento de las normas jurídicas pertinentes.

Las ventajas que ofrece esta nueva Ley de Aduanas a la Agencia, se enmarcan en los factores de competencia relacionados con la ética,

cumplimiento de normas y procedimientos establecidos por ésta, debido a que la política que se ha seguido en la empresa, busca mantener apego y cumplimiento estricto a las disposiciones que rigen al comercio exterior, es así, que se considera un elemento favorable, siempre y cuando los mecanismos de control sean efectivos.

Por otra parte, en la mayor regulación y control del comercio exterior, implicará que los exportadores e importadores legales se incrementen, lo que en el mediano plazo incidirá en la ampliación del mercado potencial y de los ingresos para las Agencias Despachantes como así también para el Estado.

La historia de la Aduana tiene un antes y un después de la ley del sector, aprobada en julio de 1999. Por primera vez en la historia el presidente de esta entidad fue designado por voto de 2/3 del Senado. El cargo es hoy inamovible y dura cinco años, por lo que la actual presidenta estará en funciones durante la mitad del próximo gobierno, aspecto que determina una mejor planificación y desarrollo en la actividad aduanera.

Es de lamentar que a un año de la aplicación de la nueva ley, aún no ha sido aprobada la normativa de la misma, limitando su aplicación. Así también, otra de las falencias importantes, es la cantidad insuficiente de jueces y fiscales para sean agilizados todas las demandas legales.

1.10 Agente de exportación

Es de prever que las próximas décadas serán de explosivo desarrollo del comercio mundial. A ese desarrollo del comercio internacional se acoplará un creciente movimiento de capitales y de recursos financieros en forma de crédito y una intensa transferencia de tecnología, todo lo cual globalmente considerado conformará un enorme mercado pleno de oportunidades comerciales que puede

ser conquistado gradualmente, siempre que se cuente con suficiente idoneidad gerencial, recursos financieros, avance tecnológico, creatividad empresarial y una enorme fuerza de empuje para llevar adelante planes de conquista comercial en un medio tremendamente competitivo.³

Este cuadro de situación representa un desafío para los países en desarrollo, donde la mayoría de las empresas no están preparadas para encarar negocios de exportación como actividad permanente. Tanto es así que en Bolivia solo un reducido número de empresas es responsable del mayor porcentaje de las exportaciones totales. Inclusive, son muchas las empresas que si bien exportan no existen en ellas muy afianzada la voluntad de mantener la actividad exportadora como política comercial irreversible y solo exportan por razones coyunturales y transitorias.

Por otra parte también hay que convenir que al empresario no hay que ponerle trabas y crearle problemas; por el contrario hay que facilitar las operaciones con opciones claras y permanentes reglas de juego y, de ser posible, con estímulos reales y efectivos para que le sea atractivo el embarcarse en una política de exportaciones con cierta continuidad.

En el clima negativo que se le presenta al empresario, nadie puede concientizarse ni puede alimentar vocaciones exportadoras; por el contrario, se infunde desaliento y apatía para sumarse a la corriente exportadora y se crea cierta resistencia a tomar el mercado externo como un campo propicio y permanente para cultivar mayores negocios. Para cambiar las desventajas existentes el gobierno debe instrumentar políticas de fomento que no necesariamente deben traducirse en fuertes ayudas fiscales, sino en:

- Coherencia y persistencia en reglas claras y confiables.

Moreno José María, "Marketing Internacional".

- Simplificación operativa, eliminando todo trámite excesivo e intervención burocrática retardataria.
- Política cambiaria estable no discriminatoria ni retencionista.
- Organización oficial de ventas promocionales en el exterior.
- Mayor dedicación de los consejeros económicos o comerciales en las embajadas al estudio de mercados en los países donde están acreditados.
- Concesión de líneas de créditos para fomentar las operaciones de exportación.
- Reconocimiento del derecho y pronta entrega a los exportadores de los reembolsos en concepto de devolución de gravámenes que correspondan a sus exportaciones.

El comercio exterior, y más precisamente una política sostenida y coherente de promoción de exportaciones, además de tener importancia, asume una real trascendencia y constituye una necesidad vital para el crecimiento de los países y el bienestar de su pueblo.

Bolivia como otros países no es autosuficiente, ya que en mayor o menor grado tiene que completar la satisfacción de sus necesidades accediendo a las fuentes externas. Los consumidores finales dentro del comercio internacional son el blanco y están en la mira de los productores, los mismos que pretenden colocar sus mercancías. Es entre estos dos polos en los que se busca satisfacer necesidades, se mueven e intercalan actividades de diversa naturaleza, como ser: estudios de mercado, transporte, seguros, despachos aduaneros, banca, centros mayoristas y de distribución, etc. El resultado de estas actividades lleva a un flujo de bienes y servicios en un acelerado ritmo a nivel mundial, acentuado por la constante ampliación de los centros de consumo.

El estructurar una política comercial que incluya el acceso o penetración en los mercados externos y el armado de estrategias de comercialización que resulten

exitosas requiere contar con una organización especializada, recursos humanos y financieros, disponer e invertir tiempo, esfuerzos y capital que reditúen beneficios a mediano y largo plazo. En este contexto, en Bolivia, las grandes, medianas y pequeñas empresas individualmente no están en condiciones y en la mayor parte de los casos no disponen de los recursos necesarios para encarar planes de expansión canalizados hacia el exterior. Esta afirmación no descarta la posibilidad de que empresas de esta dimensión puedan concretar negocios o puedan cerrar ventas con compradores del exterior. Pero por distintos factores, no pueden enfrentar por sí solas la complejidad de estudios, la formulación de políticas y la aplicación de estrategias de comercialización que apunten a un expansivo comercio externo, ni afrontar las inversiones de toda índole que requiere la aplicación de políticas exportadoras.

Además no existe una orientación a la exportación, puesto que las empresas carecen individualmente de una economía de escala para aprovechar las oportunidades de los mercados externos.

A partir de las medianas y grandes empresas ya se puede considerar que están en condiciones de encarar y concretar exportaciones, aunque muchas veces por vía indirecta a través de exportadores directos, por no tener registro de exportadores ni antecedentes bancarios en operaciones con el exterior, ni experiencia en la instrumentación de la exportación, lo que les dificulta la operatoria bancaria - aduanera por todos los requisitos trámites y garantías que son inherentes al comercio internacional.

Las razones principales de la imposibilidad de las empresas, para acceder por sí solas a los mercados externos están dadas por sus simples y frágiles estructuras organizativas y comerciales y por los escasos recursos humanos y financieros.

Las medianas y grandes empresas ya están en un nivel superior tanto por su desarrollo técnico, comercial, administrativo y financiero, como por su capacidad gerencial. En muchos casos está dividida en departamentos a cargo de responsables de área que responden al gerente general o directamente al titular de la empresa.

Lo que se pretende al interior de las grandes y medianas empresas es generar un sistema indirecto de comercialización que no le exija montar estructuras que pueden ser inadecuadas y antieconómicas en relación con el tamaño de la misma.

Otra alternativa, es la fórmula de la exportación conjunta, de la asociación empresaria para suplir la falta de preparación técnica para el comercio exterior, para emprender estudios de mercado, trazar estrategias de comercialización, concretar planes de promoción y ventas. Se trata de la asociación para la exportación.

Otra estructura comercial que opera generalmente en el comercio exterior, es la creada, organizada y dirigida por la propia empresa como división autónoma, es decir, como departamento independiente de los demás, formando parte del organigrama empresarial. Puede ser de estructura y organización simple, aprovechando las estructuras comercial y administrativa existentes. En algunos casos, para el manejo y atención de las operaciones con el exterior se vale de especialistas externos contratados, como ser agentes de venta internacionales, para el área comercial y despachante aduanero, embaladores, agentes de carga y transporte, seguros, etc., para el área operativa.

El sector exportador en nuestro país, se encuentra con varias limitaciones además del desafío de ampliar su capacidad productiva para la exportación de sus productos. Entre estas dificultades se pueden citar las siguientes:

- Alto costo del crédito en el mercado interno, la producción para la exportación tiene un costo financiero elevado en el mercado financiero local, donde no existen políticas por parte del Estado para apoyar el desarrollo de la producción en el sector exportador. Además de una excesiva exigencia de garantías para la obtención del crédito.
- Bolivia posee un mercado interno reducido, lo que limita los niveles de producción impidiendo que el productor pueda cimentar sólidamente su actividad dentro de su mercado, permitiéndole de esta manera ser más competitivo en el mercado externo.
- Baja utilización de la capacidad instalada, el menor uso de la capacidad instalada genera márgenes de ineficiencia, incrementando los costos.
- Condiciones de acceso al mercado internacional. Los productos básicos y manufacturados en el mercado internacional presentan como principales obstáculos los relacionados con los aranceles y las barreras no arancelarias que aplican los países en el exterior. Es por eso que los acuerdos de integración dentro del marco de la ALADI sirven como instrumento de negociación para la eliminación de barreras y cuotas, lo que permite mejorar las condiciones de acceso. Asimismo la utilización de los sistemas generalizados de preferencias, y otros mecanismos de tratamientos especiales, tanto en la Comunidad Económica Europea como en los Estados Unidos, tienen impactos altamente positivos puesto que permiten el ingreso de los productos con un tratamiento más favorable que el aplicado a terceros países.
- Las exportaciones requieren una serie de servicios especializados, los que deberían ofertarse a precios competitivos internacionalmente, lamentablemente en Bolivia los servicios ofrecidos por las empresas públicas o privadas generan un alto costo y calidad deficiente en los siguientes rubros: comunicación, fletes, transporte multimodal, puertos de embarque, difícil acceso carretero, etc.

1.10.1 Estructura del Servicio

Como valor agregado al servicio que ofrece la empresa como agencia despachadora de aduanas, está la implementación de la actividad como agente de exportación para lo cual se debe consolidar la siguiente estructura como oferta de servicio:

- Administración organizada y eficiente, con conocimientos claros y concretos acerca de normas, requisitos, trámites y documentación de todo lo relacionado con los aspectos aduaneros, fiscales, bancarios, consulares, seguros, medios de transporte, certificaciones, cargas embalajes, despachos, etc.
- Facilitar al exportador el mejor tramo al menor precio, a través del servicio de transporte multimodal.
- Control y registro de comunicaciones (internet, e-mail, fax, correspondencias, etc.).
- Presupuesto de implementación de funcionamiento de la división exterior.
- Inversiones y previsiones para el desenvolvimiento de la división.
- Evaluación de gestión y rentabilidad de la división.
- Registro de control de ofertas cotizadas y sus respuestas; de operaciones en curso de cumplimiento y de contratos.
- Auditoría operativa de todo el proceso de exportación.
- Operaciones y obligaciones financieras.
- Relación contractual con agentes, representantes, productores, distribuidores, etc.
- Conocimiento de las reglas y usos internacionales para el comercio exterior y los relativos a los créditos documentarios (carta de crédito).

- Conocimiento de los antecedentes, estructuras y objetivos de los principales organismos de cooperación e integración económica internacional.
- Relaciones con terceras empresas del exterior y con organismos públicos y privados relacionados con la promoción de las exportaciones y el comercio internacional.

El agente de exportación, suple las funciones del departamento de exportación de cada empresa, teniendo a cargo y bajo su responsabilidad la organización pro exportación que pone al servicio del cliente; prestando especialización y profesionalización de la operativa dentro del mercado internacional, buscando mercados y promocionando ventas, tomando contactos directos e indirectos. Puede ocuparse, inclusive, de toda la operativa de exportación. En retribución al servicio ofrecido, el agente recibirá como comisión un porcentaje según el producto y el valor del mismo.

Entre las ventajas que fortalecen, está que el empresario exportador en este medio ya no verá necesario incluir dentro de su estructura, la organización del área de exportación, que implica mayor personal, además un costo adicional de funcionamiento. Hoy en día las empresas buscan terciarizar el servicio, de manera que no solamente disminuyan sus costos si no también obtengan a cambio un servicio profesional acorde a sus necesidades.

Para el sector exportador boliviano, que intenta penetrar en los mercados desarrollados y exigentes de los países industrializados, a través de los agentes dentro del sistema de exportación, le representará un beneficio a las exportaciones en la comercialización de sus productos.

Por otra parte, el agente exportador tiene contacto directo con el mercado final, a través de los distribuidores o agentes del exterior, logrando de esa manera que las empresas interesadas en exportar recurran a los servicios que se ofrecerán.

Este servicio será realizado en representación de los exportadores, dentro del proceso de comercialización, formalizando los negocios directamente con los compradores/importadores y por cuenta de las empresas a las que presta sus servicios. No tiene responsabilidad sobre los productos que vende ni asume riesgos de crédito, y en retribución al trabajo realizado recibe una comisión.

Los agentes deben proporcionar una adecuada información al exportador, fundamentalmente en los siguiente puntos:

- Situación y tendencias del mercado.
- Producción nacional, importación y competencia de otros países.
- Sistema arancelario.
- Disposiciones técnico - aduaneras para el despacho a mercado de destino.
- Norma sanitaria.
- Reglamentaciones sobre embalajes, marcas, empaque, envases, etc.
- Exigencias en cuanto a certificados (origen, calidad, sanidad, etc.).

Nuestro comercio exterior, en particular el sector exportador, tiene como un elemento crítico para ser competitivo la deficiencia y /o dificultades de la oferta de transporte de carga en sus diferentes medios, asociada a una inadecuada estructura física de conexión a los mercados externos.

Bolivia al no contar con una infraestructura vial óptima, sino más bien, posee una infraestructura mínima, se debe hacer conciencia de los beneficios del

Transporte Multimodal y generar condiciones normativas para su paulatino desarrollo.

1.10.2 Proceso Operativo

El agente exportador presentará el requerimiento del mercado al exportador, el mismo que deberá poner en conocimiento del agente en detalle las características y cantidades del producto demandado.

El proceso operativo con el cliente, se complementa cuando los agentes cursan al exportador una orden de compra de acuerdo con los datos que inicialmente ya se han preestablecido para el mejor conocimiento y en detalle del pedido (mercadería, condiciones de venta y envío) y garantías e instrumentos de la operación.

Recibida la orden de compra y el acreditativo que se haya convenido, el exportador deberá preparar y despachar el pedido según las indicaciones de su agente, referidas a la mercadería, empaque, embalaje, embarque, certificados, etc. Así también confeccionará y gestionará la documentación comercial, de acuerdo con los términos de la operación y las instrucciones recibidas de parte del agente, el mismo que es establecido en contacto directo con el comprador - importador.

Una vez cumplido el embarque por parte del exportador y finalizado el proceso de comercialización; se efectiviza luego la liquidación permitiendo al agente cobrar la comisión convenida por el servicio prestado.

Dentro la relación comercial entre el empresario - exportador y el agente exportador, para un mejor cumplimiento de la relación contractual se debe establecer un contrato, que señalen las cláusulas que harán referencia a los

derechos y obligaciones de ambas partes, plan mínimo de trabajo, objetivos a lograr, forma y oportunidad de retribuir los servicios del agente, causales de rescisión, etc.

1.11 Nomenclatura Arancelaria

En el comercio exterior por el manejo de variadas nomenclaturas arancelarias que existía en cada país, ocasionaba diferencias en los tratos comerciales, es por ello que se vio por conveniente para solucionar éstas dificultades elaborar una nomenclatura aduanera unificada a nivel internacional, que permitiera:

- Asegurar una clasificación metódica de las mercancías.
- Asignar a cada mercancía el lugar más apropiado e idéntico en todos los aranceles de los países que adopten esta nomenclatura.
- Unificar la tecnología lenguaje aduaneros, con el objeto de simplificar la tarea de los importadores, exportadores, productores y servicios administrativos.
- Facilitar la negociación de tratados y acuerdos comerciales y aduaneros bilaterales o multilaterales, así como su aplicación y correctas interpretaciones
- Facilitar la recogida uniforme de los datos destinados a la elaboración de estadísticas detalladas comparadas.

El progreso del comercio mundial, ha requerido que los países adopten una serie de procedimientos y mecanismos de carácter internacional, que faciliten el comercio internacional. Uno de éstos mecanismos era preparar una nomenclatura común. Esta tarea ha sido una de las más claras y accidentadas, ya que se requirió más de un siglo para recién en 1959 poner en vigencia la Nomenclatura Arancelaria de Bruselas.

1.11.1 La Nomenclatura Arancelaria de Bruselas

En 1959 los diversos esfuerzos para crear una nomenclatura exclusivamente aduanera llegaron a su fin con la presentación de los convenios internacionales, entre ellos el Convenio sobre Nomenclatura para la Clasificación de Mercancías. Por aprobarse en la ciudad de Bruselas se la conoció desde entonces como Nomenclatura Arancelaria de Bruselas.⁴

Los principios básicos tienen las siguientes características: Simple, empleando una terminología con valor internacional de modo que pueda ser interpretada por los diversos elementos que intervienen en el comercio internacional; Precisa, con objeto de que pueda determinarse la partida más apropiada a cada mercancía; y Objetiva en su aplicación, de tal manera que la clasificación de una misma mercancía sea idéntica en todos los aranceles de los países que emplean dicha nomenclatura.

La Nomenclatura de Bruselas comprende: reglas generales para la interpretación de ésta nomenclatura, notas de sección y de capítulos, una lista de partidas clasificadas sistemáticamente y las reglas generales para la interpretación de la nomenclatura.

1.11.2 El Sistema Armonizado

Casi al cabo de dos décadas, el largo esfuerzo iniciado en 1970 concluía con la puesta en vigor en 1988 del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías. El convenio entró en vigencia para las 17 partes contratantes el 1ro de enero de 1988. Es un sistema universalmente aceptado,

⁴ Uculmana Suárez Peter, "Comercio Internacional y Desarrollo"

por ello los diferentes organismos de integración económica: ALADI, CAN, MERCOSUR, TLC, la utilizan como nomenclatura común.⁵

El convenio tiene los siguientes objetivos:

- Facilitar el comercio internacional
- Facilitar la recolección de las estadísticas comerciales
- Facilitar la uniformidad de los documentos comerciales
- La transmisión de datos
- Reducir las distintas clases de gastos.

En los países que adoptan la nomenclatura del sistema armonizado, se comprometen a utilizar este sistema basándose en las reglas generales e interpretativas, notas legales, partidas, subpartidas, códigos numéricos, sin modificación para establecer su arancel aduanero y sus estadísticas.

1.11.3 Nomenclatura de la Comunidad Andina

La NANDINA constituye la nomenclatura arancelaria común para los países miembros del Acuerdo de Cartagena. Esta nomenclatura está basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías. La NANDINA está dividida en secciones, capítulos, partidas y subpartidas.

Las secciones, capítulos y partidas (cuatro primeros dígitos) corresponden exactamente a los del sistema armonizado, así como las reglas generales y las notas de secciones, capítulos y subpartidas de ésta nomenclatura.

⁵ Uculmana Suárez Peter, "Comercio Internacional y Desarrollo".

CAPÍTULO II

SECCIÓN PROPOSITIVA

II. Sección Propositiva

2.1 Selección de los segmentos de mercado y del mercado meta

2.1.1 Selección de competidores a atacar y a seleccionar

La selección para la empresa es clara, la pelea es frontal y dura contra los malos competidores, puesto que son ellos los que destruyen el mercado y ponen en riesgo la imagen de la industria en general, además claro está, que reducen los ingresos de los competidores buenos y del país al final, pues son los que ayudan e incentivan el crecimiento de la informalidad.

- **Población total**

La población total se compone de las principales empresas que realizan actividades de comercio exterior, es decir que importan o exportan. El número aproximado de éstas empresas en la ciudad de La Paz, asciende a 180 empresas y a nivel nacional a 500. Se cita como aproximado porque no existe una cifra definitiva y coincidente entre las diferentes Cámaras, INE y Encuestas y Estudios.

- **Mercado potencial**

El mercado potencial es el límite al que se aproxima la demanda del mercado. El mercado potencial se compone de 400 empresas importadoras y exportadoras, que son las que representan el 80% de las importaciones y exportaciones de Bolivia, la cifra en dólares que alcanza el mercado potencial valor FOB es de \$us.2.131.162.910.-⁶

⁶ Datos proporcionados por la Cámara de Industria y Comercio y Semanario Nueva Economía Nro. 319

- **Mercado disponible**

El mercado disponible en este caso, se puede decir que es coincidente con el mercado potencial, puesto que estas empresas cumplen con los requisitos de interés, ingreso y acceso a la oferta de la empresa.

- **Mercado disponible calificado**

El mercado disponible calificado es algo más reducido, puesto que las empresas a más de cumplir con los requisitos mencionados en el punto anterior, deben estar dispuestas y valorar la oferta de la compañía, la misma que se traduce en el interés de ésta, de servir y atender todas las necesidades relacionadas con sus procesos de comercio exterior, siempre y cuando estén enmarcadas dentro los parámetros de legalidad y cumplimiento de las normas. Hecho que reduce drásticamente el mercado potencial en no más de 220 empresas, que expresado en valores de moneda significa \$us.852.465.164.- en términos de valor FOB.

- **Mercado penetrado**

El mercado penetrado se compone de los clientes actuales de la Agencia, y los que responden al perfil del deseado de cliente ideal, que asciende a 30 empresas.

- **Estimación de la demanda**

Potencial del mercado total en las ciudades de La Paz y Santa Cruz

El potencial del mercado total es la cantidad máxima de ventas (en unidades o en importe) que podría estar disponible para todas las empresas en una industria durante un período determinado y condiciones ambientales específicas.

El potencial para este caso específico se presenta por la cifra total de importaciones que generan las empresas que hacen el 80% sobre el total de importaciones y exportaciones en ambas ciudades.

$$Q = n p q$$

Q = Demanda Potencial del Mercado Total

n = Número de compradores en el mercado / producto específico, bajo determinadas hipótesis = 400 empresas (mercado potencial)

p = Precio de una unidad media = \$us100 precio promedio por despacho

q = Cantidad adquirida por un comprador medio = 106 despachos al año.⁷

Entonces: $Q = (400 \times 100 \times 106) = \$us4.240.000.-$,

⁷ Kotler Phillip, "Gerencia de Marketing".

Estimación de las ventas industriales y de las participaciones en el mercado

En este punto, se analizará las ventas y participación de mercado de los cinco principales competidores, es decir, aquellas Agencias contra las que se compite por la misma categoría de clientes.

| AGENCIAS | VOLUMEN DE VENTAS (\$us) | PARTICIPACIÓN DE MERCADO (%) |
|-----------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| PACENA | 321.901 | 13.80 |
| C1 (D) | 448.895 | 19.25 |
| C2 (P) | 372.541 | 15.97 |
| C3 (S) | 267.454 | 11.47 |
| C4 (C) | 267.444 | 11.46 |
| C5 (F) | 264.114 | 11.32 |
| TOTALES | 1.942.350 | 83.27 |

2.1.2 Planteamientos generales de segmentación

El planteamiento para esta primera categoría sería en base al volumen de importaciones y/o exportaciones de las empresas que componen el mercado potencial, lo cual lleva a determinar que existen cuatro segmentos que son:

1. Las empresas que generan un volumen de importaciones – exportaciones superior a los \$us.10.000.000
2. Las empresas que generan un volumen de importaciones - exportaciones entre los \$us.2.000.000 y los 9.999.999

3. Las empresas que generan un volumen de importaciones – exportaciones entre los \$us.800.000 y 1.999.999.
4. Las empresas que generan un volumen de importaciones – exportaciones entre los \$us.300.000 y 799.999.

2.1.3 Segmentos de mercado y nichos

El criterio utilizado para la segmentación del mercado, se enfoca en las diferentes características, necesidades y nivel de especialidad que plantea la industria a la que pertenecen las empresas. Por tanto, se tiene los siguientes nichos.

- a. Empresas mineras, extractivas e hidrocarburos
- b. Empresas líderes en consumo masivo
- c. Empresas líderes en computación, comunicación y electrónica, lo que comprende a las importadoras de hardware, software y equipos de alta tecnología
- d. Empresas de servicios públicos (energía eléctrica, agua y comunicaciones)
- e. Empresas líderes en la industria manufacturera de alimentos, químicos, papel y textiles

2.1.4 Definición del perfil del segmento del cliente

El perfil del segmento del cliente debe responder primero a los requerimientos de la segmentación eficaz, hecho que se tomó muy en cuenta al momento de elegir los segmentos a servir.

Así también, considerando que la empresa atiende el mercado empresarial, es que se ha decidido segmentar de la siguiente manera:

- Variables demográficas: Las industrias ya se han escogido, así como el tamaño y lugar.
- Variables operativas: Se toma en cuenta la capacidad del cliente, puesto que se busca una alta diferenciación en el mercado, se pretende llegar a clientes que valoren la calidad y nivel de servicio.
- Enfoque de compras: Se orientará a las empresas que tengan como criterio de compra la calidad y el buen servicio
- Características personales: Aquí el enfoque será en las empresas que presenten similitud con los valores y principios, además que sean leales a sus proveedores.

2.1.5 Selección del mercado meta

2.1.5.1 Evaluación de los segmentos del mercado

Los segmentos de mercado escogidos responden positivamente a la variable crecimiento, pues en Bolivia, actualmente las empresas pertenecientes a estas industrias son las que muestran mayores oportunidades y posibilidades de crecimiento.

En cuanto al atractivo estructural de los segmentos, se puede decir que en el momento la rivalidad se da como se mencionó con pocas empresas, pero existe un peligro latente acerca del ingreso de nuevos competidores, pues los segmentos elegidos se encuentran indudablemente entre los más atractivos.

Respecto al poder de negociación de los compradores, esto es una de las características típicas del rubro, puesto que al ser la oferta global de servicios homogénea, el cliente en general no valora el buen

servicio, sino dirige su capacidad negociadora el precio principalmente.

El riesgo de sustitutos va ligado con el poder de negociación de los proveedores, pues si el Estado o cualquiera de las instituciones cambia las reglas, normas y procedimientos, puede afectar y generar condiciones distintas de competencia.

Es considerando los recursos y objetivos de la empresa que los segmentos han sido escogidos, puesto que se cuenta con la capacidad técnica, económica y profesional para dedicar esfuerzos a este grupo de clientes.

2.1.5.2 Selección de los segmentos del mercado

La empresa ha decidido atender a diferentes segmentos, es decir, ha optado por la especialización selectiva. Esto primero, porque los años en el negocio han llevado a adquirir un mayor conocimiento sobre la mayoría de los segmentos seleccionados y luego porque los clientes que cumplen con el perfil deseado son muy pocos, por tanto, sería poco rentable especializarse en un solo segmento, como no lo sería pretender cubrir todos.

2.1.5.3 Otras consideraciones

El tipo de segmentación utilizada, así como busca favorecer y facilitar el planteamiento de la estrategia de la empresa, también pretende beneficiar al cliente, puesto que al estar identificado dentro de un determinado grupo de necesidades, características y deseos,

será susceptible de recibir una atención y servicio más especializado, razón por la que la parte ética de la selección se considera cubierta.

Se podrían definir, de acuerdo a la segmentación en nichos, dos super segmentos. El primero, que estaría definido por los nichos de computación, electrónica y comunicación, más el de energía. Luego se puede generar otro super segmento entre las empresas categorizadas como de consumo masivo y manufactureras, dado que ciertos procesos de compra y/o venta son similares y en consecuencia, se podría dirigir una estrategia única para cada nicho de mercado.

Los planes de invasión de la empresa a largo plazo, se deberían orientar a penetrar los segmentos menos explotados al momento, entre los cuales se encuentra el super segmento compuesto por comunicaciones, computación y energía, debido a que es el de mayor potencial de crecimiento.

2.2 Desarrollo de la estrategia de posicionamiento

2.2.1 Herramientas de diferenciación

2.2.1.1 Diferenciación del servicio

La estrategia de diferenciación del servicio, se basará en tres diferenciadores: La asesoría en comercio exterior, la comercialización, el transporte multimodal, la entrega ágil y los servicios adicionales de acuerdo a los requerimientos específicos de cada cliente; como son: contrato de seguros, transporte, negociación con verificadoras, control de inventarios en aduanas, etc.

La entrega se diferenciará en la agilidad, rapidez, esmero y la atención personalizada. Asimismo, es política e interés de la empresa, brindar al cliente la mejor asesoría en comercio exterior, puesto que además de satisfacer y resolver problemas de los clientes, facilitamos el negocio en sí mismo, puesto que se evitan futuros inconvenientes lo que es igual a tiempo y costos extras.

Los servicios adicionales son otro aspecto que debe ser explotado en el corto plazo por la empresa, dado que a más de mejorar la calidad del servicio, permitirán en el mediano plazo crear una categoría diferente de competencia, donde se espera la Agencia asuma el liderazgo.

2.2.1.2 Diferenciación del personal

Es sobre este aspecto donde se debe lograr una mayor diferencia y es a la vez sobre lo que se trabaja con mayor intensidad, pues se tiene una clara conciencia de que los recursos humanos son el factor determinante de diferenciación de las empresas líderes, debido a que cualquier otro recurso es posible obtener y en consecuencia todas las empresas estarían en posibilidad de ofrecer un servicio similar, a un precio similar y a través de una tecnología similar, pero las personas que forman el equipo de trabajo sí pueden diferenciarse notoriamente por su compromiso, capacidad, confiabilidad, credibilidad, cortesía, capacidad de respuesta y capacidad de comunicación.

2.2.1.3 Diferenciación de la imagen

Si bien la empresa actualmente cuenta con una imagen buena entre sus clientes, se considera importante reforzar la identidad de la empresa, para así apoyar y consolidar la imagen alcanzada hasta el momento.

Es así, que para la siguiente gestión es importante trabajar en la reformulación del logotipo, colores y ambiente de la empresa, con el objetivo de posicionar una imagen entre los clientes actuales y potenciales de una empresa profesional, ágil, responsable e innovadora.

Esta tarea debe apoyarse tanto con el desempeño de las actividades diarias, como con la capacitación del personal y la elaboración de propuestas mejor estructuradas y presentadas. Tales aspectos contribuirán definitivamente al objetivo de diferenciar la agencia respecto a sus competidores más próximos.

2.2.2 Difusión del posicionamiento

En vista que hasta el momento la empresa ni la industria en general ha trabajado en establecer el posicionamiento de cada una de las empresas, es este el momento propicio para definir la posición que la empresa desea lograr en el mercado.

Considerando que los atributos que los clientes valoran más son la agilidad, valor agregado del servicio, capacidad de financiamiento, responsabilidad y el costo del servicio, es que la empresa deberá posicionarse como "La Agencia Despachante de Aduanas más segura y sólida del mercado", esto

porque la unión de las dos palabras envuelve a los demás atributos que generan valor para el cliente.

Se podrá observar que se está recurriendo a un posicionamiento doble, seguridad y solidez, esto porque lo que se pretende es crear y posicionar la imagen bajo el criterio de entregar el mayor valor al cliente.

La estrategia de difusión o comunicación del posicionamiento se deberá realizar a través de todos los medios o puntos de contacto con el cliente, lo que no implica emplear comunicación masiva ni publicidad intensiva, sino más bien enfocarnos más directamente hacia el cliente, lo que implica resaltar:

- La cartera de clientes.
- La formación y experiencia del personal
- El contacto permanente con el cliente, es decir, conocer qué necesita, como, cuándo, dónde, etc.
- Cuidar que desde la forma de contestar el teléfono hasta la forma de entregar las facturas, respondan a esa identidad de empresa sólida y segura.
- Cuidar de que la presentación de los servicios a los clientes objetivos, resalten y muestren los atributos de la empresa.
- Asegurar que todos los clientes estén conformes con el servicio, de manera que se pueda utilizar sus recomendaciones y referencias como promoción de la empresa.
- Desarrollar la imagen corporativa de la empresa, de acuerdo a los parámetros anteriormente fijados.

2.3 Estrategias de mercadotecnia de servicios

2.3.1 Proceso de desarrollo de nuevos productos

Dadas las características de la empresa, del mercado, así como las normas y regulaciones que delimita el comercio internacional, la posibilidad de desarrollar nuevos productos es complicada, puesto que este debe adecuarse a los diferentes procesos y requisitos que rigen este negocio.

Sin embargo, se ha considerado posible generar conceptos que acompañados por un proceso de desarrollo correctamente estructurado permitirá a la empresa generar servicios colaterales al principal, cuyo objetivo es lograr diferencias competitivas importantes.

Con el propósito de optimizar la actividad económica de la empresa, se participa dentro del proceso del comercio exterior como agentes de exportación, y así también, el transporte multimodal.

Es el caso entonces, que el proceso de desarrollo de nuevos conceptos ligados al propósito de satisfacer al cliente, debería seguir los siguientes pasos:

Generación de Ideas

- La alta gerencia debe decidir sobre el campo de acción, es decir, los aspectos del servicio.
- Se debe definir los objetivos del nuevo servicio.
- Se debe especificar la cantidad de esfuerzo a realizar, en cuanto a tiempo y demás recursos.

Fuentes de ideas para nuevos productos

- Principalmente de los clientes, luego de los competidores, del personal de la empresa y de la alta gerencia.
- Es importante desarrollar una cultura organizacional que premie los esfuerzos innovadores.

Técnicas para la generación de ideas

- Identificación de necesidades y problemas, esto a través de preguntar a los clientes sobre que problemas presentan, que ideas pueden aportar para mejorar el servicio, para posteriormente evaluarlas y definir la relación beneficio/costo.
- Se propone también, la técnica de lluvia de ideas con el personal de la empresa.

Filtrado de ideas

- En este punto básicamente, se requiere de la capacidad de la alta gerencia para evaluar las sugerencias; así como de la capacidad de análisis que posibilitará la implementación de aquellas que sean más rentables, innovadoras y que generen mayor valor para el cliente.

Concepto de desarrollo y prueba

- Se deberá trabajar en convertir las ideas en conceptos que identifiquen claramente a quien favorecerá y que beneficio generará en el interior de las empresas de los clientes, es decir, ¿acelerará el servicio, reducirá

costos, incrementará la diferenciación con la competencia, reposicionará a la agencia en el mismo u otro segmento, creará una nueva categoría de servicio?. Una vez resueltos los cuestionamientos, el nuevo concepto de servicio debe ser probado, primero en algunos clientes, que sean previamente informados al respecto, y posteriormente se preguntará a estos clientes, si los resultados del nuevo concepto satisface sus necesidades, resuelve sus problemas y se adecua a sus necesidades.

Desarrollo de la estrategia de mercadotecnia

- En este punto se debería definir el alcance del nuevo concepto, es decir: se aplicará a todos los clientes, cuál es el perfil de empresas donde se obtendrá mejor respuesta, cuál será la posición del nuevo concepto en el mercado y cuáles serán los objetivos a alcanzar.
- El siguiente paso requerirá de establecer el presupuesto que demandará la introducción del nuevo concepto y como afectará este al valor actual del servicio.
- Por último, se deberá evaluar si la implementación del nuevo concepto incrementará la cartera de clientes, en que cantidad; si favorecerá a lograr la exclusividad con los clientes.

Desarrollo, prueba y comercialización del concepto

- Considerando que en este caso, se trata de un concepto que luego se traducirá en un servicio, estas tres etapas son simultáneas, puesto que para probar el servicio, debe estar desarrollado y siendo que un servicio se consume de forma inmediata, su comercialización, se orienta hacia la distribución y comunicación del mismo a los clientes.
- La comercialización debe enfocarse en entrar primero al mercado, con un grupo de clientes selectos, a través de una estrategia de comunicación

directa con dichos clientes, en la que se deberá resaltar los beneficios de la nueva oferta.

- Posteriormente se deberá evaluar el proceso de adopción de los prospectos, para luego decidir la implementación definitiva en toda la cartera de clientes.

2.3.2 Administración del servicio y servicios conexos

La oferta de la empresa, responde a la categoría de servicios en comercio exterior.

El servicio se puede categorizar en los siguientes seis niveles:

- El beneficio básico que genera el servicio en la legalización de las importaciones y/o exportaciones de la empresa.
- El servicio genérico se traduce en el desarrollo de los trámites de nacionalización o de exportación de la mercadería en general, ante las instituciones permanentes, como son: la Aduana Distrital, Zona Franca, Aeropuerto y SIVEX, así como las verificadoras y almacenes de depósito.
- El servicio como agente exportador o comercializador, dirigido a la introducción al mercado de destino como apoyo fundamental al sector exportador boliviano, carente de servicios de ésta naturaleza. Adicionalmente, es fundamental el apoyo que se brindará a través del servicio de transporte multimodal como parte del proceso.
- El servicio esperado por el mercado y los clientes en particular, se orienta a la rapidez y confiabilidad de los procedimientos, de manera que la empresa pueda disponer de su mercadería en el menor plazo posible, y segura de que ha cumplido con las exigencias establecidas, lo que le

permitirá resguardar su inversión y garantizar la comercialización de sus productos en el mercado.

- El servicio aumentado se ha preparado de manera tal, que a más de satisfacer la necesidad de legalizar las importaciones y exportaciones de los clientes y cumplir con los trámites respectivos de forma ágil y eficiente, se busca diferenciar el servicio, a través de brindar un trato profesional y personalizado a cada una de las compañías además de trabajar constantemente en la mejora de los procesos y de la información, pretendiendo así inculcar en el cliente la confianza de que su dinero (productos), está en manos de una empresa responsable, que es consciente de que el tiempo desperdiciado es un costo adicional.
- La tendencia en este tipo de negocio, se orienta hacia un servicio potencial cada vez más profesional y especializado en las diferentes industrias, que abarque además un espectro más amplio, en lo que a servicios de comercio exterior se refiere y por último a terciarizar el proceso completo, es decir transporte, seguros, trámites de nacionalización o exportación de bienes. Lo que implicaría una nueva categoría de negocios, pues las agencias despachantes no se limitarían a realizar simplemente el trámite, sino que ofrecería al cliente un servicio, que en la mayoría de los caso, le significaría una reducción de costos y mayor eficiencia.

La jerarquía del servicio se puede demostrar como sigue:

- La necesidad que atiende el servicio, es parte de la cadena de distribución de las empresas, puesto que a veces estamos considerando la materia prima que se incorpora en el proceso de producción, o productos terminados que luego serán comercializados, así también maquinaria y equipo, a través de los cuales se completa el ciclo de producción. Por tanto, se puede decir que el servicio permite a los importadores y

exportadores satisfacer la necesidad de contar o entregar los bienes que le permitirán desarrollar su proceso comercial.

- La familia dentro la cual se compete, es la de servicios de comercio exterior y se identifica bajo el tipo de Agencias Despachantes de Aduanas.

Considerando las características primero del país y luego del mercado paceño en particular, se concluye que el servicio, se encuentra en una etapa de crecimiento, debido a que las políticas económicas están generando un nivel de inversión mayor en determinados sectores económicos, hecho que contribuye a que la demanda del servicio se incremente. Así también la tendencia mundial a fusionar compañías, genera un efecto positivo en el mercado, puesto que éstas condiciones de competencia obligan lentamente a las empresas a incorporarse al sector formal de la economía. Además de la presión del gobierno y de los acuerdos comerciales internacionales, exigen cada vez más a los importadores y exportadores, legalizar su mercadería.

Bajo éste contexto, la estrategia a seguir es clara y como se mencionó anteriormente, la empresa busca competir en el mercado a través de un servicio diferenciado, lo que implica una mejora continua de al atención al cliente, esto por un precio competitivo comparado con los cinco principales competidores, con el fin de penetrar en las empresas meta de los segmentos seleccionados, para lo cual se debe implementar un plan de promoción de ventas, enfocado a atraer aquellas empresas que respondan al perfil del cliente ideal.

La promoción propiamente dicha y la promoción de ventas, son los pilares fundamentales de la estrategia, dado que es importante desarrollar información respecto al conocimiento del negocio alcanzado en la agencia en estos 12 años de trabajo. Así también se deben desarrollar propuestas hechas

crecimiento económico del departamento y la creciente inversión extranjera hace que esta plaza sea realmente interesante.

Con relación a los departamentos de Oruro y Potosí, se debe indicar que los mismos representan un sector de gran importancia en la economía boliviana, específicamente el sector minero, el mismo que tiene previstas grandes inversiones de empresas transnacionales, generando un gran flujo comercial tanto en las importaciones como en las exportaciones.

Otra alternativa posible de crecimiento es el horizontal, puesto que la relación del negocio de despachos aduaneros, está ligado a otros negocios, como son flete, transporte, seguros y almacenaje, además de los embarcadores en otros países, por tanto es factible participar en el mercado nacional como agentes de exportación, proporcionando un servicio adicional al que actualmente cumple una agencia despachadora de aduanas, con el fin de lograr un sistema completo de comercialización, que beneficie al cliente con un servicio profesional y que a su vez represente un menor costo administrativo.

2.3.4 Organización e instrumentación de programas

La empresa está organizada por funciones, y consta de cuatro niveles jerárquicos que no se pueden considerar departamentos, primero por el tamaño de la compañía y segundo porque existe una sola línea de mando que nace en la gerencia general (ver gráfico Nro.4).

Básicamente todo el trabajo es operativo y técnico, pues todo el personal participa en el mismo proceso. Las funciones de contabilidad y administración de sistemas son contratadas externamente. A diferencia de otras organizaciones, el trato con el cliente se da a través de la gerencia

general y la gerencia comercial, lo cual es una ventaja porque se conoce directamente lo que el cliente necesita, sus problemas y se puede además lograr una relación comercial muy estrecha, en la que participan algunos otros elementos, como son la confianza, el respeto y la simpatía mutua, factores que indudablemente favorecen el desempeño de la empresa.

La orientación al mercado existe, pero no de una manera formal, estructurada y planificada, pues existe en la empresa la consciencia de que el cliente es lo primero y que el atenderlo eficientemente es la mayor ventaja competitiva que se puede alcanzar. Sin embargo, se requiere mejorar en diferentes aspectos como son la capacitación del personal en servicio al cliente y en habilidades técnicas; la organización y administración del negocio y los recursos en general.

Se prevé que en el mediano plazo la organización tendrá que estructurarse por cartera de clientes, es decir, existen determinados segmentos de mercado que se atienden, que tienen sus propias características y procesos, tanto en el interior de las propias empresas como en las diferentes instituciones que se encargan del comercio exterior, como son la Aduana, Zona Franca, SIVEX, etc.

Esta organización, permitirá atender con mayor especialización y atención a cada cliente, aunque requerirá de mayor personal, equipos y capacitación, pero se espera que con este cambio los procesos se aceleren y puesto que así no se centrarán todas las decisiones en una sola persona y el trato con el cliente será aún más personalizado.

Se considera que el primer paso para generar una organización orientada al mercado, planificada y con un alto grado de especialización, deberá significar, que la misión de la compañía es el servicio al cliente, los pasos

siguientes deben dirigirse hacia implementar la profesionalización del servicio, crear una política de incentivos por cumplimiento de metas y fomentar la cultura de la mejora continua.

2.4 Estrategias y programas financieros

2.4.1 Fijación de precios

La fijación de precios por parte de la empresa estará basada en una comisión por el servicio prestado que estará calculada porcentualmente con relación al valor CIF en el caso de las importaciones y al valor FOB en el caso de las exportaciones.

2.4.1.1 Importaciones

La escala de comisiones sobre valor CIF que se detallará, se encuentra aprobada por la Cámara Nacional de Despachantes de Aduana y por el Servicio Nacional de Impuesto Internos.

| Rangos (en dólares americanos) | Comisión |
|---------------------------------------|-----------------|
| De 1 a 1.000 | \$us20 |
| De 1.001 a 10.000 | 2.00% |
| De 10.001 a 20.000 | 1.50% |
| De 20.001 a 30.000 | 1.25% |
| De 30.001 a 50.000 | 1.00% |
| De 50.001 a 100.000 | 0.75% |
| De 100.000 adelante | 0.50% |

La escala de comisiones detallada, por la libre competencia del mercado no es respetada en el medio, razón por la cual se debe plantear una adecuada estrategia de precios.

La estrategia de precios, se basa en los objetivos de mercado fijados, es decir, la agencia persigue un posicionamiento de alto nivel de servicio, por tanto, el precio (comisión), responde a éste, bajo el concepto de precio justo.

Las comisiones se adecuan también a factores como son el volumen anual y el plazo de financiamiento, puesto que ambos repercuten definitivamente en la rentabilidad del cliente, dado que si el volumen de importaciones/exportaciones es alto, se justifica un precio altamente competitivo, pero se debe tomar en cuenta también, el plazo de financiamiento y la morosidad esperada, esto por el costo financiero y de oportunidad.

Asimismo, otro punto que no se debe descuidar en la definición de precio, es la competencia, puesto que el mercado es susceptible al costo y es el mercado el que fija el precio en última instancia, esto principalmente porque la única arma de muchas agencias es trabajar con comisiones que escasamente les permiten sobrevivir.

Los costos tanto fijos como variables, que hasta el momento han sido el límite inferior sobre el cual se fija la comisión, esto a través del análisis del punto de equilibrio, que es el que básicamente permite conocer y decidir que relación comercial es interesante para el negocio.

Por tanto, la fijación de precios es una política que persigue un precio justo para el cliente y una rentabilidad interesante para la empresa.

2.4.1.2 Exportaciones

Para el caso de las exportaciones, no existe ninguna escala oficial aprobada, por lo que el costo del servicio será fijado en función a la categoría de las empresas exportadoras, el mismo que se basa en el flujo y movimiento que tenga cada cliente en directa relación al valor FOB de sus exportaciones.

Además como política de la empresa se busca apoyar y promover las exportaciones por lo que las comisiones a cobrar serán inferiores a la de las importaciones.

2.4.2 Políticas crediticias

Las políticas crediticias que seguirá la empresa están orientadas a la obtención de líneas de crédito con el objeto de contar con un mayor capital de trabajo para mantener el servicio de financiamiento a los clientes de la agencia; y por otro lado a delimitar y clasificar los tiempos de financiamiento según la categorización de los clientes.

2.4.2.1 Financiamiento

La empresa por la característica del servicio dentro del mercado, tiene como parte de la oferta de servicio el proporcionar financiamiento a las empresas importadoras y/o exportadoras.

Es importante señalar dentro de este punto, que como política de la empresa se brindará financiamiento a las empresas sólidas, confiables y con capacidad de pago; este aspecto es controlado a través de instrumentos de información proporcionado por las entidades

financieras de nuestro país (Central de Riesgos de la Superintendencia de Bancos), además de operar con cada uno de estos clientes bajo contrato de trabajo. Con los clientes que nos ofrecen las características mencionadas, se fijarán garantías bancarias, como ser Letras de Cambio o Boletas de Garantía, además del respectivo documento legal.

Para ampliar nuestra capacidad de financiamiento se recurrirá a la obtención de nuevas líneas de crédito con la mejor tasa de interés del mercado a fin de no incrementar el costo financiero, aprovechando la solvencia y la tasa de rentabilidad que posee la empresa. Se negociará con los Bancos que ofrezcan mejores ventajas y servicios adicionales relacionados con el comercio exterior.

2.4.2.2 Plazo de financiamiento

El plazo de financiamiento que la empresa dará a sus clientes, estará en directa relación a la categorización de los mismos. La empresa diferenciará en tres niveles a las empresas importadoras y/o exportadoras:

Categoría 1: Donde se encuentran los principales clientes que tienen un elevado flujo de transacciones de comercio exterior, a los que se les proporcionará un financiamiento máximo de 30 días.

Categoría 2: En la que se encuentran las empresas con un menor movimiento de importaciones y/o exportaciones, que las de la categoría 1, a las que se les ofrecerá un financiamiento máximo de 15 días.

Categoría 3: Donde se encuentran los clientes eventuales u ocasionales, en este rango no se otorgará financiamiento.

2.4.3 Transferencia de cobranzas

Las cobranzas representan para la empresa uno de los principales problemas en cuanto a la recuperación de capital, pese a que se ha delegado a personal con la específica función de encargarse de cobrar las facturas y planillas de la agencia por los servicios que presta a los clientes.

Es en ese sentido, que se ve por conveniente la utilización de entidades financieras o empresas privadas que se ocupen de las cobranzas, esto significa pagar una cierta comisión a la empresa escogida a cambio del beneficio de contar con capital de trabajo de manera inmediata.

CAPÍTULO 3

SECCIÓN CONCLUSIVA

III. Sección Conclusiva

El presente trabajo busca optimizar la actividad económica de la agencia despachante de aduanas, orientada a la comercialización de productos de exportación como agentes o representantes a nivel nacional, incrementando su campo de acción.

De esta manera es que se busca lograr diferencias competitivas, a través de servicios colaterales que incrementen el valor agregado mediante estrategias orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes. Se debe aprovechar la vulnerabilidad que se presenta hoy en día en la competencia, puesto que tienen muchas limitaciones en la profesionalización del servicio abocándose generalmente a la tramitación del despacho aduanero.

Con la mejora del desempeño organizacional de la empresa será uno de los principales instrumentos de apoyo para lograr una mayor participación dentro del mercado nacional en la atención de importaciones y como agentes de exportación, en el segmento que circunscribe a las principales empresas importadoras y/o exportadoras. A través del estudio realizado, se prevé que la organización tendrá que estructurarse por cartera de clientes, es decir, existen determinados segmentos de mercado que se atienden, que tienen sus propias características y procesos, tanto en el interior de las propias empresas como en las diferentes instituciones que se encargan de las actividades de comercio exterior.

Esta organización, permitirá atender con mayor especialización y atención a cada cliente, aunque requerirá de mayor personal, tecnología y capacitación, pero se espera que con este cambio, los procesos se aceleren, permitiendo además la descentralización de las decisiones y generando con el cliente un trato más personalizado.

Al ser una empresa de servicios, se debe asignar mayor importancia en los sistemas de control si se pretende desarrollar un crecimiento del 20% y además se busca mayor participación en el mercado nacional.

La implementación de nuevas políticas crediticias, como son la obtención de una nueva línea de crédito que incremente el capital de operación, los plazos de financiamiento según la categorización de los clientes y la transferencia de las cobranzas; permitirán mejorar la capacidad financiera de la empresa, aprovechando las ventajas y oportunidades que existen en el mercado financiero en este país.

Adecuar el sistema de información, de manera que esté orientado a difundir las ventajas que ofrecen los diferentes procesos de integración y las normas arancelarias de cada país, como base fundamental dentro de los negocios de comercio exterior, puesto que para los clientes (importadores y/o exportadores) el que cuenten con una empresa que les facilite sus operaciones dentro del comercio internacional a través de una correcta y actualizada información fundamentalmente relacionada con los acuerdos de integración y económicos en los cuales participa Bolivia. Es decir conocer las ventajas que generan los acuerdos del Mercado Común del Sur (MERCOSUR), Comunidad Andina de Naciones (CAN), Tratado de Libre Comercio Bolivia - México (TLC), Acuerdo de Complementación Económica Chile - Bolivia (Nro.22), Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA).

La empresa como principio fundamental de su organización, tiene el deber de regirse a todas las disposiciones legales y éticas para este tipo de servicio, por lo tanto el análisis efectuado sobre la Nueva Ley de Aduanas como instrumento de regulación, es de gran importancia para el mejor desenvolvimiento y la puesta en práctica de todos los procedimientos a fin de facilitar y llevar delante de manera correcta todas las operaciones de exportación e importación, generando consecuentemente la confianza respectiva de los clientes que formarán parte de la cartera de la empresa.

El nuevo concepto del comercio y el transporte, se traduce en los términos "justo a tiempo", que ha revolucionado los sistemas estructurales del servicio y la logística del transporte, incorporando procesos de facilitación para satisfacer la dinámica de las relaciones entre exportadores e importadores que, en definitiva, son los sujetos determinantes en la cadena del comercio y transporte internacional.

En Bolivia se están realizando variados esfuerzos para elevar los niveles de competitividad de los productos nacionales en el mercado internacional, entre ellos se encuentran los referidos a las mejoras en la productividad y la calidad del producto. Sin embargo, en los costos y optimización de la entrega de las mercancías el país está afectado por la alta incidencia de los costos de operación de la logística del transporte, pues estos representan, el 40% del precio CIF de los productos de exportación, mientras que para los países desarrollados representa el 10% en promedio.

Como sistema de facilitación del comercio, el desarrollo de los servicios de agente de exportación y transporte multimodal de la empresa, brindará condiciones propicias para mejorar los índices de competitividad, garantizar la integridad física de las mercancías, reducir los tiempos de entrega, disminuir las pólizas de los seguros, simplificación de la documentación para toda la operación origen / destino y, principalmente ofrecer la cobertura de responsabilidad total del tránsito del comercio.

El trabajo realizado, permitirá a la empresa analizar su participación en el mercado, viendo el comportamiento real de la empresa, debiendo realizar un planteamiento estratégico que pueda servir de referencia para la identificación de las empresas que se encuentran en el segmento escogido, cuales son considerados clientes leales,

cuales son selectivos e inclusive se conocerá la selectividad de precios, para de ésta manera, completar todos los valores que conforman la participación en el mercado general.

Para el seguimiento de la satisfacción del cliente, por lo analizado, la empresa encara este proceso en el día a día, pues el trato personalizado por parte de los ejecutivos con sus similares, permite conocer fácilmente, qué piensa y qué siente el cliente, y las exigencias que éstos tienen, que sirven como control de calidad del servicio, gracias a la comunicación frecuente, directa y sincera con los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA

KRUGMAN, Paul R., OBSTFELD, Maurice, "Economía Internacional", McGraw – Hill, 3ra. Edición, España, 1998.

MORENO, José María, "Marketing Internacional", Ediciones Macchi, Argentina, 1991.

KOTLER, Phillip, "Gerencia de Marketing", Prentice - Hall Hispanoamericana S.A. 8va. Edición, México, 1994.

PORTER, Michael E., "Ventaja Competitiva", Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1ra. Edición. México, 1996.

SAMUELSON, Paul, NORDHAUS, William, "Economía", Mc Graw - Hill, 16ava Edición, España, 1998.

KOONTZ, Harold, WEILHRICH, Heinz, " Administración una Perspectiva Global", McGraw – Hill, 11ava. Edición, México, 1998.

HERNANDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos, BAPTISTA, Pilar, "Metodología de la Investigación", McGraw - Hill, México, 1987.

UCULMANA SUAREZ, Peter, "Comercio Internacional y Desarrollo", Stampa, 1ra. Edición, Bolivia, 1997.

“Ley de Aduanas Nro. 1990”, Gaceta Oficial, Bolivia, 1999.

Cámara Industria y Comercio, “Boletines Estadísticos de Importaciones”, Bolivia, 1999.

Cámara de Exportadores

ANEXOS

ANEXO No.1

LAS EXPORTADORAS MAS IMPORTANTES DE 1999

(Fuente: Nueva Economía Nro. 319)

| POSICION | EMPRESA | PRODUCTO | VALOR EN \$US |
|----------|--|--|----------------|
| 1 | Compañía Minera del Sur | Mineral de zinc, plata, oro y plomo | 116,057,554.00 |
| 2 | Sociedad Aceitera del Oriente S.A. | Tortas y harina de soya y derivados | 90,529,590.00 |
| 3 | Empresa Minera Inti Raymi S.A. | Oro y plata metálica | 85,072,073.00 |
| 4 | Empresa Metalúrgica Vinto | Estaño metálico y otros minerales | 64,394,243.00 |
| 5 | Y.P.F.B. | Gas Natural y otros combustibles | 56,010,013.00 |
| 6 | Gravetal Bolivia S.A. | Derivados de soya y otros | 55,015,334.00 |
| 7 | Industrias de Aceite S.A. Fino | Derivado de soya y girasol y otros | 44,855,413.00 |
| 8 | Industrias Oleaginosas Ltda. | Derivados de soya y otros | 37,372,486.00 |
| 9 | Orbol S.A. | Joyería de oro y otros | 20,254,100.00 |
| 10 | Exportadores Bolivianos S.R.L. | Joyería de oro y otros | 16,130,947.00 |
| 11 | Emp. Latinoamericana de Inv. S.A. | Muebles de madera y otros | 14,941,879.00 |
| 12 | Corporación Minera de Bolivia | Mineral de zinc | 11,638,753.00 |
| 13 | Sociedad Minera Ilimani | Mineral de zinc, plata y otros | 10,681,108.00 |
| 14 | Cargill Bolivia S.A. | Soya en grano | 9,880,545.00 |
| 15 | Arisur Inc. | Minerales de zinc, plata y plomo | 9,517,440.00 |
| 16 | Lambol S.A. | Minerales de zinc y plata | 9,239,014.00 |
| 17 | Chritie's Jewelers S.R.L. | Joyería de oro y otros bienes de consumo | 9,220,933.00 |
| 18 | Santa Mónica Cotton Trading Company S.A. | Textiles y otras materias primas | 8,990,763.00 |
| 19 | Exportaciones de Jet Fuel en Aeropuertos | Otros combustibles | 8,933,705.00 |
| 20 | Comercializadora Paraíso | Algodón | 8,185,906.00 |
| 21 | Empresa Minera "El Molino" Ltda. | Mineral de plata, zinc y otros | 7,283,806.00 |
| 22 | Mex Ltda. | Prendas de vestir | 6,757,730.00 |
| 23 | Baminex S.R.L. | Minerales plata, zinc y otros | 5,973,747.00 |
| 24 | Tahuamanu S.A. | Castaña | 5,946,855.00 |
| 25 | Ingenio Azucarero Guabirá S.A. | Azúcar, alcohol etílico | 5,633,372.00 |
| 26 | Compañía Minera Celeste Ltda. | Minerales de zinc, plata y plomo | 5,581,888.00 |
| 27 | Empresa Minera Careaga Alurraide Ltda. | Minerales de zinc, plata y plomo | 5,498,255.00 |
| 28 | Intergrain Ltda. | Soya en grano, algodón | 5,287,152.00 |
| 29 | Empresa Petrolera Chaco S.A. | Otros combustibles, gas natural | 5,255,242.00 |
| 30 | Beneficiadora de Almendras "Urkupiña" | Castaña | 5,192,353.00 |
| 31 | Coop. Agrop. Integral Colonias Okinawa | Tortas y harina de soya y derivados | 4,987,407.00 |
| 32 | Curtiembre Vis Kuljis S.A. | Cueros semimanufacturados y otros | 4,826,962.00 |
| 33 | América Textil S.A. | Prendas de vestir | 4,779,860.00 |
| 34 | Alfa Furniture Industries S.R.L. | Muebles de madera y otros | 4,731,606.00 |
| 35 | Ingenio Minero Del Sur | Minerales de zinc y plata | 4,535,785.00 |
| 36 | Industrias del Mueble Roda S.R.L. | Muebles de madera y otros | 4,292,695.00 |
| 37 | Darwil Bolivia S.R.L. | Otros bienes de consumo | 4,239,031.00 |
| 38 | Ingenio San Silvestre | Minerales de zinc, plata y plomo | 4,214,084.00 |
| 39 | Cervecería Boliviana Nacional S.A. | Bebidas y Otros | 4,092,925.00 |
| 40 | Mabet Ltda. | Puertas y ventanas de madera y otros | 3,989,302.00 |
| 41 | Compañía Minera Concepción S.A. | Plata metálica | 3,984,595.00 |
| 42 | Barex Empresa Minera S.A. | Plata metálica | 3,980,073.00 |
| 43 | Sociedad Industrial Tierra S.A. | Ácido Bórico | 3,953,008.00 |
| 44 | Axept de Jaime Bruno | Aceites Comestibles de soya | 3,373,042.00 |
| 45 | Com. Inter. De Prod. S.A. | Textiles, otros alimentos, bebidas | 3,331,388.00 |
| 46 | Compañía Metalúrgica Vera Cruz Ltda. | Minerales de zinc, plata y plomo | 3,310,129.00 |
| 47 | Almendras Bolital S.R.L. | Castaña | 3,293,902.00 |
| 48 | Industria Copacabana | Café | 3,289,463.00 |
| 49 | Empresa Minera Santa Lucía Ltda. | Minerales de zinc y plata | 3,278,582.00 |
| 50 | Desarrollos Agrícolas S.A. | Soya en grano, algodón y otros | 3,101,067.00 |
| 51 | Empresa Minera Bolívar Ltda. | Minerales de zinc, plata y plomo | 3,071,707.00 |

ANEXO No.1

LAS EXPORTADORAS MAS IMPORTANTES DE 1999

(Fuente: Nueva Economía Nro. 319)

| POSICION | EMPRESA | PRODUCTO | VALOR EN \$US |
|--------------|--|--------------------------------------|-----------------------|
| 52 | Intermat Ltda. | Puertas y ventanas de madera y otros | 3,035,001.00 |
| 53 | Unión Agroind. de Cañeros S.A. | Azúcar, alcohol etílico | 3,030,300.00 |
| 54 | Empresa Minera Cármen S.R.L. | Minerales de zinc, plata y otros | 2,962,749.00 |
| 55 | Import - Export Cachito | Castaña | 2,723,703.00 |
| 56 | Granos | Tortas y harina de soya y derivados | 2,564,721.00 |
| 57 | Comp. Industrial de Tabacos S.A. | Otros alímetos | 2,549,273.00 |
| 58 | Metals Eximport (Bolivia) Ltda. | Minerales de estaño, plata y otros | 2,541,781.00 |
| 59 | Desmotadora Cañada Larga S.A. | Algodón, otros minerales | 2,427,455.00 |
| 60 | Empresa Minera Unificada S.A. | Óxido de Antimonio | 2,397,362.00 |
| 61 | Empresa Mineral La Solución Ltda. | Minerales de zinc, plata y plomo | 2,377,438.00 |
| 62 | Empresa Minera Copagira Compas | Minerales de zinc, plata y plomo | 2,370,897.00 |
| 63 | Ever Green Bolivia S.R.L. | Puertas y ventanas de madera y otros | 2,363,519.00 |
| 64 | Plus Petrol Bolivia Corporation | Otros combustibles | 2,178,696.00 |
| 65 | Proexbol Ltda. | Joyería de oro y otros | 2,146,070.00 |
| 66 | Bonanza Natural Fibers S.R.L. | Otras materias primas | 2,082,204.00 |
| 67 | Corporación Industrial Amazonas S.R.L. | Castaña | 2,042,801.00 |
| 68 | Empresa Maderera Berna Ltda. | Madera | 2,001,960.00 |
| 69 | Aserradero San Martín S.R.L. | Madera y otros derivados de madera | 1,861,047.00 |
| 70 | Ultra Tech Doors Ltda. | Puertas y ventanas de madera y otros | 1,809,076.00 |
| 71 | Industria Textil Grigotá S.A. | Textiles | 1,797,314.00 |
| 72 | ACM Minera y Metalúrgica Ltda. | Mineral de Estaño, estaño metálico | 1,790,744.00 |
| 73 | DML Resources S.R.L. | Oro | 1,751,609.00 |
| 74 | Curtiembre Santa Cruz Ltda. | Cueros semimanufacturados y otros | 1,739,643.00 |
| 75 | Aserradero Fátima Ltda. | Madera | 1,727,289.00 |
| 76 | Empresa Minera Chachacomiri Ltda. | Minerales de plata, estaño y zinc | 1,650,868.00 |
| 77 | RA "MG LUMBER" S.R.L. | Madera y otros derivados de madera | 1,589,684.00 |
| 78 | Vidrio Lux S.A. | Botellas de vidrio | 1,589,010.00 |
| 79 | Empresa Minera Canaviri | Minerales de zinc, plata y plomo | 1,541,993.00 |
| 80 | Manhattan Shirt Bolivia S.A. | Prendas de vestir | 1,473,492.00 |
| 81 | Empresa Minera Mediana San Juan Ltda. | Algodón | 1,434,372.00 |
| 82 | Tecno Química Ind. Y Com S.R.L. | Otros minerales | 1,411,987.00 |
| 83 | Inbolcex | Prendas de vestir | 1,344,149.00 |
| 84 | Milima S.A. | Prendas de vestir | 1,334,757.00 |
| 85 | X-Port Ltda. | Muebles de madera y otros | 1,297,437.00 |
| 86 | Cobeplan S.R.L. | Castaña | 1,288,157.00 |
| 87 | Export. e Imp. Bol. Ltda | Café | 1,267,693.00 |
| 88 | Artesanías Toshly S.R.L. | Prendas de vestir | 1,243,077.00 |
| 89 | Fábrica de Palmitos Iténez | Palmitos en conserva | 1,227,518.00 |
| 90 | Empresa Minera Santa Catalina Ltda. | Minerales de zinc, plata y plomo | 1,222,895.00 |
| 91 | Soc. Agro ind. Blacuti y Hnos. | Castaña | 1,217,512.00 |
| 92 | Empresa de Export. Ltda. | Café | 1,209,200.00 |
| 93 | Fabopal S.R.L. | Palmitos en conserva | 1,196,946.00 |
| 94 | Maxus Bolivia Inc. | Otros combustibles | 1,195,362.00 |
| 95 | Angola Import Export | Otros alimentos, azúcar y otros | 1,149,504.00 |
| 96 | Emp. Imp. y Exp. Aguilar S.R.L. | Madera | 1,147,431.00 |
| 97 | Fábrica Boliviana de Vidrios S.A. | Botellas de vidrio | 1,132,678.00 |
| 98 | Ind. Maderera Suto Ltda. | Madera y otros derivados de madera | 1,129,021.00 |
| 99 | Cismex S.A. | Madera | 1,101,135.00 |
| 100 | Asoc. Nat. De Prod. De Quinoa Anarqui | Quinua y otros alimentos | 1,091,659.00 |
| TOTAL | | | 914,749,001.00 |

100 PRINCIPALES IMPORTADORES DE LA PAZ

Periodo: 01-01-1999 al 30-11-1999

| U.C. | IMPORTADOR | F.O.B. \$US | C.I.F. \$US | G.A.C. \$US |
|---------|--|---------------|---------------|--------------|
| 778719 | E.N.T.E.L. EMP. NAL. DE TELECOMUNICACIONES (ENTEL) | 23.990.228,91 | 24.851.414,89 | 2.239.873,63 |
| 90005 | COMANDO GRAL. DE LA FUERZA AEREA BOLIVIANA - FAB | 16.757.871,57 | 17.619.089,01 | 357,36 |
| 057316 | ORBOL S.A. | 11.512.372,56 | 13.326.385,32 | 1.332.459,05 |
| 76334 | COMPANEX LTDA. | 12.054.005,52 | 12.601.971,82 | 213.473,77 |
| 862133 | NESTLE BOLIVIA S.R.L. | 11.108.055,08 | 11.957.615,40 | 777.420,01 |
| 052761 | EMBOTELLADORAS BOLIVIANAS UNIDAS SA.(EMBOL) | 10.094.241,09 | 10.856.965,67 | 446.892,67 |
| 020461 | TELECEL S.A. TELEFONICA CELULAR DE BOLIVIA | 10.096.772,18 | 10.521.599,86 | 1.049.636,12 |
| 030753 | LA PAPELERA S.A. | 8.486.754,03 | 9.489.786,33 | 694.771,95 |
| 095917 | EMP. MIN. INTI RAYMI S.A. | 8.942.679,84 | 9.389.064,36 | 499.826,00 |
| 090980 | COTEL LA PAZ LTDA. COOP. DE TELEFONOS LA PAZ | 9.152.308,86 | 9.269.721,03 | 648.424,01 |
| 851136 | MOLINO ANDINO S.R.L. | 6.821.819,47 | 8.988.925,71 | 897.917,99 |
| 899934 | COMUNICACIONES EL PAIS S.A. / LA RAZON | 7.688.867,71 | 8.069.652,13 | 313.822,79 |
| 058203 | CERVECERIA BOLIVIANA NACIONAL S.A. / C.B.N. | 6.764.506,01 | 7.599.662,25 | 280.090,25 |
| 054029 | COMIBOL / CORPORACION MINERA DE BOLIVIA | 6.543.517,91 | 6.978.941,70 | 697.879,73 |
| 040881 | EXPORTADORES BOLIVIANOS S.R.L. | 5.408.488,88 | 5.621.413,15 | 554.173,88 |
| 044017 | PLASMAR S.A. | 4.686.387,08 | 5.452.624,14 | 260.124,19 |
| 022649 | ELECTRICIDAD DE LA PAZ S.A. ELECTROPAZ | 5.061.096,86 | 5.375.430,69 | 421.423,04 |
| 059552 | CIA. IND. DE TABACOS S.A. | 4.758.262,51 | 5.089.076,25 | 224.733,67 |
| 115428 | FCA. DE DULCES LA ESTRELLA S.R.L. | 4.385.218,62 | 5.087.307,56 | 394.493,72 |
| 030708 | MONOPOL LTOA. | 3.979.958,60 | 4.443.914,65 | 266.856,10 |
| 037720 | I.B.M. DE BOLIVIA S.A. | 4.305.827,90 | 4.432.392,34 | 266.303,00 |
| 026758 | CORPORACION BOLIVIANA DE BEBIDAS S.A. | 4.128.584,92 | 4.414.235,30 | 221.419,56 |
| 000678 | AORA OFASA - BOLIVIA / A.O.R.A. | 2.776.774,74 | 4.407.415,60 | - |
| 033116 | HANSA LTDA. | 4.193.548,27 | 4.377.212,61 | 262.814,12 |
| 090487 | CHRISTIE'S JEWELLERS S.R.L. | 4.017.549,80 | 4.141.220,05 | 411.608,85 |
| 788180 | MODA EXPRESS LTDA. / MEX | 3.602.638,90 | 3.698.822,11 | 37.121,16 |
| 041041 | OROQUERIA INTI S.A. | 3.395.249,80 | 3.644.390,47 | 293.936,24 |
| 049477 | UNIVERSALTEX LTDA. | 3.304.757,83 | 3.474.164,17 | 209.488,49 |
| 009598 | COOP. DE TELEFONOS SUCRE "COTES LTDA." | 3.305.257,35 | 3.394.361,55 | 247.198,58 |
| 005920 | AGUAS DEL ILLIMANI S.A. | 3.114.869,14 | 3.357.599,77 | 250.620,21 |
| 049199 | TOYOSA LTDA. | 3.272.843,11 | 3.330.405,96 | 158.047,40 |
| 055726 | CANAL 7 EMPRESA NAL. DE TELEVISION BOLIVIANA | 3.128.902,00 | 3.175.777,52 | 65,51 |
| 050130 | IGLESIA DE JESUCRISTO DE LOS SANTOS DE LOS ULTIMOS | 2.822.721,21 | 3.163.810,57 | 23.397,70 |
| 038904 | BARDAL S.A. / YAMBAL BOLIVIA | 3.014.719,75 | 3.150.440,13 | 36.701,25 |
| 005306 | SCHMIOTS PHARMA S.R.L. | 3.017.595,75 | 3.111.169,09 | 248.709,97 |
| 071989 | AMERICA TEXTIL | 2.781.642,10 | 2.879.556,03 | 36.750,20 |
| 008720 | CIA. MOLINERA BOLIVIANA S.A. | 2.151.534,80 | 2.740.505,04 | 274.051,36 |
| 058606 | SOC. BOLIVIANA DE CEMENTO S.A. SOBOCE | 2.326.228,23 | 2.729.679,49 | 181.857,13 |
| 092535 | CIA. MIN. DEL SUR S.A. COMSUR | 2.585.979,38 | 2.666.095,96 | 210.832,99 |
| 043860 | MINOIL LTOA. | 2.368.821,41 | 2.584.446,20 | 6.026,67 |
| 024063 | GDL DARC | 2.115.015,02 | 2.376.349,60 | 225.730,37 |
| 038564 | HILANDERIAS BOL. HILBO S.A. | 2.023.315,20 | 2.348.402,93 | 31.574,98 |
| 054080 | FCA. DE FIOEOS AURORA | 1.694.360,82 | 2.218.023,44 | 217.350,26 |
| 077798 | IMP. EXP. LAS LOMAS LTDA. / ZURITA JUAN CARLOS | 1.743.001,44 | 2.160.219,96 | 139.091,90 |
| 085343 | G.M.S. DISTRIBUIDORA GRAFICA S.A. / GMS | 2.040.863,47 | 2.119.150,55 | 200.236,41 |
| 035883 | INO. VENADO S.A. | 1.906.105,37 | 2.076.343,69 | 152.084,41 |
| 014691 | BOLIVIAN FOODS S.A. | 1.732.931,72 | 1.899.907,63 | 185.707,99 |
| 075685 | COBEE S.A. | 1.771.344,56 | 1.835.614,76 | 114.811,66 |
| 0104601 | BANCO CENTRAL DE BOLIVIA | 1.700.621,08 | 1.801.561,47 | 180.156,13 |
| 005327 | ALVIMER S.R.L. | 1.731.297,76 | 1.756.874,41 | 92.534,50 |
| 051374 | CIA. IND. Y COMERCIAL DE ORURO C.I.C.O. | 1.325.398,48 | 1.741.521,27 | 174.152,20 |
| 017602 | POLAR TEXTIL LTDA. | 1.438.020,96 | 1.718.610,08 | 119.643,17 |
| 047083 | ASEA LTDA. | 1.511.812,81 | 1.713.498,84 | 166.646,51 |
| 065477 | ALPHA FURNITURE INDUSTRIES S.R.L. | 1.512.286,08 | 1.660.666,80 | 152.723,15 |
| 046982 | WARNER LAMBERT BOLIVIA S.A. | 1.528.828,26 | 1.607.810,14 | 5.964,28 |
| 0705814 | SECRETARIA NAL. DE SALUD / MIN. DE SALUD | 1.505.755,90 | 1.605.114,29 | 39.275,54 |
| 093088 | SUPERMERCADOS KETAL LIMITADA | 1.471.401,95 | 1.600.510,22 | 114.893,51 |
| 089798 | QUIMIZA LTDA. | 1.459.224,78 | 1.579.652,85 | 140.827,98 |
| 0269210 | SOUTH AMERICAN EXPRESS | 1.479.744,06 | 1.548.589,76 | 38.249,89 |

100 PRINCIPALES IMPORTADORES DE LA PAZ

Periodo: 01-01-1999 al 30-11-1999

| R.U.C. | IMPORTADOR | F.O.B. \$US | C.I.F. \$US | G.A.C. \$US |
|----------|--|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
| 02192152 | MAQUINARIA TRACTORES Y EQUIPOS / MATREQ | 1.399.916,10 | 1.487.204,92 | 123.907,11 |
| 07854552 | SIRTI 9OLIVIA | 1.364.191,95 | 1.495.301,35 | 148.530,22 |
| 07020031 | DULCESA S.A. | 1.329.796,39 | 1.459.209,00 | 53.895,49 |
| 07923023 | COMERCIALIZADORA GLORIA (BOLIVIA) S.A. | 1.062.426,16 | 1.443.015,47 | 1.545,32 |
| 02956069 | VANGUARD LTDA. | 1.340.300,35 | 1.442.621,18 | 49.121,94 |
| 07479050 | DISTRIBUIDORA BOLIVIANA "INDALUM" S.A. | 1.380.730,39 | 1.440.200,70 | 7.591,65 |
| 07858477 | TAIYO MOTORS S.A. / FERNANDO SALINAS LAZARTE | 1.364.529,16 | 1.438.783,21 | 134.936,13 |
| 04027698 | COMSA S.R.L. CORP. MAT PRIMAS | 1.196.275,10 | 1.360.573,50 | 60.897,29 |
| 04516753 | PROYECTO CONCERN INTERNATIONAL | 868.894,76 | 1.354.555,30 | - |
| 04134184 | TECNOFARMA S.A. | 1.331.256,84 | 1.352.539,35 | 134.802,82 |
| 02882299 | IND. DE ALIMENTOS INAL LTDA. | 1.195.470,50 | 1.330.450,12 | 129.896,55 |
| 07940491 | PIL ANDINA S.A. | 1.237.123,09 | 1.314.713,15 | 72.096,70 |
| 03232131 | ENGELS MERKEL Y CIA. BOLIVIA | 1.201.514,45 | 1.256.531,97 | 58.085,11 |
| 01495814 | LABORATORIOS BAGO DE BOLIVIA | 1.198.379,00 | 1.249.609,39 | 99.154,79 |
| 02491669 | GISMART S.R.L. | 1.179.591,10 | 1.244.742,95 | 93.770,73 |
| 08826854 | KIMBERLY BOLIVIA S.R.L. | 1.094.582,15 | 1.193.381,47 | 9.678,85 |
| 03232522 | CORMESA LTDA. | 1.101.363,30 | 1.131.796,95 | 80.622,27 |
| 01941122 | SISTECO LTDA. | 1.057.975,21 | 1.116.398,02 | 104.153,04 |
| 00933600 | CORPORACION TRANSANDINA S.R.L. | 1.042.669,78 | 1.093.099,64 | 101.828,90 |
| 02193060 | CIA. IMP. DE AUTOM. M. CSAPEK SA | 942.277,25 | 1.093.066,58 | 109.308,43 |
| 00088315 | SCHERING BOLIVIANA LTDA. | 1.043.860,70 | 1.063.188,23 | 83.557,91 |
| 03041387 | ALPHA SYSTEMS S.R.L. | 991.849,36 | 1.016.690,69 | 101.666,06 |
| 04541421 | PRODUCTOS AVON (BOLIVIA) S.A. | 999.669,99 | 1.004.406,72 | 44.495,54 |
| 00269093 | ARANDO IND. Y COM. (BOLIVIA) S.A. | 877.214,69 | 992.115,63 | 92.739,71 |
| 02196778 | COMTEC S.R.L. | 966.779,54 | 990.450,02 | 99.044,81 |
| 07022565 | ASOCIACION FUNDACION PRO-VIDA Y SALUD "PROVISA" | 675.275,51 | 927.786,03 | 9.277,93 |
| 07524560 | LIBRERIA Y PAPELERIA OLIMPIA | 919.993,76 | 916.185,10 | 52.625,23 |
| 00654965 | TECNOPOP LTDA. | 792.395,77 | 914.275,49 | 73.329,49 |
| 07439814 | INDUSTRIAL COMERCIAL LTDA. / ICAL S.R.L. | 812.719,47 | 912.578,94 | 214,00 |
| 07905483 | OCELIBROS S.A. | 972.260,02 | 903.499,69 | 22.148,14 |
| 00063576 | BELMED LTDA. | 791.583,97 | 876.306,43 | 65.141,67 |
| 05130972 | BISA LEASING S.A. | 832.472,06 | 874.977,91 | 52.306,52 |
| 04571231 | AIDISA BOLIVIA S.A. | 774.955,05 | 944.308,34 | 32.759,77 |
| 07026404 | D Y M / DISTRIBUCION Y MERCADEO LTDA. | 746.446,46 | 836.236,75 | 66.888,21 |
| 00109002 | CARMAR LTDA. | 762.976,18 | 834.058,65 | 25.414,60 |
| 01493663 | CORIMEX LTDA. | 756.299,98 | 822.874,60 | 39.931,41 |
| 02195186 | CORPORACION AUTOMOTRIZ BOL. S.A. / CABS A | 773.042,00 | 820.499,74 | 60.660,57 |
| 07659601 | HYUNDAI LA PAZ S.R.L. | 780.045,40 | 810.831,92 | 33.789,70 |
| 00079774 | LABORATORIOS VITA S.A. | 723.874,79 | 799.887,69 | 72.733,25 |
| 01025643 | FONDO DE DESARROLLO CAMPESINO | 542.816,27 | 778.691,70 | 77.669,09 |
| 04559541 | VIPEL S.R.L. / ANEYVA WILMA J. DE | 639.326,69 | 759.079,40 | 32.405,41 |
| | TOTAL 100 PRINCIPALES IMPORTADORES LA PAZ | 314.342.909,99 | 341.718.796,36 | 20.796.037,41 |
| | TOTAL RESTO DE IMPORTADORES LA PAZ | 152.177.882,43 | 169.000.448,10 | 10.039.609,15 |
| | TOTAL GENERAL - LA PAZ | 466.520.792,42 | 510.719.244,46 | 30.835.646,56 |
| | TOTAL RESTO DE IMPORTADORES DEL INTERIOR | 1.343.245.625,64 | 1.441.432.482,40 | 71.041.702,08 |
| | TOTAL GENERAL - BOLIVIA | 1.809.766.418,06 | 1.952.151.726,86 | 101.877.348,64 |

100 PRINCIPALES IMPORTADORES DE BOLIVIA

Periodo: 01-01-1999 al 30-11-1999

| IMPORTADOR | F.O.B. \$US | C.I.F. \$US | G.A.C. \$US |
|---|----------------|----------------|--------------|
| | 266.282.682,16 | 271.623.788,16 | 11.855,42 |
| EMPRESA ELECTRICA GUARACACHI | 40.710.617,41 | 42.063.957,85 | 2.119.155,97 |
| | 23.429.705,74 | 32.982.754,29 | 2.048.306,06 |
| EMP. MIN. INTI RAYMI S.A. | 23.795.199,36 | 25.587.671,26 | 1.953.679,82 |
| E.N.T.E.L. EMP. NAL. DE TELECOMUNICACIONES (ENTEL) | 24.123.882,59 | 24.988.290,89 | 2.246.717,50 |
| EMBOTELLADORAS BOLIVIANAS UNIDAS SA. (EMBOL) | 21.603.836,67 | 23.370.202,32 | 837.466,59 |
| COMANDO GRAL. DE LA FUERZA AEREA BOLIVIANA - FAB | 17.278.663,59 | 18.172.970,59 | 357,36 |
| TELECEL S.A. TELEFONICA CELULAR DE BOLIVIA | 17.040.076,89 | 17.665.030,87 | 1.750.683,88 |
| | 15.723.607,99 | 16.839.058,62 | 1.013.380,20 |
| ALKE & CO. | 15.595.854,21 | 16.512.264,65 | 877.657,58 |
| TRANSREDES - TRANSPORTE DE HIDROCARBUROS S.A. | 15.581.054,75 | 16.490.101,02 | 1.112.911,00 |
| COBEE S.A. | 14.216.283,18 | 14.886.653,66 | 759.661,74 |
| NESTLE BOLIVIA S.R.L. | 13.864.517,29 | 14.844.216,83 | 955.138,11 |
| SCHLUMBERGER SURENCO S.A. | 13.686.454,48 | 14.042.778,96 | 1.284.324,51 |
| COMPANIA PETROLERA NACIONAL LTDA. | 13.097.024,84 | 13.848.915,50 | 5.101,22 |
| | 13.264.499,35 | 13.755.073,73 | - |
| ORBOL S.A. | 11.512.372,56 | 13.326.385,32 | 1.332.459,05 |
| COMPANEX LTDA. | 12.261.365,46 | 12.832.118,11 | 217.156,07 |
| QUIMBOL LEVER S.A. / INDUSTRIAS QUIMICAS S.A. | 11.114.771,06 | 12.581.167,04 | 627.381,23 |
| | 11.597.865,40 | 12.091.135,92 | 743.912,45 |
| CONSORCIO ASTALDI - ICE | 9.994.670,63 | 10.886.516,56 | 625.605,43 |
| | 10.446.308,93 | 10.773.427,36 | 547.866,80 |
| EMPRESA PETROLERA ANDINA S.A. | 9.829.333,12 | 10.595.636,03 | 653.131,16 |
| IND. DE ACEITE S.A. I.A.S.A. / IASA | 9.497.812,46 | 10.359.111,22 | 506.862,98 |
| COMBOL / CORPORACION MINERA DE BOLIVIA | 9.604.842,52 | 10.205.699,81 | 1.019.033,59 |
| COMTECO LTDA. | 9.616.069,47 | 10.023.749,45 | 764.130,22 |
| LA PAPELERA S.A. | 8.565.423,24 | 9.572.162,40 | 694.918,48 |
| COTEL LA PAZ LTDA. COOP. DE TELEFONOS LA PAZ | 9.198.571,55 | 9.317.802,43 | 650.828,05 |
| HNOS. VICENTE S.R.L. (STA. CRUZ) | 8.530.776,53 | 9.217.165,95 | 867.979,54 |
| | 8.131.567,99 | 9.187.484,26 | 463.161,33 |
| PARKER DRILLING COMPANY | 8.745.598,69 | 9.136.733,59 | 695.865,18 |
| KIMBERLY BOLIVIA S.R.L. | 8.058.640,99 | 9.052.525,23 | 349.465,94 |
| MOLINO ANDINO S.R.L. | 6.821.819,47 | 8.988.925,71 | 897.917,99 |
| COOP. RURAL DE ELECTRIFICACION LTDA. | 8.264.317,76 | 8.620.525,23 | 499.460,00 |
| PISCO S.R.L. | 8.026.702,49 | 8.614.108,00 | 5.137,63 |
| CERVECERIA BOLIVIANA NACIONAL S.A. / C.B.N. | 7.560.605,13 | 8.433.142,23 | 306.561,55 |
| COMUNICACIONES EL PAIS S.A. / LA RAZON | 7.738.724,04 | 8.122.262,34 | 315.808,09 |
| CONSORCIO BRM-CPB | 7.364.471,39 | 7.785.310,84 | 43.833,56 |
| COTAS LTDA. | 7.593.600,66 | 7.785.047,60 | 486.411,73 |
| LA SERRANA S.R.L. / VEGA WILLIAM | 7.331.839,92 | 7.770.585,36 | 520.664,56 |
| Y.P.F.B. | 6.769.147,45 | 7.682.608,23 | 607.395,06 |
| AEROSUR CIA. BOL. DE TRANSPORTE PRIVADO S.A. | 6.956.613,49 | 7.203.991,44 | 363.849,52 |
| | 7.063.574,76 | 7.117.617,40 | 132.112,26 |
| MAXUS BOLIVIA INC. | 6.134.665,87 | 6.806.203,42 | 367.028,81 |
| PLASMAR S.A. | 5.799.091,48 | 6.770.282,56 | 286.649,77 |
| HALLIBURTON LATIN AMERICA S.A. | 6.395.981,08 | 6.685.604,82 | 576.382,46 |
| | 5.718.814,18 | 6.619.384,05 | 391.718,92 |
| BAKER HUGHES INTERNATIONAL BRANCHES INC. SUC. BOLIVIA | 6.210.704,76 | 6.498.083,85 | 626.396,73 |
| DOWELL SCHLUMBERGER CORP. | 5.910.489,58 | 6.335.130,04 | 477.678,97 |
| VERITAS DGC LAND SUC. BOLIVIA | 6.128.372,24 | 6.278.284,28 | 584.993,21 |
| | 5.727.359,16 | 6.258.813,20 | - |
| | 6.008.322,52 | 6.078.405,17 | 359.453,47 |
| SHELL BOLIVIA S.A. | 5.056.726,17 | 5.661.131,14 | 453.290,78 |
| IMCRUZ CORP. | 5.139.558,53 | 5.655.563,21 | 485.671,91 |
| EXPORTADORES BOLIVIANOS S.R.L. | 5.408.488,88 | 5.621.413,15 | 554.173,88 |
| | 5.421.388,90 | 5.576.016,53 | 314.607,69 |
| CIA. MIN. DEL SUR S.A. COMSUR | 5.172.501,96 | 5.479.444,31 | 375.598,31 |
| CORPORACION BOLIVIANA DE BEBIDAS S.A. | 5.027.851,45 | 5.405.048,49 | 232.840,63 |
| ELECTRICIDAD DE LA PAZ S.A. ELECTROPAZ | 5.061.096,86 | 5.375.430,69 | 421.423,04 |
| | 5.201.397,70 | 5.318.912,52 | 432.238,97 |

100 PRINCIPALES IMPORTADORES DE BOLIVIA

Periodo: 01-01-1999 al 30-11-1999

| U.C. | IMPORTADOR | F.O.B. \$US | C.I.F. \$US | G.A.C. \$US |
|---------|--|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
| 59552 | CIA.IND.DE TABACOS S.A. | 4.881.945,02 | 5.218.975,12 | 224.733,67 |
| 51374 | CIA.IND.Y COMERCIAL DE ORURO C.I.C.O. | 4.006.641,76 | 5.218.881,44 | 485.139,28 |
| 190575 | | 4.962.232,16 | 5.171.891,77 | 179.690,30 |
| 149199 | TOYOSA LTDA. | 5.039.619,97 | 5.133.416,23 | 313.493,56 |
| 115428 | FCA DE DULCES LA ESTRELLA S.R.L. | 4.399.354,45 | 5.103.901,80 | 396.153,21 |
| 277798 | IMP.EXP.LAS LOMAS LTDA. / ZURITA JUAN CARLOS | 4.564.599,84 | 5.102.866,76 | 328.954,97 |
| 164681 | CONSTRUCTORA QUEIROZ GALVAO S.A.(SUCURSAL BOLIVIA) | 4.430.734,18 | 5.084.766,06 | 214.052,10 |
| 178268 | FERROLUX - SAAVEDRA ZABALAGA ERASMO | 4.765.231,91 | 5.005.069,49 | 331.072,90 |
| 333116 | HANSA LTDA. | 4.704.485,10 | 4.911.623,38 | 293.264,14 |
| 358606 | SOC.BOLIVIANA DE CEMENTO S.A. SOBOCE | 3.694.479,50 | 4.882.821,06 | 184.614,21 |
| 230708 | MONOPOL LTDA. | 4.169.500,69 | 4.645.744,03 | 277.327,34 |
| 343860 | MINOIL LTDA. | 4.259.665,75 | 4.631.416,71 | 194.039,62 |
| 188160 | SMITH INTERNACIONAL BOLIVIA | 4.462.908,40 | 4.614.292,41 | 452.041,06 |
| 229412 | B.J. BOLIVIANA S.A. / BJ | 4.383.335,48 | 4.599.627,00 | 282.039,34 |
| 037720 | I.B.M. DE BOLIVIA S.A. | 4.391.163,70 | 4.520.758,06 | 275.139,90 |
| 469572 | MANUFACTURAS BOLIVIANAS MANACO S.A. | 4.170.225,16 | 4.512.222,58 | 402.487,31 |
| 800678 | ADRA OFASA - BOLIVIA / A.D.R.A. | 2.789.635,91 | 4.420.869,41 | - |
| 696242 | INTERGAS LTDA. / BERTRAND DE LASUS | 4.046.948,94 | 4.351.068,36 | 375.985,41 |
| 961005 | AUTUMA SINPER S.R.L. | 3.593.971,50 | 4.213.511,33 | 6.284,60 |
| 035305 | FERROTUDO LTDA. | 3.921.794,53 | 4.200.212,27 | 165.656,23 |
| 160095 | SOC.ACEITERA DEL ORIENTE | 3.792.841,40 | 4.170.645,13 | 230.107,82 |
| 490487 | CHRISTIE'S JEWELLERS S.R.L. | 4.017.549,80 | 4.141.220,05 | 411.608,85 |
| 408720 | CIA.MOLINERA BOLIVIANA S.A. | 3.188.424,88 | 4.116.257,70 | 411.626,81 |
| 343629 | | 3.558.252,97 | 4.112.257,73 | 25.935,45 |
| 1192152 | MAQUINARIA TRACTORES Y EQUIPOS / MATREQ | 3.918.561,65 | 4.109.997,56 | 298.875,05 |
| 49831B | | 3.596.741,44 | 4.032.742,15 | 19.829,30 |
| 469286 | MERCANTIL LEON | 3.819.443,49 | 4.023.930,26 | 69.766,40 |
| 009598 | COOP.DE TELEFONOS SUCRE "COTES LTDA." | 3.876.589,23 | 3.978.186,16 | 294.283,36 |
| 807825 | TECNOLOGIA EN PERFORACION S.R.L. | 3.765.689,87 | 3.924.830,11 | 237.123,47 |
| 847665 | | 3.690.764,95 | 3.874.160,07 | 154.605,65 |
| 854475 | | 3.625.066,00 | 3.839.262,39 | 260.180,80 |
| 351312 | CERVECERIA BOLIVIANA NACIONAL SANTA CRUZ S.A. | 3.447.350,05 | 3.753.809,66 | 182.252,85 |
| 449466 | COOP.BOLIVIANA DE CEMENTO "COBOCE" | 3.437.075,26 | 3.734.932,36 | 204.384,62 |
| 788180 | MDDA EXPRESS LTDA. / MEX | 3.602.638,90 | 3.698.822,11 | 37.121,16 |
| 171110 | | 3.449.270,28 | 3.673.061,72 | 205.343,13 |
| 241041 | DROGUERIA INTI S.A. | 3.459.595,23 | 3.610.202,99 | 297.884,94 |
| 970180 | OVANDO & CIA. LTDA. | 3.251.123,51 | 3.592.577,11 | 304.276,44 |
| 425995 | | 3.504.341,03 | 3.584.701,60 | 179.470,13 |
| 049477 | UNIVERSALTEX LTDA. | 3.388.299,63 | 3.559.598,61 | 212.327,41 |
| 854552 | SIRTI BOLIVIA | 3.249.813,55 | 3.557.071,00 | 260.661,99 |
| | TOTAL 100 PRINCIPALES IMPORTADORES BOLIVIA | 1.040.294.086,05 | 1.110.014.027,43 | 48.537.288,74 |
| | TOTAL RESTO DE IMPORTADORES DE BOLIVIA | 769.472.332,01 | 842.137.699,43 | 53.340.059,90 |
| | TOTAL GENERAL | 1.809.766.418,06 | 1.952.151.726,86 | 101.877.348,64 |