

## INFORME ESPECIAL

# AMETEX VS ENATEX

MARZO 2015

## CONTENIDO

I. AMETEX	01
II. LA TRANSICIÓN AMETEX - ENATEX	02
III. ENATEX	03
IV. ESCENARIOS FUTUROS	05

Este boletín especial tiene como objetivo ser de utilidad para la toma de decisiones, sin embargo UDAPRO no cuenta con acceso a información suficiente para hacer un análisis a profundidad de las empresas.

## I. AMETEX

En 1965 en la ciudad de Oruro, una pequeña empresa textil de 12 empleados con el nombre de UNIVERSALTEX inicia sus actividades, su producción está enfocada en casimires, frazadas, mantas y aguayos; posteriormente se traslada a La Paz, con una nueva propuesta que es la producción de tejidos de punto de algodón, como las de tipo jersey, lacoste y el famoso plusher, en los años ochenta se organizó una nueva empresa PRINTEX para posteriormente en 1996, consolidarse en una nueva empresa, América Textil "AMETEX".

AMETEX nace con la visión principal de producir para el mercado externo (exportación) en base a un sistema denominado industria de la maquila<sup>1</sup>, con la confección de productos textiles con insumos elaborados e importados.

La empresa se proveía de hilo para los tejidos del grupo de empresas HILASA, hilandería que se alimentaba con fibra peruana, con una capacidad de producción de aproximadamente 8 millones de prendas por año y proveyendo de tela para su confección a las empresas de los grupos MEX, MATEX y BATT y a otros talleres. El 90% de productos era destinados al mercado estadounidense (Tommy Hilfiger, Polo, Náutica, Lee y otros), que eran comercializados en el marco de la Ley de

Promoción Comercial Andina y Erradicación de Droga (ATPDEA)<sup>2</sup>, tratado que eximía del pago de aranceles a la importación de productos bolivianos (textiles, productos de cuero y joyería), condición a través de la cual los productos bolivianos, y en especial los textiles, adquirirían ventajas competitivas respecto a cualquier otro país que exportaba los mismos productos a EEUU.

Los métodos de trabajo eran intensivos en mano de obra calificada, para un resultado de calidad, a bajos costos; AMETEX contaba con cuatro fábricas (Universaltex, Mex, Ilsa, Matex), entre los años 2006 y 2007 su personal ocupado era mayor a 3.000 empleados, su producción alcanzaba cerca de \$us52 millones y exportaba aproximadamente \$us45 millones que representaba el 87,1% del total de sus ventas, que alcanzaban el 98,4% de su producción.

Para el año 2010, su producción sigue en ascenso, sin embargo sus ventas bajan, llegando a vender solo el 48,7% de su producción, reduciendo el nivel de sus exportaciones a \$us29 millones al igual que sus ventas al mercado interno (\$us13 millones).

AMETEX, fue una empresa con un alto componente de productividad, explotación de los trabajadores y rentabilidad,

<sup>1</sup> Las maquiladoras son empresas dedicadas a la exportación proveniente de países desarrollados que envían sus procesos intensivos de mano de obra a los países subdesarrollados cercanos en busca de mano de obra abundante y barata. (Carillo, Jorge. 2010).

<sup>2</sup> Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas expedida por el Congreso de Estados Unidos el 6 de agosto de 2002, vigente hasta el 31 de diciembre de 2006 (y ampliado hasta diciembre 2008), con la cual cerca de 6.500 productos de exportación de estos países ingresan libres de aranceles a esa nación del norte.

# 02

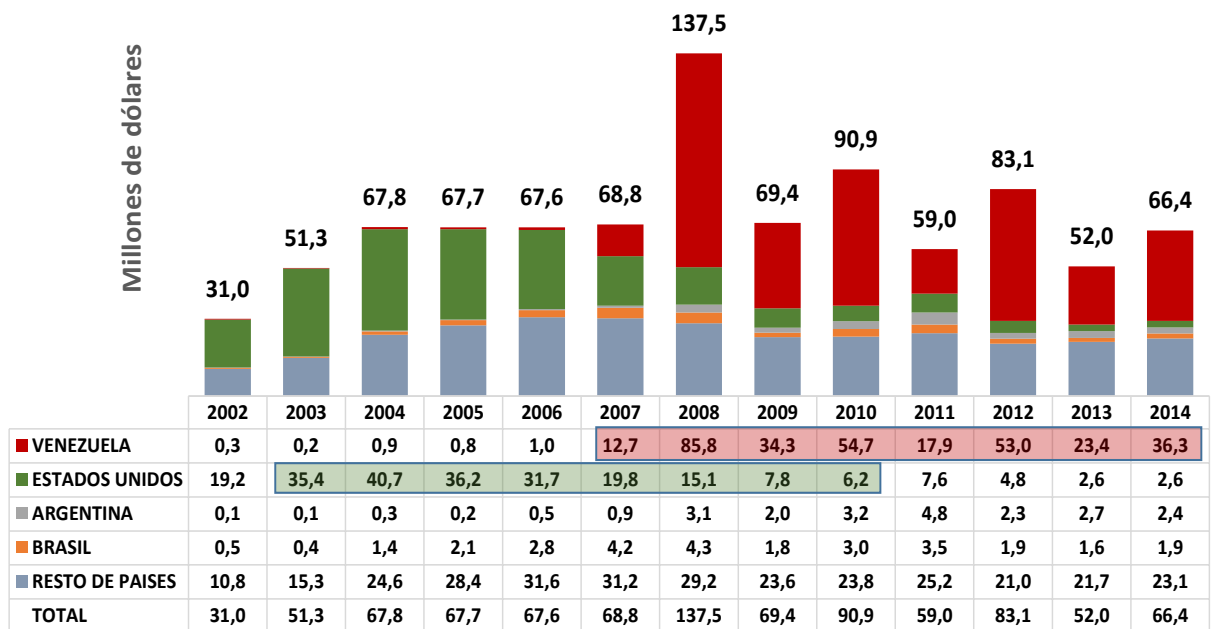
AMETEX VS ENATEX

que fue en descenso cuando su producción dejó de ser competitiva y estar altamente endeudada con la banca privada.

Las exportaciones de textiles y confecciones registraron su valor máximo en el año 2008, año en el que se cierran las preferencias arancelarias del ATPDEA, y gracias a las

gestiones del Gobierno boliviano, se abre el mercado venezolano, que ese año representó el 62% de las exportaciones textiles. Las exportaciones a EEUU en un periodo de 8 años de 2003 a 2010 alcanzaron a \$us193 millones, y a Venezuela se exportaron \$us318 millones entre el 2007 y 2014.

## Exportaciones de Textiles y Confecciones a Venezuela, Estados Unidos, Argentina y Brasil (2002-2014) (En millones de dólares)



Elaboración UDAPRO-MDPyEP con datos del INE

## II. La transición AMETEX - ENATEX

El 11 de septiembre de 2001, Estados Unidos sufre el atentado a las Torres Gemelas, como consecuencia, los compradores de productos textiles estadounidenses<sup>3</sup>, decretaron un período de espera que es el inicio de la recesión de AMETEX, que tenía como principal destino el mercado norteamericano.

A partir de 2006, las políticas de gobierno van enmarcadas a una menor dependencia hacia Estados Unidos, principalmente en el control del proceso de reducción de la producción de Coca para narcotráfico en el país, aspectos que provocan conflictos entre los dos países, que tiene

como repercusión la suspensión del ATPDEA en 2008, acuerdo que afecta no solo la actividad textil boliviana sino también a la exportación de joyas y productos de cuero.

El pago de aranceles por la exportación de textiles de AMETEX reduce los márgenes de utilidad esperados por ésta empresa. El gobierno ante la presión de esta y otras empresas, trabajadores y organizaciones de industriales, adopta ciertas medidas como el financiamiento de los aranceles (DS N° 29153). Sin embargo, la situación financiera de AMETEX se agravó no solo ante las limitaciones

Póngase en contacto con nosotros

<sup>3</sup> Es importante reconocer que el mercado mundial de textiles está basado en maquila y explotación de mano de obra para tener prendas a precios bajos, Bolivia con o sin ATPDEA dejaba de ser atractiva para marcas norteamericanas que podían subcontratar a menores precios en los países asiáticos.

para exportar y el atraso en la devolución de los Certificados de Reintegro Arancelario (CRA)<sup>4</sup> y el Certificado de Devolución de Impuestos (CEDEIM)<sup>5</sup> sino principalmente por sus altos costos de operación y las deudas asumidas.

Al año 2010, AMETEX presentó una deuda cercana a Bs411 millones (aproximadamente \$us58 millones adeudados a la banca, por compra de materia prima y de beneficios sociales) y es calificada como una empresa "CCC" sin capacidad de pago de capital e intereses en los plazos pactados (Fitch Rating)<sup>6</sup>, a pesar de los esfuerzos realizados por parte de AMETEX y del Gobierno de sustituir el mercado estadounidense por el mercado venezolano.

### III. ENATEX

ENATEX nace como Empresa Pública Nacional Estratégica - EPNE, con personalidad jurídica y patrimonio propio, de duración indefinida, autonomía de gestión administrativa, financiera, técnica y legal, bajo tuición del MDPyEP. Los principios de su constitución fueron: 1) Preservar la mano de obra calificada, 2) Crear empleo digno y 3) Fortalecer un sector estratégico como el sector textil. Su patrimonio es de Bs53,6 millones, provenientes de los recursos de fideicomiso que son transferidos al MDPyEP en calidad de administrador.

Para el inicio de las actividades de ENATEX, el Gobierno pagó a la Ex-AMETEX la suma de \$us45 mil al mes por el alquiler de maquinaria e inmuebles y la empresa estatal contrata a los ex-trabajadores que hubieran tenido contratos vigentes hasta el 6 de junio de 2012; para el 23 de diciembre de 2013 el Gobierno aprobó un fideicomiso por Bs104,4 millones para la compra de las fábricas.

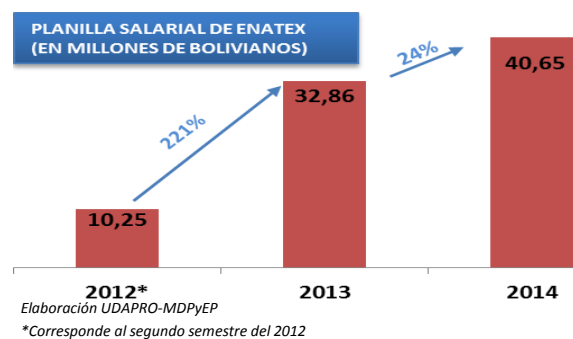
Las características de su organización y administración son diferentes a la ex fábrica, ENATEX busca producir diseños propios con calidad y sello boliviano, cubrir al mercado interno con la política de precios rebajados, rompiendo con el concepto mercantil de la producción, cobrar por la producción un precio justo que cubra los costos, trazándose los objetivos de: Promover la producción y comercialización de productos textiles, incentivar

En 2012, las deudas de la empresa ascienden y la empresa se acoge a una liquidación voluntaria que es negociada con el Gobierno con el propósito principal de mantener la industria textil y proteger las fuentes de empleo de 1.500 trabajadores; el 11 de junio de 2012, mediante el DS N°1253 se crea la Empresa Pública Nacional Estratégica Textilera - ENATEX, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, el 12 de julio del 2012, AMETEX entregó al Estado Plurinacional de Bolivia las instalaciones de la ex-fábrica para el inicio de sus operaciones, siendo el MDPyEP el responsable de la adquisición, contratando al personal existente y pagando parte de su liquidación.

la producción de algodón en el sector agrícola de nuestro país y lograr la auto sostenibilidad financiera de la Empresa. La promoción de exportaciones, en su primera etapa se dirigió a mercados de la región como Cuba, Venezuela, Argentina, ALBA-TCP y MERCOSUR .

Actualmente la empresa cuenta con 5 plantas y 35 centros de producción con un nuevo modelo de control de calidad; los 1.608 trabajadores están organizados en cinco sindicatos; se destaca la participación de las mujeres (aproximadamente 63%), tanto en actividad fabril como gerencial.

Se establece una nueva política salarial que incorpora incrementos de ingresos laborales de hasta 300% y un bono a la producción; un sistema de producción más versátil, en el que cada operario va rotando de un sector a otro, alentándose a la polivalencia de la fuerza de trabajo.



Póngase en contacto con nosotros

DIRECCIÓN DE ANÁLISIS PRODUCTIVO  
Av. Mariscal Santa Cruz  
Edf. Centro de Comunicaciones, Piso 20  
Teléfonos: 2124235 al 39 interno 380 - 2124251  
<http://udapro.produccion.gob.bo>

<sup>4</sup> Política de incentivo a la exportación de productos No tradicionales a través de la cual, se estableció una alícuota única de reintegro del 3% sobre el valor FOB de los productos exportados, Ley N° 19.589 D.O. 14.11.98

<sup>5</sup> Son valores fiscales emitidos por el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) y otorgados a los exportadores- por concepto de reintegro del Impuesto al Valor Agregado (IVA), sobre un tope máximo del Valor FOB de la exportación y del Gravamen Aduanero Consolidado (GAC), de acuerdo a un coeficiente determinado por el SIN, sobre la base del monto de la exportación y el tipo de producto.

<sup>6</sup> Agencia de calificación a nivel mundial dedicada a proporcionar un valor más allá de la calificación de crédito a través de opiniones, investigación y datos.

# 04

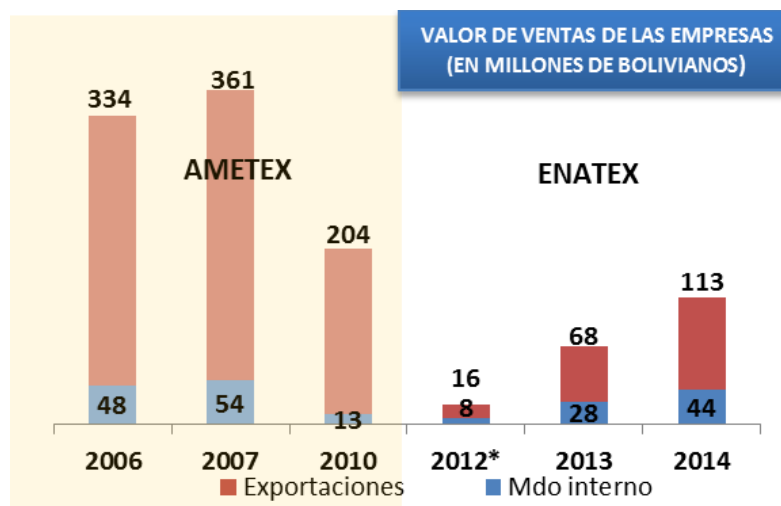
AMETEX VS ENATEX

ENATEX tuvo tres gerentes en menos de dos años y tuvo distintas visiones respecto a sus prioridades: en el año 2012, se resaltaba la importancia de la compra del algodón nacional, en 2013 el trabajo de calidad del producto a precio justo y el incremento de salarios de los trabajadores. En el 2014 se priorizó la participación de los empleados y la gestión horizontal de la empresa.

El primer mes de operaciones (julio de 2012) la empresa logro utilizar solo el 40% de su capacidad instalada con la producción de prendas de vestir. En el mes de octubre del mismo año ENATEX estudia las potencialidades que

existen en los mercados interno y externo para vender productos de calidad de algodón.

A diciembre de 2014, las ventas aumentaron considerablemente, 276% en relación a 2012 y en 67% en relación a 2013, en el mercado interno se generó \$us6,2 millones y las exportaciones ascendieron a \$us10 millones, sin embargo, pese a la estrategia de ventas de los últimos meses del año<sup>7</sup>, la empresa cerró la gestión con problemas de liquidez, no logrando cancelar alrededor de \$us3,6 millones correspondientes al pago de cuatro salarios de los 1.608 trabajadores.



Elaboración UDAPRO-MDPyEP  
\*Corresponde al segundo semestre del 2012

Los propósitos de ENATEX, desde su nacimiento fueron:

- Participar en el mercado de textiles generando “empleo digno”.
- Trascender de una “gestión empresarial jerárquica” hacia una “gestión estatal” con participación de los trabajadores.
- Generar productos de alta calidad a bajo precio.

Sin embargo no se puso en la balanza la problemática que enfrentaba:

**En sus inicios:**

- Ausencia de una estrategia de transición de AMETEX maquila a ENATEX empresa pública.
- ENATEX nace con deudas de la anterior empresa, el

gobierno asume una empresa quebrada generando expectativas de estabilidad laboral y pago de beneficios sociales en los empleados.

- El Estado asumió un “negocio” sin conocimiento del mismo, no hubo una estrategia de participación en el mercado, y se desconocía el contexto y el entorno nacional y mundial.

**En la gestión:**

- En el intento de cumplir su mandato de generar “empleo digno” ENATEX dobló su planilla salarial, incrementando fuertemente sus costos cuestionando su sostenibilidad financiera.
- La existencia de cinco sindicatos, múltiples bloques y fracciones internas, derivaron en alta conflictividad durante la corta trayectoria de esta empresa pública.

Póngase en contacto con nosotros

<sup>7</sup> El Tarjetómetro, que ofrecía la venta de una tarjeta a 50 Bs, con la que se podía comprar hasta 150 bs en prendas.

- Débiles políticas de comercialización, mercadeo y capacitación técnica.
- Ausencia de una política de innovación y mejora en calidad de los productos.
- Estrategia tardía para promover la comercialización de las prendas de ENATEX en el mercado interno.

**Desde el Estado:**

- Falta de claridad en el marco normativo y reglamentario para la gestión de una empresa pública.
- Ausencia de indicadores para evaluar el desempeño de las empresas públicas.

## IV. ESCENARIOS FUTUROS

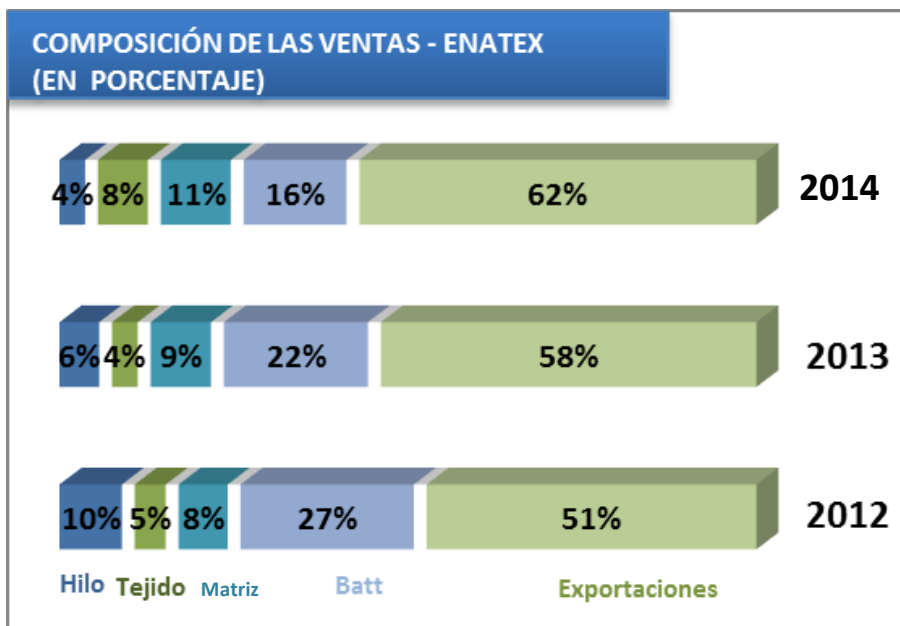
Es importante considerar que ENATEX forma parte del complejo textil y que comprende 5 fábricas por lo cual es necesario realizar el análisis de cada una de ellas, como paso previo el contar con información adecuada para realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación económica financiera, el potencial de mercado y una evaluación sobre el valor de la empresa. Sin embargo nos arriesgamos a perfilar algunas opciones:

a) Considerar que ENATEX puede seguir funcionando a condición de realizar una reingeniería económica financiera que permita darle viabilidad (bajo el supuesto que no será una empresa subsidiada por el Estado). Esta opción necesariamente requerirá de recursos frescos para salvar su situación de iliquidez.

b) Transferir la empresa a los trabajadores para lo cual se deberá contar con un plan de negocios y la especificación de las condiciones por las cuales se realiza esta transferencia. En este caso el Estado y en forma temporal podrá facilitar asistencia técnica.

c) Determinar la quiebra de ENATEX en el marco del Código de Comercio o de otra normativa pertinente y buscar nuevos inversores con lo cual se podría cubrir parte de las deudas con los trabajadores y otros acreedores.

Las opciones pueden ser distintas para cada fábrica, e inclusive se puede fortalecer alguna de las plantas como Centro de Innovación Productiva Textil para apoyar a las MyPEs que se tiene previsto realizar.



Elaboración UDAPRO-MDPyEP.

Póngase en contacto con nosotros

DIRECCIÓN DE ANÁLISIS PRODUCTIVO  
Av. Mariscal Santa Cruz  
Edf. Centro de Comunicaciones, Piso 20  
Teléfonos: 2124235 al 39 interno 380 - 2124251  
<http://udapro.produccion.gob.bo>