

CATALOGADO

Distr.  
RESTRINGIDA

LC/MEX/R.212 (SEM.35/5)  
26 de abril de 1990

ORIGINAL: ESPAÑOL

---

C E P A L

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Seminario-Taller sobre Reconversión Industrial

Ciudad de Guatemala, 29 y 30 de mayo de 1990

C.1

**BIBLIOTECA NACIONES UNIDAS MEXICO**

**RECONVERSION INDUSTRIAL EN CENTROAMERICA: DIAGNOSTICO  
DE LAS RAMAS DE COSMETICOS, JABONES Y DETERGENTES,  
Y ACEITES ESENCIALES**

---

Este documento se basa en los informes del señor Oscar Gil Girón, consultor del proyecto CAM/89/012, financiado por el PNUD y ejecutado por la CEPAL. Las opiniones expresadas en este documento son de la exclusiva responsabilidad del consultor y pueden no coincidir con las de la Organización.

## INDICE

	<u>Página</u>
Introducción	1
1. Tecnología	3
2. Control de calidad	3
3. Proceso de producción	4
4. Mercadeo	5
5. Precios y competencia	5
6. Finanzas	5
7. Capacitación y asistencia técnica	6
8. Conclusiones y recomendaciones	6

## Introducción

En Centroamérica existen cerca de 150 empresas grandes, medianas y pequeñas (sin incluir microempresas); en estas ramas industriales 78 se dedican a la producción de cosméticos, 24 a jabones y detergentes, 6 a aceites esenciales y 42 a limpiadores y desinfectantes para pisos.

El estudio cubrió cerca del 50% de las empresas grandes y medianas y un 15% de las pequeñas. No se incluyeron las microempresas porque, aunque numerosas, se consideran poco significativas en cuanto al valor de su producción. Al avanzarse en el estudio se comprobó que los desinfectantes para pisos eran poco significativos porque se trata de productos marginales de empresas dedicadas a otras actividades o se fabrican en plantas muy pequeñas.

Entre las empresas estudiadas, se han incluido expresamente varias de tipo transnacional porque en algunos casos las decisiones que esas empresas adoptan se consideran la clave para hacer frente a los problemas que se señalen, y en otros revelan los inconvenientes que para todas ellas supone la desgravación arancelaria.

En general, de la comparación se desprende que la competitividad de las empresas netamente nacionales --la mayoría-- se podrá mantener si se cuenta con asistencia técnica necesaria.

La investigación se efectuó entre el 20 de noviembre de 1989 y el 16 de febrero de 1990.

## 1. Tecnología

El orden de magnitud de la capacidad instalada es de 100 millones de unidades/anuales de cosméticos; 30,000 t/a de productos para el cabello; 300,000 t/a de jabones y detergentes; 800 t/a de aceites esenciales y 30,000 t/a de productos para la limpieza y la desinfección de pisos.

La capacidad de la producción se aprovecha globalmente al 30% para cosméticos, al 75% para los jabones y detergentes, al 45% para los aceites esenciales y al 30% para los desinfectantes de pisos.

El número total de los empleados en todas las actividades se aproxima a los 8,000, de los que cerca del 60% trabajan en los cosméticos, 30% en los jabones y detergentes, 3% en los aceites esenciales y 7% en los limpiadores para pisos.

La edad de los equipos y la maquinaria oscila entre los 2 y los 50 años mostrando cierto deterioro, especialmente en las plantas de jabón y detergentes. En la mayoría de estos casos, las empresas están conscientes de que necesitan mejoras y se disponen a efectuarlas en la medida de sus requerimientos y posibilidades tanto económicas como técnicas.

Las plantas de cosméticos utilizan en muchos casos equipo tecnológicamente obsoleto, especialmente por lo que respecta a llenadoras, pero cumplen todavía plenamente con su cometido porque su capacidad real se ajusta a las tasas de producción que se imponen. Normalmente, sólo opera un turno de trabajo. En este sentido, llenadoras de mayor velocidad implicarían mayores cargas fijas contra pequeños ahorros en mano de obra, por lo que no se justificarían en opinión de los empresarios. No obstante, se tiene la intención de renovar todos los equipos pero estudiándolo cuidadosamente.

## 2. Control de calidad

La mayor parte de las empresas medianas y grandes cuentan con sistemas de control de calidad, desde muy sencillos hasta altamente tecnificados. En muchos casos se cuenta con inspectores de la producción que atienden a la calidad y con laboratorios bien equipados. Cuando no se dispone de las facilidades necesarias para evitarlos, se envían a laboratorios externos muestras para verificar ciertos parámetros, especialmente de carácter microbiológico. Algunas plantas están aplicando controles totales de calidad, orientando a los empleados para que se consigan productos dentro de las especificaciones impuestas, y se reduzcan al mínimo los rechazos y los reprocesos.

En las empresas pequeñas, la calidad sólo se controla por apreciaciones del propietario y de los mandos medios de la empresa. Parece que el mismo sistema se considera para los distintos "grados" de productos, que se han situado naturalmente en el mercado por su calidad y precio.

### 3. Proceso de producción

La mayor parte de las materias primas se importan de fuera del área y responden a las especificaciones y requerimientos de las empresas. Sólo en Nicaragua se estuvo unánimemente de acuerdo en que los aromas (aceites esenciales) de Europa Oriental no llenaban los requisitos exigidos de calidad, aparte de que otras materias primas (como el sebo) llegaban irregularmente. En estos casos, la escasez de divisas --proporcionadas por el Estado-- no dejaba alternativa para adquirirlas en otra parte porque como las empresas no eran exportadoras no generaban divisas. En general, el abastecimiento de materias primas no acusó otros inconvenientes en toda la región.

En las empresas pequeñas, casi todo el abastecimiento se obtenía de proveedores locales (importadores/distribuidores), lo cual implicaba precios mayores de sus materias primas porque los lotes mínimos de venta de los fabricantes o de los mayoristas eran mayores de los requeridos por las empresas.

Los métodos de la producción y los suministros están bastante tecnificados o son muy simples, pero siempre son los efectivos y adecuados al tamaño y a la complejidad de cada planta.

En la gran mayoría de los casos se observó que la distribución de la maquinaria y el equipo permitía un manejo fluido de la materia prima y operaciones manuales ágiles y bien correlacionadas. Los pocos casos en que se habían producido congestiones o tiempos y movimientos inadecuados ya habían sido identificados por la empresa y se estudiaban modificaciones para eliminar los inconvenientes.

Por lo que al diseño de los productos se refiere se observaron dos modalidades:

a) El de las empresas que fabrican para una o más marcas internacionales (cerca de la mitad), en las cuales el diseño de productos y empaques se recibe de las propietarias de las marcas, y

b) El de las empresas netamente nacionales, que tienen que elaborar sus propios diseños; de todos modos, como muchos de los envases y de los accesorios son importados, se sigue la corriente internacional porque se utilizan los mismos suministros estándar, es decir, no exclusivos para una empresa determinada. Las plantas procuran, por lo menos, no usar envases iguales a los de la competencia local.

Lo expresado se aplica también a las formulaciones y al diseño de los procesos de fabricación aunque la inventiva local tiene al respecto mayor participación porque se cuenta con personal técnico de alto nivel y bien calificado y por añadidura con la asistencia técnica de los proveedores de las materias primas. Se observó, no obstante, cierta deficiencia al respecto.

Las limitaciones locales, y a veces regionales, en cuanto a calidad y terminado de los empaques, se refleja algunas veces en la presentación final de los productos, especialmente en Nicaragua.

#### 4. Mercadeo

Aproximadamente la mitad de las empresas venden exclusivamente en sus respectivos mercados locales; las demás, sobre todo las grandes y medianas, exportan también a los países vecinos y en casos esporádicos a los Estados Unidos.

#### 5. Precios y competencia

Los precios de los cosméticos son definidos por el mercado en todos los países salvo en Nicaragua, donde algunos cosméticos, los desodorantes personales por ejemplo, se incluyen en la canasta básica y están, por consiguiente, sujetos a la regulación estatal. Así ocurre con los jabones para lavandería en todos los países, menos en El Salvador, donde acaban de ser liberados. La competencia externa es poco significativa pero resulta interesante, porque como se trata en parte considerable de insumos que llegan del exterior de contrabando; el hecho de que las empresas locales puedan competir indica que estarían en capacidad de absorber incluso una eliminación de aranceles a los productos terminados.

En el costo directo de la producción para los cosméticos, los envases y las materias primas representan el 80% (40% para cada uno) correspondiendo el resto a la mano de obra y a los empaques importados. En el caso de los jabones, los detergentes y los productos para limpieza, las materias primas representan cerca del 70% y la mano de obra, el empaque y los servicios, el 30% restante.

#### 6. Finanzas

Los sistemas financieros nacionales se consideraron enteramente satisfactorios únicamente en Guatemala, donde existen empresas financieras legalizadas de todo nivel y la obtención de divisas no ofreció problemas especiales. En Honduras la banca nacional sólo atiende a su cartera de clientes y no cuenta con las divisas suficientes para atender la demanda, por lo que los usuarios tienen que recurrir, casi sin excepción, al mercado paralelo. En El Salvador ocurre algo similar y en Costa Rica el sistema financiero opera adecuadamente, indicándose únicamente que las tasas de interés (30% anual, aproximadamente) eran altas. En Nicaragua, las divisas --escasas-- eran administradas por el Estado, lo cual se traducía en un suministro irregular y racionado de las materias primas, por lo que la producción tenía que programarse con base en su disponibilidad.

Para los cosméticos en general, las empresas hacen poco uso de créditos para financiar sus operaciones por ser relativamente pocas las nuevas inversiones; también son escasas las necesidades de recurrir a préstamos para cubrirlos. En las plantas de jabón y detergentes, las nuevas inversiones observadas habían tenido un volumen considerable (unos 3 millones de dólares), se habían cubierto con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y existían planes para realizar nuevas inversiones del mismo orden de magnitud, sin fuentes de financiamiento definidas. En estos casos, por tratarse de empresas grandes con porciones del mercado local del

orden del 30%, con esas inversiones pretenden mantener su posición competitiva.

### 7. Capacitación y asistencia técnica

Las empresas transnacionales disponen de programas de capacitación y entrenamiento de personal a todos los niveles. Las que tienen nexos con plantas extranjeras, normalmente con licencias de marcas internacionales, mantienen un intercambio de personal y de información que cubre estos dos aspectos satisfactoriamente. Cuando se trata de empresas grandes y medianas sin los nexos anteriores, son pocos los programas a ese respecto y la asistencia técnica sólo se suele recibir de los proveedores de materias primas y de la experiencia tecnológica propia. A las empresas pequeñas la escasa asistencia técnica les llega de los proveedores de materias primas, por lo que sólo el conocimiento y la experiencia de los propietarios proporcionan la tecnología requerida. No cuentan con programas de capacitación y el entrenamiento se proporciona exclusivamente en el trabajo.

### 8. Conclusiones y recomendaciones

En las actividades de cosméticos, las empresas transnacionales se mantienen al día en cuanto a medidas para mejorar la productividad y mantener la competitividad; las nacionales que producen por encargo (maquila) o con licencia de marcas internacionales comparten en buena medida la transferencia de tecnología.

Empresas nacionales de mediano y gran tamaño están adoptando por su cuenta ciertas medidas que no tienden directamente a enfrentar la desgravación arancelaria sino a mantener y mejorar más bien su posición en el mercado mediante la toma de las siguientes decisiones que, indudablemente, habrán de servir para adaptarse al cambio estructural en proyecto. Las más importantes son:

- 1) Inactivación o cancelación de líneas de productos no competitivos;
- 2) Rediseño y modernización de productos y formulaciones;
- 3) Redistribución de la maquinaria, equipo e instalaciones;
- 4) Sustitución de equipo obsoleto o deteriorado y adición de nueva maquinaria para aumentar la productividad;
- 5) Contratación de personal técnico especialmente seleccionado,
- 6) Optimización del período de inventarios;
- 7) Mejor selección de proveedores de materias primas y auxiliares, y
- 8) Suscripción a publicaciones internacionales para mantenerse al día en tendencias tecnológicas y modas.

Por estimaciones efectuadas, las mayores posibilidades de reducir los costos dependan, en primer lugar, de optimizar las formulaciones y los diseños de los productos (8%) y, después, de mejorar los inventarios (6%) medidas ambas que conciernen directamente a las materias primas, los envases y los empaques (80% del costo de la producción).

Las inversiones para poner en práctica lo señalado serían poco significativas, pero habrá de requerirse una asistencia técnica específica para la industria, para que la misma conozca las metodologías que deban recomendarse y pueda percibirse su impacto.

Algunas empresas de esta rama han comenzado a seguir los pasos descritos, es decir, han iniciado su reconversión por iniciativa propia.

También en el caso de Costa Rica, el gobierno ha hecho esfuerzos por ayudar a la reconversión, y para ello ha utilizado a CODESA; sin embargo, los industriales opinan que la naturaleza estatal de la institución, con su lentitud burocrática y sus limitaciones legales, representa un obstáculo para el pleno éxito del programa. Se cree asimismo que un programa de asistencia técnica y financiera debió proceder a la desgravación arancelaria; por no haberse hecho así, se estará en desventaja frente a países que operen de manera más adecuada.

Por otro lado, en cuanto a los jabones y los detergentes se refiere, las empresas grandes y medianas están invirtiendo alrededor de 7 millones de dólares, o se proponen efectuarlos, como consecuencia de su necesidad manifiesta. Dichas inversiones cubren aspectos como la reconversión en torres de secado, la adición de líneas de ácido sulfónico, de saponificación, la recuperación de glicerina, la mecanización de las operaciones y la constitución de nuevos edificios para las nuevas instalaciones.

Estas inversiones no habrían de redundar en una reducción neta de los costos de producción, porque la mejora de la productividad será contrarrestada, en alguna medida, por las nuevas cargas financieras. La competitividad de las empresas se mantendrá en general.

Las plantas pequeñas no proyectan modificaciones como las apuntadas puesto que operan más bien para sobrevivir. Dada la situación, es de suponer que la unificación de aranceles repercute especialmente en este último grupo y que algunas de sus empresas se vean obligadas a dejar el mercado.

La falta de opciones deberá atribuirse a la elevada participación del costo de las materias primas y de los envases importados de fuera del área en el costo directo de producción. Como ya se ha señalado, se considera que cabría una optimización en estas áreas pero con logros moderados (10% de reducción en el costo de producción); la asistencia técnica para lograrlo sería de gran utilidad.

Por otra parte, la asistencia técnica es imprescindible para la conversión de fluorocarbonos a LPG, como propelente de los aerosoles. En Centroamérica se puede conseguir LPG con mercaptanos, respondiendo a la norma de los ministerios de energía, pero para emplear este gas se necesitan instalaciones de seguridad. En muchas empresas, la información tecnológica es insuficiente para efectuar adecuadamente esa operación. Se necesita asistencia técnica inevitablemente. Aunque de ese modo no mejorará la competitividad de las empresas, tiene forzosamente que efectuarse porque todos los Estados centroamericanos son signatarios del Protocolo de Montreal, donde se exige.